



SEGMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ

Bogotá, D. C., 2016



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Mónica de Greiff
Presidente Ejecutiva

Jorge Mario Díaz Luengas
Vicepresidente de Articulación
Público Privada

Ricardo Ayala Ramírez
Director de Gestión del Conocimiento

Jorge Omar Serrano Franco
Dirección de Gestión del Conocimiento

Martha Ligia Gracia Suárez
Directora Sector Moda

Juan Diego Cardona
Director Cluster de Cuero, Calzado y
Marroquinería

Luisa Fernando Beltrán Rodríguez
Profesional Senior
Sector Moda

ISBN: 978-958-688-460-0

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

María Cristina Garzón Palacio

GEAN & DUFFY

Angélica Sotomonte Vargas
Directora del Proyecto

Nancy Zausher
Consultora en Mercadeo

Angélica Nossa
Consultora Estrategia y Planeación

Iván Mensivelso
Economista y Estadístico

Equipo Técnico

Francisca Ceballos
Lorena Cala
Natalia Moncada
Alejandra Clavijo
Natalia González
María Lucía Buraglia



Introducción	5
Resumen ejecutivo	11

Capítulo 1. Marco conceptual e investigación **26**

INTRODUCCIÓN	27
- Marco conceptual	28
1. Variables estructurales de la industria de la moda	28
2. Variables estratégicas de la industria de la moda	31
3. Segmentos	33
4. Grupos estratégicos	33
- Investigación	34
1. Premisas para la investigación	34
2. Universo de la investigación	35
3. Método investigativo aplicado	37
4. Aspectos que se estudiaron en la investigación	38
5. El proceso y organización de los datos e información de los aspectos investigados	41

Capítulo 2. Resultados, hallazgos y conclusiones **44**

INTRODUCCIÓN	45
- Resultados, hallazgos y conclusiones para las marcas clasificadas como B2C	46
1. Premisas para las conclusiones según resultados y hallazgos	46
2. Resultados, hallazgos y conclusiones de la investigación de las variables estratégicas: producto, precio, target, distribución, comunicación y marca y del análisis de zonas comerciales	47
3. Segmentos identificados de la industria de la moda de Bogotá	84
4. Segmentos en los que participa la industria de la moda de Bogotá	87
5. Grupos estratégicos de la industria de la moda y su caracterización	102
6. Grupos estratégicos identificados en los sectores relacionados con el clúster prendas de vestir	112
7. Grupos estratégicos del clúster cuero, calzado y marroquinería de la industria de la moda de Bogotá y su caracterización	126



- Resultados, hallazgos y conclusiones para las marcas clasificadas como B2B	133
1. Resultados a las preguntas de las entrevistas en profundidad: tendencia de las respuestas	133
2. Empresas B2B divididas por áreas de competencia	137

Capítulo 3. Plan de acción **142**

INTRODUCCIÓN	143
- Visión	144
- Lineamientos estratégicos	145
- Hallazgos y conclusiones en los que se construye el plan de acción	146
1. Segmentación y división en grupos estratégicos de la plataforma B2C de la industria de la moda de Bogotá	147
2. Diagnóstico del comportamiento de las variables de mercadeo estratégico de las marcas B2C de la industria de la moda de Bogotá	149
3. Aplicación de los conceptos de mercadeo estratégico en la plataforma B2B de la industria de la moda de Bogotá	150
- Proyectos	151
- Modelo de gestión para la ejecución	176

Capítulo 4. Anexos **212**

- ANEXO 1. El enfoque MAFED (Master in Fashion, Experience y Design Management) de la Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia)	211
- ANEXO 2. Contenido formulario en línea Brand Hunting	213
- ANEXO 3. Lista de empresas B2B entrevistadas	214
- ANEXO 4. Preguntas de las entrevistas en profundidad	215
- ANEXO 5. Siluetas seleccionadas	219

BIBLIOGRAFÍA	223
---------------------	------------





INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista tradicional, el sector textil/confección de prendas de vestir, parte primordial de la **industria de la moda (IM)** colombiana, ha tenido un impacto importante en la economía del país. Por un lado, la plataforma manufacturera de esta industria es significativa, pues en 2014 representó el 1,25% del PIB total nacional y el 11,27% del PIB industrial¹. Similarmente, el sector textil/confecciones contribuyó en 2014 con el 5,5% de las exportaciones no tradicionales y aportó en 2013 el 5,5% del valor agregado de la industria nacional.

Por otro lado, es considerado como uno de los macrosectores de desarrollo económico del país, por su capacidad de generación de empleo. En efecto, según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE, el sector aportó en 2014 el 23,4% del empleo industrial en Colombia, mostrando así un crecimiento de 1,5%, respecto a los empleos generados en 2011.

Para dar dimensión a los resultados conseguidos por dicho sector en Colombia, resulta interesante mirarla en un contexto global. En 2012, el mundo produjo 40,6 millones de toneladas en prendas de vestir, de las cuales China produjo el 48,5% del total, y la India y Pakistán produjeron el 6,9% y 3,8%, respectivamente. América es la segunda región productora de confecciones y prendas de vestir, contribuyendo con el 13,6% de las manufacturas globales. En la región, Brasil y México se destacan, pues ocupan las posiciones 4 y 8 del *ranking* realizado. Por su parte, Colombia ocupa la posición 27 en tal escalafón, con una producción estimada de 105.000 toneladas, participando con 0,3% de la producción mundial (Riaño, Martínez, Sánchez y Acuña, 2014).

La IM es uno de los sectores productivos de mayor valor en el mundo. En términos de demanda, Datamonitor estima que el consumo de confecciones, en el ámbito mundial, ascendió a 1,2 billones

1. Cifras proyectadas por el DANE - Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales - PIB por rama de actividad. Anexos estadísticos de oferta.



de dólares en 2012, aumentando 10,2% frente al 2008, lo que se explica, principalmente, por el mayor consumo en América (12,8%) y el continente asiático (11,7%). De acuerdo con la escuela de negocios EAE Business School de España, América realizó el 36% del consumo mundial de prendas de vestir en 2012 (representado por la demanda de Estados Unidos), seguido por Europa con el 34% y Asia con 25%. La tercera y cuarta posición del escalafón de consumo mundial, las ocupan Japón con 8,3% y Alemania con 6,1%; mientras que Italia se ubica en quinto lugar con 5,1%. Por su parte, Colombia ocupa la posición 21 del *ranking* con un consumo de prendas de vestir de 6,9 mil millones de dólares, lo que representa 0,6% a escala mundial (Riaño *et al.*, 2014).

Respecto a las exportaciones, durante 2012, el mundo exportó 423.000 millones de dólares en confecciones, cifra superior en 1,5% a lo observado en 2011. Según reportes de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se estima que el 55% de estas exportaciones se originaron en Asia, el 30% en Europa, mientras que América participó con 8,7%. Por su parte, la industria textil y de confecciones en Colombia, exportó en el mismo período \$ 702 millones de dólares, lo que equivale a menos de la décima parte de lo ofertado internacionalmente por México y Estados Unidos, y ocupó el puesto 32 del escalafón mundial (Riaño *et al.*, 2014).

En cuanto a importaciones, según la OMC, durante los últimos siete años, la Unión Europea ha liderado el *ranking* mundial con 29,6% de las compras ex-

ternas realizadas en el mundo durante 2012 (436.000 millones de dólares). El segundo mercado en importancia es Estados Unidos, país que demandó cerca de la quinta parte del total de la oferta existente en el mismo año (88.000 millones de dólares). En particular, Colombia demandó confecciones en el mercado exterior por valor de 802 millones de dólares (Riaño *et al.*, 2014).

Para el primer semestre de 2015, se observó una contracción del 12,2% en las compras externas de textiles y confecciones, llevándolas a niveles de 1.236 millones de dólares. Esto concuerda con la dinámica de la economía colombiana, la cual se ha visto afectada por altos niveles de devaluación durante esta vigencia.

Según un estudio contratado en 2012 por la Secretaría de Hacienda del Distrito (SHD), “[...] en Colombia, la oferta de bienes pertenecientes a las confecciones, ascendió a 27,4 billones de pesos en 2012, de los cuales 46,6% fueron fabricados por la industria nacional y 34% por otros países. Se estima que el contrabando representa cerca del 19% de la oferta”. En tal contexto, la oferta de producto terminado representó 64,3% por un valor de 17,6 billones de pesos durante 2012. Por su parte, los textiles conformaron el 35,7% restante.

En 2012, la actividad fabril de confecciones y prendas de vestir y la fabricación de productos textiles y tejidos contribuyeron con el 16,5% del total del empleo industrial en Colombia. En este sentido, Bogotá es protagonista, pues la manufactura de producto terminado de



la cadena textil/confección de la ciudad representa el 32% del total nacional, y emplea aproximadamente 200.000 personas, representando cerca del 36% del total de puestos de trabajo industriales generados en las trece principales áreas metropolitanas de Colombia².

Según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, Bogotá concentró el 37,67% de la producción bruta del sector textil y el 26,96% de las confecciones. Del total de personas que desempeñan actividades fabriles en la ciudad, 24,3% han sido ocupadas en la cadena textil/confección, esto es, una de cada cuatro personas. Se deduce así que esta cadena contribuye de manera importante a la dinámica de la ocupación en Bogotá.

La oferta de textiles y confecciones en Bogotá, se valoró en 8,9 billones de pesos durante 2012. Del total de la oferta, 42,3% fue de producción local, 22,8% a importación desde otras partes del país, 30,5% a importaciones realizadas desde otras naciones, y 4,4% a productos de contrabando. Además, durante 2014, las exportaciones de confecciones de Bogotá representaron el 13,8% del total nacional, mientras que las de textiles ascendieron al 53,5% (Riaño *et al.*, 2014).

Otro de los sectores pilares de la **industria de la moda de Bogotá (IMB)**, es el de calzado y productos del cuero, del cual amerita mirar el panorama global del mismo; “el mercado mundial de calzado alcanzó en 2013 un valor de 258.492 millones de dólares, y se espera

que a 2018 alcance los 329.759 millones de dólares, con un crecimiento promedio anual del 5,0%” (datos de *Marketline*, mayo, 2014).

En torno a la producción de calzado en unidades, en 2012 se produjeron 21.000 millones de pares, de los cuales el 87% correspondió a producción de países asiáticos. En América Latina, Brasil es uno de los principales productores, con una participación a escala mundial del 4,1%.

En el campo de las exportaciones, China siendo uno de los mayores productores de calzado, también es uno de los mayores exportadores, pues en 2013 concentró el 40,3% en el ámbito mundial, seguido por Italia con 9,4% y Vietnam con 9,2% (datos de *World Footwear Yearbook*, 2013). En América del Sur, Brasil es uno de los exportadores más importantes, concentrando más del 80% de las ventas que desde esta parte del mundo se realizan al exterior, seguido por Chile, Argentina, Perú y Paraguay.

En cuanto a consumo, Europa conserva el primer lugar en las compras de calzado a nivel mundial, con una participación del 34% en volúmenes de importaciones, seguido por Asia con 24,6% y Norteamérica, 24,1%. En el ámbito de los países, los principales importadores son Estados Unidos, que ha venido reduciendo su participación en las compras al exterior de calzado, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia y Hong Kong.

2. Cifras del DANE: Gran Encuesta Integrada de Hogares.



En este contexto, la importancia del sector en Colombia radica en que participa con una significativa demanda de mano de obra. A partir de los datos del producto interno bruto (PIB), el sector de calzado, incluido el curtido y preparado de cueros y productos de cuero, experimentó un crecimiento promedio anual, entre 2000 y 2013, del 2%, con fuertes contracciones como la presentada en 2009, año en que la industria en conjunto se contrajo en el contexto de la crisis financiera mundial.

De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera 2012 —que cabe aclarar—, incluye solo los establecimientos con diez o más personas ocupadas; la fabricación de calzado generó ingresos por valor de 469.600 millones de pesos (0,62% del valor agregado industrial) y alrededor de 14.098 empleos (2,08% del empleo industrial).

Tanto en la producción como en el ingreso, el sector ha visto reducir su participación en la última década, con una recuperación de la segunda variable a partir de 2011. En términos del número de establecimientos, igualmente, la participación del sector ha caído desde 2009 y su contribución al empleo se ha mantenido sin grandes variaciones para el período considerado 2002-2012.

De acuerdo con la firma Radar, en el caso del consumo en Colombia, se compran cerca de 70 millones de pares de zapatos al año, para un promedio de 1,5 pares per cápita.

En cuanto a las exportaciones de calzado colombiano, las cifras no se compa-

ran con los altos volúmenes de importación, pues se importan alrededor de 60 millones de pares de zapatos en 2013, mientras que exportan cerca de 2 millones de pares. En el período 2008-2013 se tiene una tendencia en la que a partir de 2009 se mantienen sin mayores variaciones los volúmenes de exportación, después de una caída del 153% en este mismo año frente al 2008. Esta caída en 2009, se da por los problemas que se presentan con las exportaciones a Venezuela, mercado que no se ha vuelto a recuperar. En 2008, el 70% de las exportaciones de calzado se realizaban a este país y representaba alrededor de 3 millones de pares de zapatos. De acuerdo con datos a 2013, el 51,7% de las exportaciones se realizan a Ecuador, el 7,8% a Estados Unidos y el 5,8% a Venezuela, alrededor de 117.000 pares.

En el escenario del sector, Bogotá ocupa el tercer lugar en la producción y generación de ingreso, después del Valle del Cauca, que de acuerdo con los datos de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) 2012, tiene una participación en la generación de ingreso del 28,7%, y Antioquia que contribuye con el 21,8%. Bogotá ha venido perdiendo participación en el sector, pues mientras que en 2008 representaba el 27% de la producción de calzado y el 26% en el valor generado, en 2012 esta contribución fue de 24,6% y 21%, respectivamente. No obstante, respecto a la generación de empleo, Bogotá es la que mayor participación tiene en el empleo generado por el sector en el país.

Desde la perspectiva de la relevancia del sector para Bogotá, la tenden-



cia es similar a la del ámbito nacional; la fabricación de calzado contribuye a la producción industrial en 0,67%, a la generación de ingreso en 0,65% y en el empleo industrial generado en 1,96%, lo que significa 4.123 empleos en 2012.

De las exportaciones realizadas en el país, el 19% tienen como origen Bogotá, el 39% Valle del Cauca, 15% Santander y 9% Caldas, que suman el 82% del total de ventas de calzado al exterior.

En general, se tiene un sector con tendencia decreciente, que en los últimos años ha presentado modestas tasas de crecimiento en ingreso y producción, además un fuerte deterioro de la balanza comercial, con predominio de importaciones y la experiencia de una fuerte reducción en las ventas de calzado al exterior³.

Dado tal panorama, donde la importancia de los dos sectores radica en el papel que ejercen en la generación de empleo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “ha planteado como meta el reconocimiento de la industria de la moda colombiana, como líder regional (Américas), con una importante participación en nichos, en el mercado global, generando ingresos de al menos 14,3 mil millones de dólares en el 2032 [sic]” (McKinsey y Co., 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que el alcance de un macrosector competitivo y de “talla mundial”,

debe incluir la profesionalización, innovación y desarrollo, tanto de la cadena de producción como la del mercado; por otro lado, no es suficiente con mejorar los procesos productivos, pues en la medida que no se apliquen conceptos de generación de valor, más allá de las propuestas de producto, participar competitivamente será cada vez más complejo.

Así, el enfoque del mercadeo estratégico, como herramienta de generación de valor, se presenta como una alternativa viable y complementaria a la visión fabril, para cumplir con los objetivos establecidos.

Es así como los clústeres de *prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería*, han decidido involucrar tales conceptos en su actuar, para generar, no solo soluciones que ayuden a los empresarios de la IMB a buscar un mejor desempeño en el mercado, a través de la generación de valor, sino también a crear una plataforma de acciones encaminadas al mejoramiento integral de la industria, desde una perspectiva que no se limita a la de producción, pero que de igual forma la impacta.

Con el fin de lograr tal meta, se consideró necesario realizar un estudio que permita entender las dinámicas de mercadeo estratégico en la IMB, al tiempo que comprenda la organización de la misma en el mercado, de tal forma que se logren estructurar acciones de mejo-

3. Los datos relacionados con el sector calzado y cuero, se obtuvieron del estudio: “Cuadernos de desarrollo económico, la industria de la fabricación del calzado en el Restrepo”, realizado por Salazar, Flor Esther y Calderón, Alejandra (2014).



ramiento, no teóricas, sino completamente en línea con la situación real de tal mercado.

El presente estudio propone abordar los conceptos expuestos, mediante procesos de segmentación y caracterización, que permitan entender la complejidad de tal mercado, pues es la característica propia de la organización del mismo: segmentos y grupos donde, de manera estratégica, las marcas se ubican para lograr la competitividad que el negocio exige; en tal contexto, se entiende por estratégico, las decisiones que las marcas toman acerca del comportamiento de las variables de mercadeo estratégico del negocio: *producto, precio, "target", distribución, comunicación y marca*, las cuales permiten definir los modelos a través de los cuales se pretende generar demanda (consumo); de igual forma, se considera estrategia, las decisiones relacionadas con la posición de las marcas en el mercado, es decir, en cuáles segmentos y grupos participa; dichas decisiones están relacionadas tanto con el sistema de variables estratégicas mencionado, como con las variables estructurales de la IM: *sectores, subsectores, modelos de negocio y áreas de competencia*, pues son estas últimas las que definen los posibles segmentos de acción para las marcas.

En el contexto del presente estudio, se considera que una IM dinámica, es aquella que presenta diversificación; es decir, que a través de sus marcas, atiende los diferentes segmentos y grupos estratégicos del mercado. En esa medida, entender el comportamiento de las variables estratégicas de las marcas de la IMB, así como en cuáles segmentos y grupos estratégicos están ubicadas, permite una idea sobre la dinámica de la industria, al tiempo que proporciona una visión para apoyar los procesos de mejoramiento de la misma.

El documento que se desarrolla a continuación, presenta una visión del comportamiento de las marcas de la IMB, los segmentos y grupos estratégicos en los que participa y un plan de acción que busca crear las condiciones enfocadas a apoyar los procesos de mejoramiento del desempeño de las marcas dentro del mercado.

Con tal objetivo, explica el marco conceptual sobre el cual se fundamenta el estudio, la metodología bajo la cual se llevó a cabo tanto la investigación, como el proceso y análisis de la información necesaria para el desarrollo del mismo, los hallazgos y conclusiones, así como el plan de acción mencionado anteriormente.





RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la moda (IM) es uno de los sectores de mayor importancia para la ciudad de Bogotá por su capacidad de generación de empleo e ingresos. Conscientes de ello y con el fin de alinearse con los objetivos de crecimiento para esta industria, definidos por entidades de orden local y nacional, los clústeres prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería de la Cámara de Comercio de Bogotá, están comprometidos con la transformación de la industria a una más competitiva y de “talla mundial”.

Desde el punto de vista tradicional, el enfoque para mejorar la competitividad de la industria de la moda de Bo-

gotá (IMB) ha perseguido mejoras en la capacidad productiva o la tecnología usada para innovar en procesos productivos. A manera de contrapropuesta, el presente estudio, “Segmentación y caracterización de la industria de la moda de Bogotá”, parte de la perspectiva del mercadeo estratégico, como factor clave en la competitividad del negocio y complementario a la visión de mejoramiento fabril del mismo. Tal enfoque, reconoce los segmentos y grupos estratégicos que caracterizan a la IM a nivel global, para así ubicar a las marcas que participan en el ámbito local, dentro de dicha segmentación y, de esta forma, encontrar oportunidades para su competitividad.





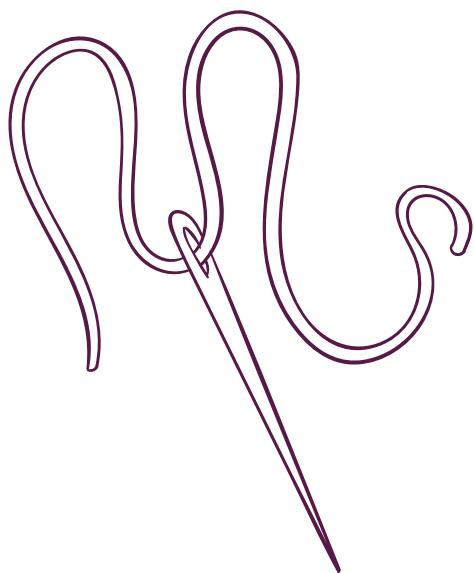
Capítulo 1. Marco conceptual e investigación

El primer capítulo del informe presenta el marco conceptual bajo el cual se desarrolla la investigación y la metodología aplicada para su realización; incluye las variables estructurales del negocio, las estratégicas, la descripción de segmento y grupo estratégico.

MARCO CONCEPTUAL

1. VARIABLES ESTRUCTURALES DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

Las variables estructurales, las cuales se utilizan en la investigación para definir los segmentos de la industria de la moda son: *sector, subsector, modelos de negocio y área de competencia*. Estos conceptos, desarrollados e implementados por el programa *Master in Fashion, Experience and Design Management (MAFED)*, de la Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia), son los que permiten definir la estructura de la industria de la moda a nivel internacional.



2. VARIABLES ESTRATÉGICAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

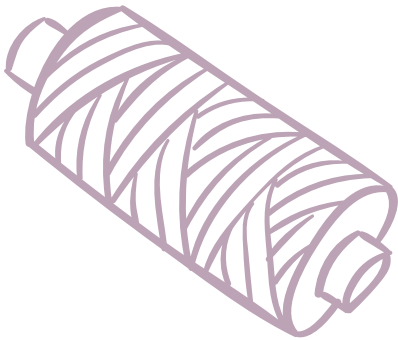
Las variables tradicionales de mercadeo, en el contexto de la industria de la moda, se utilizaron para evaluar las marcas estudiadas en la investigación y ubicarlas en grupos estratégicos. Estas variables son: *producto, precio, comunicación, distribución, “target” y marca*.

3. SEGMENTOS

Los segmentos son el resultado de dividir un mercado en grupos que comparten características similares. En el contexto de este estudio, y para un mayor entendimiento de la estructura y divisiones de la industria de la moda, los segmentos se conforman, a través de la combinación de un sector, un *subsector* y un *modelo de negocio*.



4. GRUPOS ESTRATÉGICOS



Los grupos estratégicos son el resultado de dividir un segmento, grupos que comparten posiciones estratégicas iguales o similares dentro de un mercado; este proceso involucra definir variables que permitan ubicar la oferta del segmento en un grupo.

Así como los segmentos permiten analizar formas en las que está dividida la industria, los grupos estratégicos permiten entender la manera en la que se dividen (los segmentos), con el fin de obtener un panorama de su posición estratégica, al tiempo que permite identificar el nivel de competencia en un grupo y las oportunidades de diversificación.

Por otro lado, el proceso de investigación para cumplir con los objetivos del estudio, incluye los siguientes puntos:

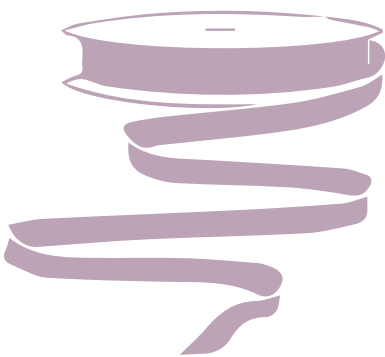
INVESTIGACIÓN

1. PREMISAS PARA LA INVESTIGACIÓN

La investigación se hace sobre la oferta de marcas de producto terminado que participan en el mercado local. En el marco del presente estudio, los elementos para definir el comportamiento de tal oferta, así como la segmentación, se parametrizan (en lo posible) para lograr objetividad en el análisis; sin embargo, hay criterios que no son sujetos de tal proceso, pues son de carácter cualitativo, en cuyo caso se apela al concepto del equipo de expertos del estudio.

2. UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se hizo sobre una muestra de marcas que componen el 80% del valor de activos de la industria de la moda de Bogotá. Esta muestra cuenta con representantes, tanto del clúster prendas de vestir, como cuero, calzado y marroquinería, obtenidos a partir de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2014. Este conjunto de marcas se clasifica en B2B (negocios cuyo sistema de venta está dirigido a otros negocios) y B2C (negocios cuyo sistema de venta está dirigido al consumidor final). Bajo este criterio, se analizaron 240 marcas B2C y 82 marcas B2B.



3. MÉTODO INVESTIGATIVO APLICADO

Para las marcas B2C, la investigación se adelantó mediante el método de cliente incógnito, a través de visitas a los puntos de venta de las marcas, en las diferentes zonas comerciales de Bogotá. El equipo de expertos (investigadores) recogió datos sobre las variables estructurales y estratégicas de las marcas en un formulario digital para smartphones, especialmente diseñado para la investigación. Los datos obtenidos permitieron hacer la clasificación de las marcas en segmentos, mientras un ejercicio estadístico de correlaciones (análisis factorial), permitió la división en grupos estratégicos.

Para las marcas B2B, se realizaron entrevistas en profundidad a cerca de 30 empresas. Para las restantes empresas de esta plataforma, se hizo un trabajo investigativo de escritorio para poder hacer la respectiva clasificación de estas marcas.

4. ASPECTOS QUE SE ESTUDIARON EN LA INVESTIGACIÓN

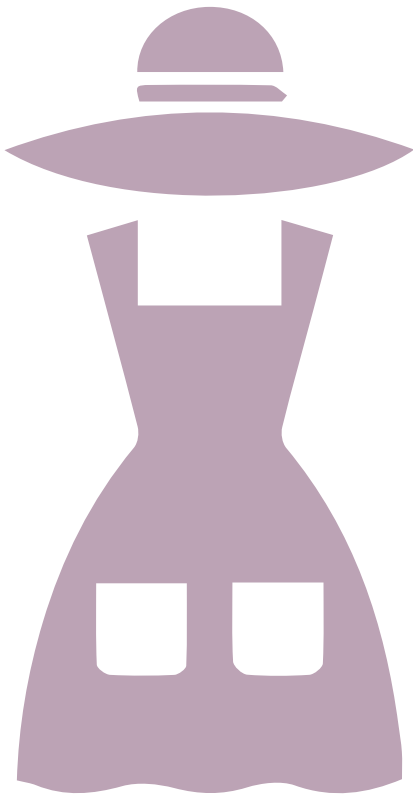
Para el caso del B2C, se analizaron aspectos relacionados con el comportamiento de las variables establecidas de mercadeo estratégico; fue así como, de una muestra de seis a nueve siluetas previamente seleccionadas, se analizaron los aspectos del contenido de diseño, contenido de moda, calidad aparente y origen para determinar el comportamiento del producto. Por otro lado, se tomaron datos de los precios, los formatos de distribución y elementos relacionados con estrategias de comunicación y marca. Además, se hicieron observaciones a la zona comercial donde se ubican los puntos de venta.

Para el caso del B2B, se estudió la aplicación de los conceptos del mercadeo estratégico en el día a día del actuar de las empresas.

5. EL PROCESO Y ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS E INFORMACIÓN DE LOS ASPECTOS INVESTIGADOS

Para las marcas B2C, los datos recolectados se procesaron mediante un análisis factorial que permitió agrupar y clasificar a las empresas, utilizando las variables estructurales y estratégicas antes mencionadas.

Para las marcas B2B, se hizo una descripción de la tendencia de las respuestas, resultado de la información recolectada durante las entrevistas.





Capítulo 2. Resultados, hallazgos y conclusiones

RESULTADOS, HALLAZGOS Y CONCLUSIONES PARA LAS MARCAS CLASIFICADAS COMO B2C

1. PREMISAS PARA LAS CONCLUSIONES SEGÚN RESULTADOS Y HALLAZGOS

- ⓧ Los hallazgos de la investigación son de número de marcas y no incluyen datos financieros de las mismas.
- ⓧ Se considera indispensable, para crear una industria de la moda competitiva a nivel global, que esté diversificada y que genere valor a través del entendimiento y aplicación de las variables estratégicas de mercadeo.

2. RESULTADOS, HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS: PRODUCTO, PRECIO, “TARGET”, DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN Y MARCA Y DEL ANÁLISIS DE ZONAS COMERCIALES

Producto

El análisis de la variable *producto*, de la cual se estudiaron el contenido de diseño, el contenido de moda y la calidad aparente, evidenció una correlación entre contenido de diseño y moda, por lo cual se creó una variable llamada *complejidad y tendencia*. Esta variable se utilizó para clasificar las marcas en cuatro grupos: básico y clásico, sencillo y contemporáneo, moda, complejo y vanguardista. Es así como los resultados muestran que el producto de las marcas de origen local (Bogotá), tiende a una propuesta “sencilla y contemporánea”.



Precio

La variable precio se utilizó para clasificar las marcas en los modelos de negocio de la industria de la moda. Es así como los resultados muestran que las marcas de origen Bogotá participan en 64% en el *modelo de negocio* masivo, el 31% en el bridge, el 3% en el premium, el 1% en diseñador y 1% en lujo.

Distribución

La clasificación de las marcas por formatos de distribución, da como resultados que 77% de las marcas de la industria de la moda de Bogotá operan bajo el formato “tienda monomarca”, un 17% bajo “tienda multimarca” y el 6% restante se distribuye en otro tipo de formatos.

Comunicación

Los resultados del análisis de tal variable, evidencia que el uso de páginas de las marcas de origen local es débil, así como el de otras piezas de comunicación propias de la industria, como *lookbook*, campañas y videos, entre otros.

Marca

Con el fin de establecer si la marca tiene una identidad clara que pueda percibirse en el punto de venta, se encontró que de las marcas de origen local, el 27% cuenta con una identidad de marca definida, frente al 83% de las marcas de origen internacional y 62% de las de origen nacional.

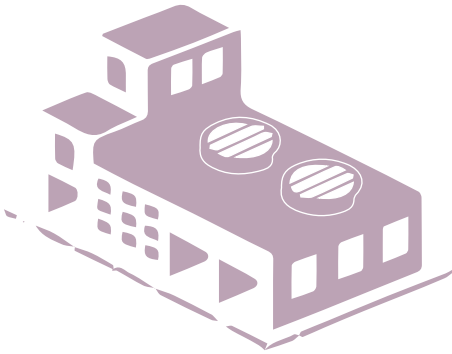
A su vez, se realizaron observaciones sobre la experiencia de marca en el punto de venta, con resultados similares a la identidad: el 26% de las marcas de origen local no ofrece una experiencia clara en el punto de venta, frente al 75% de origen internacional y 90% de origen nacional, que sí la evidencian.

Zonas comerciales

Con el objetivo de aprovechar el ejercicio investigativo de trabajo de campo, se realizó un análisis de zonas comerciales de Bogotá, el cual evidenció un cubrimiento de puntos de venta en todas las localidades de la ciudad, con una concentración del 82% en nueve localidades: Chapinero, Suba, Usaquén, Engativá, Fon-



tibón, Teusaquillo, Kennedy, Antonio Nariño y Puente Aranda. De las anteriores, se considera que tres focos tienen potencial para la renovación y el desarrollo de “distritos de la moda”: Chapinero, Antonio Nariño y Zona Centro (Santa Fe, Los Mártires y La Candelaria).

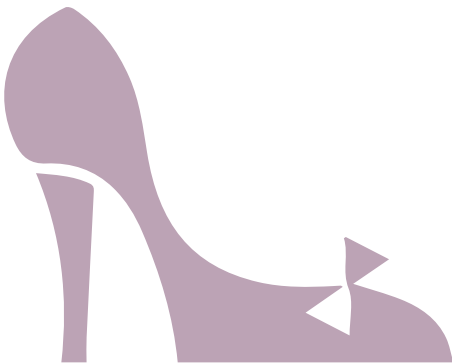


3. SEGMENTOS IDENTIFICADOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ

Para identificar los segmentos en los que participa la industria de la moda de Bogotá, fue necesario clasificar las marcas en los diferentes sectores, subsectores y modelos de negocio expuestos en el marco conceptual, pues –como se mencionó– es la combinación de estas tres variables las que llevan a la formación de segmentos.

Es así como dicha clasificación evidencia que los dos mayores sectores de la industria de la moda de Bogotá son vestuario y calzado, con una participación del 57% y 25%, respectivamente. Por su parte, el subsector más representativo es *casualwear* (45% de la muestra) seguido por el *streetwear* (24% de la muestra). Por otro lado, los *modelos de negocio* más comunes son el masivo (50%) y el bridge (39%).

Desde tal panorama, de un total de 95 posibles segmentos en la industria, la de la moda de Bogotá participa con una marca en 40 de ellos, por lo menos; es decir, en el 42%. De esos 40 segmentos, el 43% pertenece al sector vestuario, el 25% a calzado, el 18% a bolsos y accesorios, el 8% a ropa interior y el 8% a ropa de verano.



4. GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA Y SU CARACTERIZACIÓN

Con el fin de dividir los segmentos en grupos estratégicos, se realizó el cruce de las variables *precio vs. complejidad* y *tendencia* (producto), para obtener como resultado una matriz de catorce grupos estratégicos (Moda Rápida, Moda Amigable, Zona de Comfort, Genéricos, Tendencia Asequible, Identidad Declarada, Clásico con Estilo, Genéricos de Calidad, Valor en Diseño, Detalle en Construcción, Marcadores de Tendencia, Sastres Expertos, Clásicos de Hoy y Lujo Eterno) dentro de la industria de la moda. Cada uno de ellos se caracterizó a través de la definición del comportamiento de las variables estratégicas: *producto*, “*target*”, *distribución*, *comunicación* y *marca*, para actuar competitivamente.





Al dividir los segmentos y ubicar las marcas en tal matriz, se evidencia que el sector vestuario tiene presencia en once de los 14 grupos estratégicos, donde las marcas de origen bogotano participan en nueve de los 14 grupos, con una mayor concentración en Moda Amigable y Zona de Confort.

Por su parte, el sector ropa interior tiene presencia en ocho de los 14 grupos estratégicos, con una mayor concentración en Moda Amigable (29%) y Clásico con Estilo (29%). Es un sector que a nivel global está creciendo a través de una propuesta de valor fundamentada en diseño, tendencia e identidad de marca.

Por otro lado, el sector ropa de verano participa en cinco de los 14 grupos, donde las marcas de origen nacional son protagonistas y no se encuentra presencia de las marcas de origen internacional. Dada la especialidad de Colombia en el diseño y producción en este sector, se cree que es una gran oportunidad para las empresas bogotanas.

El sector calzado participa en siete grupos estratégicos, pero se concentra en tres específicos, los cuales representan el 76% de las marcas: Zona de Confort con 31%, Moda Amigable con 27% e Identidad Declarada con 18%. Las marcas de *origen de producto* local representan el 55% del total de marcas del sector; participan en 5 grupos estratégicos que se concentran en dos específicos, los cuales representan el 80% de las marcas de dicho origen: Zona de Confort con 50% y Moda Amigable con 30%.



En cuanto al sector bolsos y accesorios, participa en siete grupos estratégicos con mayor concentración en tres de ellos: Clásico con Estilo con 31%, Identidad Declarada con 19% y Moda Amigable con 19%. Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 56% del sector; se ubican en 5 de los 7 grupos estratégicos, sin mayor concentración en uno en particular. Las marcas de *origen de producto* local representan el 36% del sector; se ubican en 4 grupos estratégicos, con mayor concentración en uno de ellos: Clásico con Estilo con 50% del total del sector. Las marcas de *origen de producto* nacional participan en el sector con un representante que se ubica en el grupo estratégico Clásico con Estilo.



RESULTADOS, HALLAZGOS Y CONCLUSIONES PARA LAS MARCAS CLASIFICADAS COMO B2B

En este aparte del capítulo, se presenta la tendencia de las respuestas a las preguntas de las entrevistas en profundidad efectuadas a empresarios, sobre aspectos claves acerca del uso del mercadeo estratégico al interior de las empresas, así como la clasificación de las marcas de la plataforma B2B en *áreas de competencia*.

1. RESULTADOS A LAS PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En términos generales, se evidenció un mayor grupo de empresas familiares dentro de la muestra, donde la gestión se realiza por integrantes de la familia, sin mayor planeación o aplicación de principios de mercadeo estratégico.

En cuanto a las variables particulares de análisis, se observó lo siguiente:

Producto

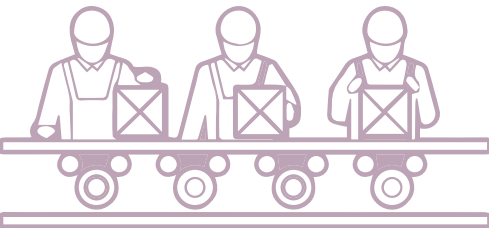
Existe una tendencia en las empresas de tener pocas personas a cargo del diseño de producto o a asignar tareas al diseñador, poco coherentes con el cargo que ocupan, lo que dificulta los procesos creativos y las propuestas de diseño de moda. Además, se generaliza una queja de los empresarios sobre la dificultad de conseguir variedad de insumos y materiales para diferenciarse en el diseño.

Precio

La mayoría de las empresas entrevistadas enfoca su estrategia a la competencia por precios. Esto afecta las finanzas de la empresa de manera negativa. Se destacan casos en los que se encuentran productos con valor agregado, pero se ofrecen a precios excesivamente bajos, por no saber cómo “vender” ese diferencial del producto.

Distribución

Se evidencia un temor en los empresarios en innovar en los canales de distribución, lanzar marcas propias que lleguen a clientes fina-



les (B2C), y de llegar a mercados en el exterior por el desconocimiento o alta burocracia en el proceso, a pesar del fuerte mercado de consumo en Bogotá.

Comunicación

La mayoría de las empresas no cuentan con una estrategia de comunicación planteada.

Target

La tendencia indica que en las empresas no hay una definición de *target* de clientes finales.

Marca

Las empresas entrevistadas, muestran una tradición fabril enfocada en el mejoramiento de los procesos de producción, con muy poco enfoque en la definición de una estrategia de marca que pueda generar valor agregado a sus productos y servicios.

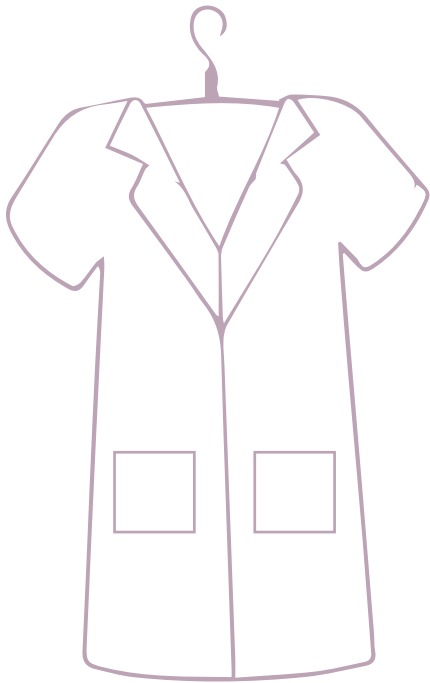
Por otro lado, al preguntar sobre la percepción de la industria de la moda de Bogotá, se evidencian tres grandes preocupaciones de los empresarios: la baja disponibilidad de mano de obra calificada, la calidad de la formación ofrecida por el SENA, así como su adaptabilidad a la realidad de la industria, y la desarticulación que existe entre las mismas empresas de la industria con las entidades de apoyo empresarial.

2. EMPRESAS DIVIDIDAS POR ÁREAS DE COMPETENCIA

Las marcas de la plataforma B2B se clasificaron por *área de competencia*; es decir, por su actividad en el negocio de la moda: dotaciones, maquila, distribuidores, maquila/marca propia.

Los resultados evidencian que para las marcas del clúster *cuero, calzado y marroquinería*, el área de competencia más común es el de dotaciones, el cual concentra 42% del total de empresas B2B, seguido por maquila (25%) y distribuidores (25%).

En el caso de las marcas del clúster *prendas de vestir*, se destacan, nuevamente, las dedicadas a las dotaciones, con 44% de participación.





Capítulo 3. Plan de acción

El plan de acción para la industria de la moda —presentado en este capítulo— se diseñó para ser implementado desde la estructura de clúster. Dicho plan busca contribuir al mejoramiento y competitividad de la industria local. Este plan de acción se basa en los hallazgos y conclusiones del presente estudio.

VISIÓN

Diversificar la plataforma B2C de la industria de la moda de Bogotá, promoviendo la participación de marcas de origen local en nuevos segmentos y grupos estratégicos (participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen por medio de terceros en el B2C, creación de marcas propias por parte de fábricas que tradicionalmente producen para terceros), mediante el desarrollo y la aplicación del mercadeo estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- 1. Autosostenibilidad (diversificación con diferenciación):** sugiere una industria local encaminada al desarrollo integral de la cadena de valor, pero desde la diversificación de las marcas en la plataforma B2C (jugadores con sistemas de distribución dirigidos al consumidor final); esto significa *un mayor número de marcas* (diversificación), en *diferentes* segmentos y grupos estratégicos (diferenciación), que crean, impulsan y dinamizan la demanda, de tal forma que dicha plataforma se convierte en un motor de activación de la cadena de producción; así, entre más cantidad de marcas que hayan generado consumo, más posibilidades habrá para la plataforma industrial de generar producción; lo anterior se traduce en un sistema activo, tanto en su proceso fabril e industrial como comercial.

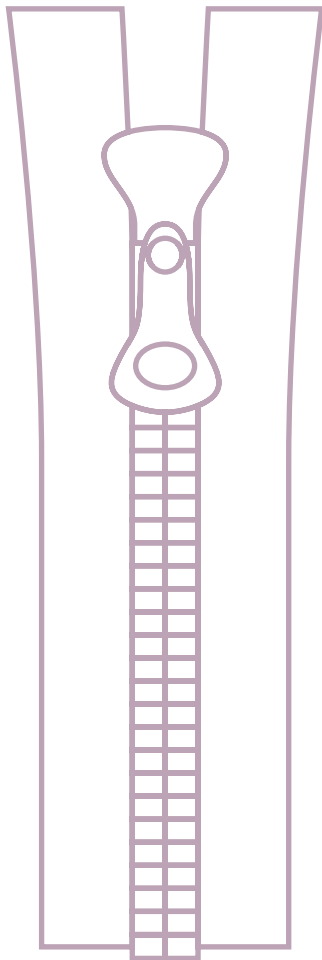
El resultado debe ser un nivel de autosostenibilidad que, en la medida de lo posible, blinde a la industria de los ciclos de la producción (los cuales, por lo general, dependen de factores



exógenos), así como de los efectos de las variables macroeconómicas (tasas de cambio, aranceles e impuestos), pues son factores que no están bajo el control de la misma.

2. Generación de valor: este lineamiento se apoya en la premisa de que la diversificación diferenciada implica la creación, activación y entrega de valor, por parte de la oferta al mercado. Esto significa que la participación de marcas B2C (existentes) hacia nuevos segmentos y grupos estratégicos, la migración de las marcas B2B al B2C y la entrada de nuevos jugadores a dicha plataforma, involucra el entendimiento y aplicación del mercadeo estratégico (interrelación coherente y relevante de las variables del mismo: *producto, precio, “target”, distribución, comunicación y marca*).

3. Alineación global: el presente lineamiento sugiere que el proceso de diversificación propuesto, se realice sobre la base del orden y las dinámicas de valor global; es decir, que la industria local actúe de cara a un escenario de acción donde la participación internacional tiende a ser protagonista y referente; tal recomendación se hace teniendo en cuenta que los grandes jugadores de la industria aprovechan mercados poco diversificados, como el caso local, para expandirse. Por otra parte, la demanda está cada vez más expuesta a la información y dinámicas globales; por tanto, de manera progresiva, exige mayor alineación de la oferta local.



PROYECTOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de dar cumplimiento a la visión y lineamientos estratégicos planteados, se han creado cuatro líneas de acción, las cuales agrupan once proyectos derivados de los resultados de los tres pilares del estudio: segmentación, diagnóstico del comportamiento de variables estratégicas del B2C y aplicación de mercadeo estratégico en el B2B. Tal agrupación se sugiere gracias a la posible transversalidad de los recursos, pues se prestan para compartir equipos directivos, actores de articulación, profesionales expertos y capital financiero:

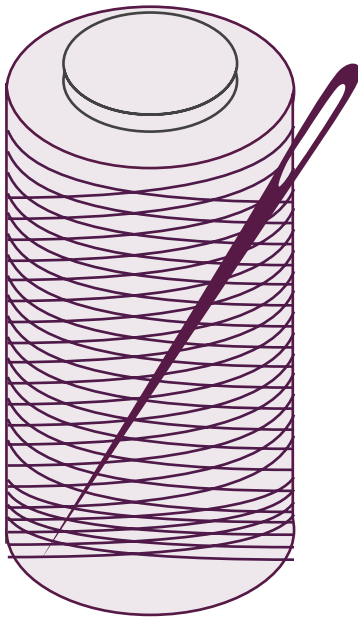
Con el fin de dar cumplimiento a la visión y lineamientos estratégicos planteados, se han creado cuatro líneas de acción.



- a. Laboratorio de conocimiento
- b. Nuestra historia
- c. Desarrollo de canales comerciales
- d. Empleo de calidad para la competitividad

a. Laboratorio de conocimiento

Agrupar aquellos proyectos que buscan promover la *diversificación* de la industria local, a través de buenas prácticas de mercadeo estratégico, y que se soportan en la participación activa y consciente de empresarios. Son espacios experimentales donde la transferencia de conocimiento es fundamental para la estructuración de nuevas ideas y el aprendizaje se construye alrededor de la conversación y el conocimiento de expertos, academia, al igual que de empresarios.



Además, se trata de los proyectos que aportan al *alineamiento global* de la industria local, en la medida que proporcionan herramientas de primera mano, que funcionan como “input” para entender las dinámicas y buenas prácticas globales.

Son propuestas que capitalizan en los beneficios que genera al empresario, ver y aprender de las buenas prácticas, con una metodología efectiva y ordenada, que además lo preparen en su proceso de entrada a nuevos espacios del mercado (sean grupos estratégicos o a plazas nacionales o internacionales).

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- Segmentar para diversificar
- Investigación de mercados cooperativa
- Exploración de mercados
- Mercadeo estratégico en acción

b. Nuestra historia

Se trata de los proyectos que buscan ser motores integrales para la industria, pues a través de aplicaciones prácticas de conceptos estratégicos de producto, marca y comunicación, buscan activar el discurso de valor, tanto en la oferta (grupos de empresas) como en la demanda (consumidores).

Son proyectos que, si bien requieren de la adhesión de empresarios por medio de la participación en las iniciativas que proponen, capitalizan más en la propuesta de expertos y actores para promo-





ver la industria de la moda de Bogotá y así incentivar una oferta y consumo con valor agregado.

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- ~ Publicación “El negocio de la moda de Bogotá”
- ~ Temporadas de lanzamientos
- ~ Marca “Made in Bogota”

c. Desarrollo de canales comerciales

Agrupar los proyectos que buscan la creación de espacios alternativos (físicos y virtuales) de comercialización, con el fin de dar mayor acceso a las marcas, tanto B2B como pequeñas y nuevas del B2C, a formatos de distribución directos (dirigidos al cliente final) y que al final apoyan los procesos para aumentar ventas, generar mayor rentabilidad, conocer de primera mano el mercado y definir estrategias de mercadeo competitivas.

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- ~ Los “distritos de la moda” de Bogotá
- ~ Laboratorio de canales y formatos de distribución

d. Empleo de calidad para la competitividad

Son los proyectos que responden a la necesidad de los empresarios de resolver un tema estructural determinante en el negocio, para poder centrar la atención en el desarrollo de la visión propuesta. Tales iniciativas apoyan tal requerimiento, al tiempo que benefician la industria de la moda de Bogotá, pues la posiciona como semillero de empleo de calidad, cooperativo y de orgullo colectivo.

Además, el esfuerzo de generar mejores condiciones laborales, no solo conlleva buenas prácticas de responsabilidad social, sino que, además, crea una asociación positiva de la industria entre compradores y jugadores (inversionistas, medios, colaboradores), lo cual mejora el posicionamiento de la misma en el escenario local y global, al tiempo que incentiva la demanda.

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

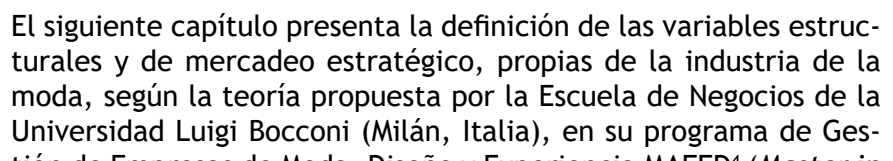
- ~ Cooperatividad en zonas industriales y comerciales
- ~ Becas al “maestro”



A fashion show runway scene with several models walking. The models are wearing light-colored, long-sleeved dresses with horizontal stripes and ruffles. The background is a blurred audience. A large, dark red, abstract shape is on the left side of the page, partially overlapping the runway image. Two horizontal lines are drawn across the image, one above and one below the text.

**CAPÍTULO 1.
MARCO CONCEPTUAL E
INVESTIGACIÓN**

INTRODUCCIÓN



El siguiente capítulo presenta la definición de las variables estructurales y de mercadeo estratégico, propias de la industria de la moda, según la teoría propuesta por la Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia), en su programa de Gestión de Empresas de Moda, Diseño y Experiencia MAFED⁴ (*Master in Fashion, Experience and Design Management*), las cuales se toman como base teórica para el desarrollo investigativo del presente estudio.

A su vez, describe de manera detallada, la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, la cual incluye: las premisas bajo las cuales se diseñó la misma, el universo de empresas –objeto del estudio–, los aspectos que se estudiaron de cada variable seleccionada (según tipo de empresa) y la forma cómo estas se midieron y analizaron.

4. Para profundizar sobre el enfoque MAFED, véase Anexo 1.



MARCO CONCEPTUAL

1. VARIABLES ESTRUCTURALES DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

De acuerdo con la teoría de la Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia) y su programa MAFED (*Master in Fashion, Experience and Design Management*), la estructura de la industria de la moda (IM), al igual que la de otras industrias de la economía, se organiza a través de cuatro variables principales: sector, subsectores, áreas de competencia y modelos de negocio; los elementos que componen dichas variables, en el contexto de la IM, se presentan a continuación.

Sector: la IM se divide en sectores, los cuales se diferencian según tipo de producto; dicha división se hace de acuerdo con los procesos de producción, materiales, maquinaria y especialidades del talento humano (diseñadores, operarios y técnicos); por ejemplo, a pesar de que el calzado y la ropa interior son sectores que pertenecen a la IM, los procesos que involucran su desarrollo productivo y comercial son muy diferentes.

Los cinco sectores principales de la industria de la moda son:

- ~ Vestuario
- ~ Ropa interior

- ~ Ropa de verano
- ~ Calzado
- ~ Bolsos y accesorios

La búsqueda de otros negocios que pudieran contrarrestar las dificultades, en términos de competencia, que se han presentado en los últimos años dentro de los sectores principales mencionados, ha llevado a los grandes protagonistas de la moda que se diversifiquen (a través de extensiones de marca) hacia otros sectores, al punto que estos se consideran parte de la IM; también es el caso de hogar, salud y belleza, experiencia (este último incluye hoteles, bares, restaurantes y spas, entre otros, pues se refiere a aquellos negocios enfocados en la generación de experiencia) y joyería y relojería, entre otros⁵.

Subsectores: representan el siguiente nivel en la estructura de la IM, pues son los grupos en los cuales están divididos los sectores. Los subsectores más relevantes de la IM son⁶:

- ~ Jeanswear
- ~ Casualwear
- ~ Streetwear
- ~ Sportswear
- ~ Formalwear
- ~ Workwear

5. Para efectos de este estudio, solo se tienen en cuenta los sectores principales mencionados, pues son los que están relacionados con los clústeres prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería de la Cámara de Comercio de Bogotá.

6. Nota aclaratoria: se considera importante conservar los nombres de los subsectores en inglés, pues son los técnicos propios de la industria y parte del lenguaje global de la misma; no se estima conveniente buscar una manera de referirse a ellos en español.



CUADRO 1. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

SUBSECTOR	DESCRIPCIÓN
<i>Jeanswear</i>	Se caracteriza por una oferta de producto fundamentada en el índigo (material con el que se fabrican los jeans), ya sea en términos de volumen (la mayoría de su portafolio contiene índigo) o por una alta especialización e innovación en acabados y construcción.
<i>Streetwear</i>	Oferta con altísima inspiración en el estilo de vida y expresiones de subculturas y tribus (comunidades que se conforman por la unión de intereses comunes); ejemplo de estos casos pueden ser los “yoguis”, “punks”, “emos”, “harleystas”, entre otros; incluso, aquellas marcas que encuentran su inspiración en las culturas urbanas que se forman a través de la práctica de un deporte como los “skaters”, o los “surfistas” (sin que esto quiera decir que son marcas sportswear).
<i>Sportswear</i>	Oferta enfocada en la práctica y promoción de deportes. En la definición de una marca “sportswear” influye el aporte que la prenda le proporciona al “performance” de determinado deporte; se destaca por la funcionalidad. Sin embargo, debido a los cambios en el estilo de vida de los consumidores, atributos como contenido de moda y contenido de diseño, se involucran en la generalidad de esta oferta.
<i>Casualwear</i>	Oferta de prendas confortables y “fáciles de usar”, pero vestidoras. Es uno de los subsectores que mayor ocasiones de uso cobija y de alta amplitud y diversidad.
<i>Formalwear</i>	Marcas que se caracterizan por una oferta enfocada en la elegancia y formalidad, parcialmente orientada a ocasiones especiales.
<i>Workwear</i>	Marcas que se caracterizan por la oferta de prendas enfocadas a cumplir una necesidad relacionada con los códigos de trabajos administrativos, comerciales, logísticos y producción.

FUENTE: Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia), MAFED 2006.

Áreas de competencia: se refiere a las actividades a las que se dedica una empresa para generar negocios y en las que recae el “know how” de la misma, así como su función en la cadena de valor de la industria; dichas actividades incluyen:

- ~ Insumos
- ~ Diseño de producto terminado

- ~ Confección (fabricación)
- ~ Comercialización

Las empresas se pueden dedicar a una o más de las actividades descritas; lo importante es identificar en cuál de ellas se desempeñan mejor, tanto en términos de “know how” (saber hacer) como de rentabilidad para el negocio.



Modelos de negocio: se refiere a la forma cómo las empresas estructuran sus negocios y generan ingresos. En la IM, tal definición consiste en las decisiones que se toman alrededor de las variables estratégicas y de la estructuración de la cadena valor de la empresa⁷ (procesos de producción, administrativos, logísticos y comerciales); cada uno de estos elementos desempeña un papel representativo en la definición del mismo y deben guardar coherencia y relevancia entre sí.

Los principales modelos de negocio de la industria de la moda son:

- ~ Lujo
- ~ Diseñador
- ~ Premium
- ~ Bridge
- ~ Masivo

CUADRO 2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

MODELOS DE NEGOCIOS	GENERAL
Lujo	Se caracterizan por la herencia, tradición y exclusividad de sus productos, procesos y marcas. Las características fundamentales de las marcas de lujo son: fuerza de marca, diferenciación, exclusividad, innovación, alta calidad, el “saber hacer” (<i>craftsmanship</i>) y precios altos. Comandan una base de devotos consumidores leales, que no se afectan por las tendencias.
Diseñador	Se caracteriza por contener la visión, prestigio e imagen de un diseñador, con los productos del portafolio y la identidad de la marca. Esto resulta en una oferta de altísima identidad, calidad y diferenciación.
Premium	Se caracterizan por su fuerte imagen de marca, intensidad en la distribución, la comunicación y productos especializados. Son aquellas marcas que aspiran volverse de lujo y prestigio, pero sus estrategias de la mezcla de mercadeo están más en armonía al mercado masivo, así sea un mercado de lujo masivo. Las marcas en este grupo también son llamadas marcas Premium-masiva, marcas aspiracionales, marcas de lujo masivo o simplemente marcas de “high-end”.
Bridge	Aquellas marcas en el “puente” entre los modelos masivos y los premium, es decir, que toman elementos de los dos modelos, con el fin de diversificar mercados.
Masivo	Se caracterizan por una alta variedad en producto, ciclos cortos de producción, altísima experiencia retail, productos de tendencia y mercados heterogéneos.

FUENTE: Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia), MAFED 2006.

7. Aunque la cadena de valor forma parte de la definición de un *modelo de negocio*, el presente estudio no la tiene en cuenta, pues el enfoque es el comportamiento del producto terminado y la marca, desde la perspectiva del consumidor final.



2. VARIABLES ESTRATÉGICAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

Las variables tradicionales del mercadeo estratégico conocidas como *producto*, *precio*, *“target”*, *distribución*, *comunicación* y *marca*, cuentan con su propia conceptualización dentro del contexto de la IM. Dichas variables permiten definir la estrategia de la empresa y modelo de negocio, así como su posición en el mercado, pues son las que determinan en qué segmento y grupo estratégico compite la misma. A continuación se describe la composición y características de cada una:

Producto: se entiende como la estructura integral de la oferta; consiste en la forma como se organiza el universo de productos (piezas) que la marca ofrece frente al mercado. Los elementos que componen la variable (dentro del contexto de la IM) son:

- *Marcas:* el número de marcas que la empresa tiene dentro de la oferta y su arquitectura.
- *Líneas:* el número de grupos de productos en el que la marca divide sus productos, de acuerdo con aspectos en común: puede ser por género, estilos y perfiles de consumidor, entre otros.
- *Colecciones:* el concepto está relacionado con la temporalidad de los lanzamientos de producto de la empresa; las temporadas más comunes se relacionan con las estaciones (cuando aplica): otoño/invierno, primavera/verano, resort; sin embargo, existen otros lanzamientos entre estaciones bajo formatos de colecciones cápsula⁸.

- *Categorías y subcategorías de producto:* piezas de productos agrupadas según funcionalidad, silueta y estilo.
- *Contenido de diseño:* está relacionado con la complejidad de los procesos creativos, de construcción y producción de las piezas, en una línea que va de lo básico a lo diferenciado en formas, cortes, materiales y colores, entre otros.
- *Contenido de moda:* se trata del nivel de relación que la oferta tiene con las tendencias en una línea que va de lo clásico/tradicional a lo contemporáneo, pasando por moda y en camino a vanguardia.
- *Estilo:* se trata de la identidad y actitud que el producto representa, por ejemplo: sexy, sensual, tranquilo, natural, atrevido, entre otros.

Precio: se refiere a la posición de la marca en el mercado, según el valor monetario de su oferta. Tiene una relación directa con la definición del *modelo de negocio* y, por ende, de los segmentos donde juega dicha marca.

Target: se trata del proceso para definir los perfiles del mercado objetivo (personas) de la marca. En el contexto de la IM, el *target* se define en términos tanto demográficos (edad, género, ubicación geográfica e ingresos, entre otros) como psicográficos (valores, hábitos, actividades, intereses, opiniones, comunidades, entre otros). Se considera que estos últimos aspectos y la capacidad de profundizar en los mismos, son los que mayor influencia tienen en la correcta y efectiva definición del target de una marca.

8. “Colecciones cápsula” se refiere a pequeñas colecciones entre temporada o incluso como parte de una temporada con un tema o fin específico



Distribución: se refiere al proceso de hacer que el producto esté disponible para uso de un consumidor o de un negocio; es decir, para generar una transacción económica. Dicho proceso se realiza a través de canales (conjunto de organizaciones interdependientes llamados intermediarios); la distribución por canales puede ser tan directa (cero intermediarios) o indirecta (uno o más intermediarios), como se requiera. Los principales canales de distribución en la IM son:

- *Mayoristas (wholesalers):* persona o empresa que compra directamente a un productor y vende al minorista (*retailer*).
- *Distribuidores:* mayoristas con exclusividad de un tipo de producto o marca.
- *Agentes:* persona o empresa que actúa en representación de un proveedor para conectarlo con un canal de distribución y obtener un reconocimiento (comisión) por tal gestión.
- *Minoristas (retailers):* negocios que venden directamente el producto al consumidor final. Los formatos más usuales en la industria de la moda son:
 - Indirectos: grandes superficies (supermercados e hipermercados), tiendas por departamento, tiendas multimarca, tiendas de descuento (*outlets*).
 - Directos: tiendas monomarca, *shop in shop* (tienda dentro de otra tienda), islas (pequeñas tiendas en espacios comerciales más grandes), *pop up stores* (tiendas temporales), ventas por catálogo, tiendas en línea.

Comunicación: se trata del proceso para dar a conocer la marca con su oferta y de persuadir a las audiencias para lograr transacciones económicas positivas, así como frecuencia y fidelidad. Los elementos esenciales que componen la estrategia de comunicación son:

- Plan de medios (ATL o BTL)⁹: revistas, vallas, periódicos, redes sociales, eventos, relaciones públicas.
- Piezas: páginas web, catálogos, *look-book*, *fashion films* (videos de moda), desfiles, *show rooms*, editoriales, entre otros.
- Conceptos creativos, mensajes y tonos de la comunicación.

Marca: se refiere al conjunto de elementos que hacen que la marca tenga un reconocimiento en el mercado. Por lo general, una estrategia de marca está compuesta por la definición de sus aspectos intangibles (conocidos como esencia, ADN o propuesta de valor), los cuales definen su “personalidad”: valores, actitudes, sentimientos, beneficios, historia, y de sus aspectos tangibles: logo, expresiones gráficas, colores, formas, entre otros, los cuales reflejan la personalidad de la marca y le dan identidad.



9. ATL (siglas de la expresión en inglés “above the line”, lo cual traduce en español “sobre la línea”) se refiere a estrategias masivas de comunicación, mientras BTL (siglas de la expresión en inglés “below the line”, que traduce en español “bajo la línea”) se refiere a formas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos.



3. SEGMENTOS

Desde la perspectiva de mercadeo, segmentos se refiere a la división de un mercado en grupos que comparten características similares. El proceso de segmentación se puede hacer tanto de la demanda (grupos de compradores y consumidores) como de la oferta (grupos de empresas y sus marcas); los procesos de segmentación en la IM, se consideran relevantes, pues la inmensidad, complejidad y variedad de la misma, no permiten mirarla desde una única perspectiva; es por esta razón por la que identificar segmentos y analizarlos, resulta una forma conveniente para entender su organización.

Para efectos de este estudio, la segmentación se hace de la oferta¹⁰ de marcas de producto terminado de la industria de la moda de Bogotá (IMB); las variables que se toman para lograr la división de la misma por segmentos son el *sector*, *subsector* y *modelo de negocio* de cada marca, es así como su combinación (*sector + subsector + modelo de negocio*) tiene como resultado la formación de un segmento.

La decisión de segmentar desde este enfoque, busca obtener una “radiografía” de la organización de las marcas en el mercado desde la perspectiva de su estructura. Es así que la radiografía es el punto de partida para efectuar procesos más profundos de segmentación y análisis. Por otra parte —tal y como se desarrolla más adelante—, los segmentos en la IM son ramificaciones y no deben tomarse las variables de manera aislada, sino considerando las posibles combinaciones que el mercado ofrece.

4. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Se denomina *grupo estratégico* a la división de un segmento en grupos que comparten posiciones estratégicas iguales o similares dentro de un mercado; este proceso involucra definir variables que permitan ubicar la oferta del segmento en un grupo.

Así como los segmentos permiten analizar formas en las que está dividida la industria, los grupos estratégicos permiten entender la manera en la que se dividen (los segmentos), con el fin de obtener un panorama de su posición estratégica.

Desde el punto de vista del presente estudio, no solo se considera relevante entender la organización de la IMB en términos de segmentos, sino también de la posición estratégica de la misma, a través de la perspectiva de los grupos estratégicos que la componen.



10. El concepto de oferta en el contexto del presente estudio, así como el de segmento, se desarrolla de manera más detallada durante la descripción del proceso de investigación del presente documento.



INVESTIGACIÓN

Con el fin de realizar el proceso investigativo que permite entender el comportamiento estratégico de la IMB, así como definir sus segmentos y grupos estratégicos de la plataforma conceptual descrita (variables estructurales, variables estratégicas, segmentos y grupos estratégicos en la IM), se toman los elementos que permitan que la investigación se sustente en la objetividad.

Es así como a continuación se describe cada uno de los pasos que se desarrollaron con el fin de estructurar, recoger, procesar y analizar la información necesaria para cumplir con dicho objetivo.

1. PREMISAS PARA LA INVESTIGACIÓN

- El estudio se hace sobre la *oferta*¹¹ de producto terminado, en la ciudad de Bogotá.
- El criterio de selección de los aspectos a investigar de cada marca, ha sido la objetividad, lo cual implica, en lo posible, lograr medirlos de manera neutral; sin embargo, dado que las variables en cuestión son de carácter cualitativo, el concepto de los expertos en mercadeo de la moda (equipo de investigadores del presente estudio) es determinante para la definición y análisis de dichos aspectos.

- El estudio tiene un gran componente cualitativo, pues no todos los elementos definidos en el marco conceptual, se pueden llevar a un nivel estadístico y de medición. Es importante establecer que el mercadeo estratégico en el contexto de la IM, contiene aspectos que se pueden considerar subjetivos como los relacionados con identidad y experiencia de marca, diseño, tendencia y definición de atributos psicográficos de clientes, entre otros; pues no están enmarcados en fórmulas determinadas o bajo indicadores globales de medición. Sin embargo, *son los elementos que están definiendo el rumbo de la industria*; pues como bien lo dice Stefania Saviola, en su libro *la Gestión de las empresas de moda*: “[...] el planteamiento inicial de la ciencia de la dirección empresarial, desarrollada y consolidada en sectores muy alejados de la moda, puede adaptarse a ella y, en general, a todos los sectores caracterizados por una elevada carga simbólica e inmaterial. Sin embargo, la cultura de la creatividad, el impulso a la innovación continua de los productos y de los procesos, la lectura antropológica y sociológica del mercado y la importancia de los procesos comunicativos, *representarán siempre la vida y la esencia de este sector*” (Saviola y Tesla, 2007, Introducción).

11. En el contexto de este estudio, la oferta se refiere a las empresas y sus marcas comerciales, que se dedican a diseñar, producir o comercializar productos terminados que disponen en el mercado, ya sea por medio de otro negocio (le venden a otra empresa) o de manera directa a través de canales propios (le venden al consumidor final). El estudio no considera los procesos relacionados con producción de estas empresas.



2. UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó sobre la base de datos 2014, de las empresas de los clústeres *prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería* de la Cámara de Comercio de Bogotá. A continuación se describe el proceso que se llevó a cabo para la depuración de dicha base de datos:

- ~ Se seleccionaron las empresas (razones sociales) de cada una de las bases de datos con códigos CIIU (actividades económicas) relacionados con producto terminado¹².
- ~ De la lista de empresas (razones sociales) con CIIU relacionados con producto terminado, se seleccionaron las que tuvieran activos superiores a \$ 2.000 millones (esto incluye empresas grandes, medianas y pequeñas); el criterio para tal selección fue la teoría de Pareto¹³.
- ~ Las empresas (razones sociales) que resultaron de la anterior selección, se clasificaron bajo los conceptos B2C (corresponde a la abreviatura de la expresión en inglés *Business to Consumer* y se refiere al desarrollo de estrategias comerciales dirigidas al consumidor final; es decir, que el comprador es el consumidor final) y B2B (corresponde a la abreviatura de la expresión en inglés *Business to Business* y se refiere al de-

sarrollo de estrategias comerciales dirigidas a negocios; es decir, que el comprador es un negocio).

- ~ Para cada una de las empresas (razones sociales) se identificaron marcas comerciales asociadas.

A continuación se presenta el resultado numérico del proceso descrito anteriormente:

Clúster prendas de vestir:

- ~ Base de datos total: 39.381 empresas.
- ~ Empresas bajo CIIU relacionadas con producto terminado: 30.488.
- ~ Empresas bajo CIIU relacionadas con producto terminado con más de \$ 2.000 millones en activos: 256.
- ~ Empresas bajo CIIU relacionadas con producto terminado con más de \$ 2.000 millones en activos clasificadas en B2C: 160.
- ~ Empresas bajo CIIU relacionadas con producto terminado con más de \$ 2.000 millones en activos clasificadas en B2B: 96.
- ~ Marcas comerciales asociadas a las empresas B2C: 104.
- ~ Marcas comerciales asociadas a las empresas B2B: 70

12. Lista de códigos CIIU utilizados: *clúster prendas de vestir*: comercio al por mayor de prendas de vestir (4642), confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel (1410), comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados (4771), fabricación de artículos de punto y ganchillo (1430), fabricación de artículos de piel (1420). *Clúster cuero, calzado y marroquinería*: fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería elaborados en otros materiales (1513), comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados (4772), fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela (1521), fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero (1522), fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería (1512), comercio al por mayor de calzado (4643).

13. Principio creado por Vilfredo Pareto, quien estableció la proporción del 80-20 para diversos fenómenos. Para efectos de este estudio.



170

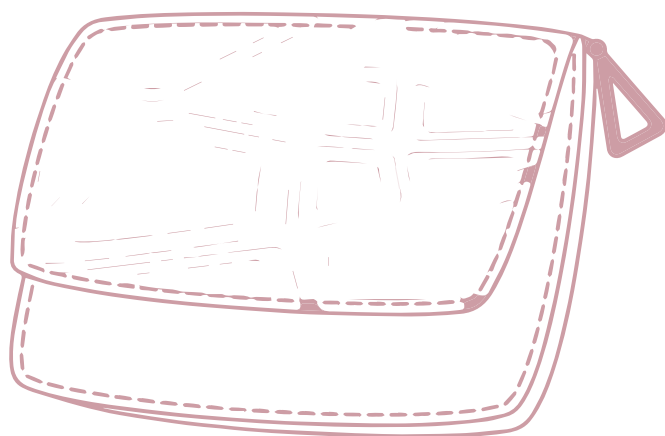
Marcas



Es así como el total de marcas a estudiar del *clúster prendas de vestir* fue de 170 marcas.

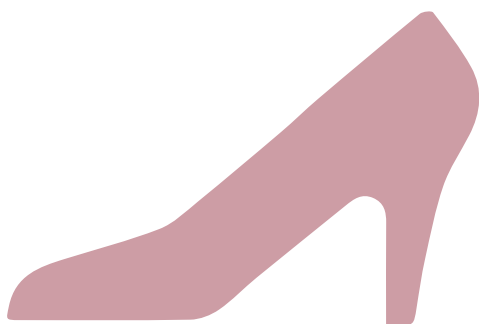
Clúster cuero, calzado y marroquinería:

- ~ Base de datos total: 9.707.
- ~ Empresas bajo CIU relacionadas con producto terminado: 9.485.
- ~ Empresas bajo CIU relacionadas con producto terminado con más de \$ 2.000 millones en activos: 82.
- ~ Empresas bajo CIU relacionadas con producto terminado con más de \$ 2.000 millones en activos clasificadas en B2C: 58.
- ~ Empresas bajo CIU relacionadas con producto terminado con más de \$ 2.000 millones en activos clasificadas en B2B: 24.
- ~ Marcas comerciales asociadas a las empresas B2C: 41.
- ~ Marcas comerciales asociadas a las empresas B2B: 12



53

Marcas



Es así como el total de marcas a estudiar del *clúster cuero, calzado y marroquinería* fue de 53 marcas.



CONCLUSIÓN

- ~ El total de marcas comerciales B2C identificadas (entre los dos clústeres) fue de 145. Adicional a las marcas B2C, resultado del proceso descrito, se incluyeron en la investigación 95 marcas identificadas durante el trabajo de campo, las cuales no forman parte de la base de datos original de los clústeres, pero que se consideraron relevantes para la investigación, por su recurrente presencia en el mercado; es así como el total de marcas B2C investigadas fue de 240.
- ~ Las marcas de origen internacional que forman parte del estudio, corresponden a las registradas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá y que operan en el país con marcas comerciales y puntos de venta propios. Se hace esta distinción, debido a que durante el estudio se presentan conclusiones relacionadas con las estrategias de marcas y productos de origen internacional; por tanto, se busca evitar que haya confusiones con el producto importado masivamente, en algunos casos de origen asiático, el cual no está registrado bajo una razón social específica en las bases de datos seleccionadas para el estudio, ni forma parte del Pareto del mercado.
- ~ El total de marcas comerciales B2B identificadas entre los dos clústeres fue de 82.

3. MÉTODO INVESTIGATIVO APLICADO

Para las marcas clasificadas como B2C

El proceso de investigación de las 240 marcas B2C, se realizó por medio del método de cliente incógnito¹⁴; la escogencia de este método se fundamentó en la importancia de rescatar la visión del mercado desde la perspectiva de “cliente”.

Dicho ejercicio consistió en salidas consecutivas a campo (zonas comerciales de Bogotá), durante seis semanas (entre marzo y abril de 2015, en semanas de no promociones), a los puntos de venta de las marcas; en promedio, cada visita a un punto de venta tuvo una duración de treinta minutos, la cual arrojó como resultado el registro de las mismas, clasificadas en sus respectivos sectores, subsectores, modelos de negocio y formatos de distribución, así como datos relacionados con *producto, comunicación y marca*.

Con el fin de recolectar la información y datos de manera práctica y precisa, se diseñó un formulario en línea para *smartphones* (teléfonos inteligentes), con cada una de las preguntas y aspectos a estudiar de cada marca¹⁵.

El equipo encargado de la investigación, lo conformaron profesionales expertos en la IM, tanto en términos de producto como



14. La actividad de “cliente incógnito” consta en que una persona se hace pasar como un cliente normal para recolectar diferente información de un punto de venta.
15. Para conocer el contenido del formulario de recolección de información Brand Hunting con mayor detalle, véase Anexo 2.



de mercadeo; con el objetivo de garantizar una alineación de conceptos y métodos, dicho equipo recibió capacitaciones sobre el contenido del marco conceptual (objeto del presente estudio), los elementos para analizar en campo y el uso del formulario creado. Posterior a las capacitaciones mencionadas, el equipo investigador tuvo un período de prueba en campo, seguido de talleres de “preguntas y respuestas” y ajustes.

Para las marcas clasificadas como B2B

Teniendo en cuenta que las marcas clasificadas como B2B no cuentan con una vitrina visible en el mercado, el método para estudiarlas fue el de entrevistas en profundidad efectuadas a empresarios. Las empresas entrevistadas se seleccionaron en conjunto con el equipo de los clústeres *prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería*.

Los aspectos investigados en este punto, estuvieron relacionados con información acerca de las prácticas de mercadeo estratégico en las empresas y sobre sus percepciones de las ventajas y desventajas de la IMB. Con este propósito, se realizaron 27 entrevistas en profundidad¹⁶, principalmente con gerentes generales de las empresas seleccionadas¹⁷.

Además, a través del método de *desk research*¹⁸, que incluyó indagaciones por Internet, telefónicas y de consulta al equipo de los clústeres, se hizo una clasificación de las marcas de la muestra B2B, en su respectivo sector y área de competencia.

4. ASPECTOS QUE SE ESTUDIARON EN LA INVESTIGACIÓN

Para las marcas clasificadas como B2C

Con el fin de tener una percepción sobre las prácticas de mercadeo estratégico (según las definiciones presentadas en el marco conceptual), así como contar con elementos objetivos para el ejercicio de segmentación y definición de grupos estratégicos, se estudiaron los siguientes aspectos de las marcas:

Sector: para clasificar cada marca en su sector (*vestuario, calzado, bolsos y accesorios, ropa interior y ropa de verano*), se observaron las características generales de la oferta de producto en el punto de venta, así como el foco de la misma; es decir, sus atributos más notorios y representativos.

Subsector: al igual que en el caso anterior, con el fin de clasificar cada marca en su respectivo subsector (*casualwear, formalwear, sportswear, streetwear y jeanswear*), se observaron las características generales, el foco, el estilo de los productos y la comunicación de la oferta de producto en el punto de venta.

Producto: con el objetivo de identificar prácticas alrededor de la variable *producto* de una forma objetiva, se estudiaron los siguientes aspectos: siluetas, contenido de diseño, contenido de moda, calidad en apariencia y origen. A continuación se describen los parámetros y atributos que se definieron para cada aspecto:

16. Para consultar la lista de empresas entrevistadas, véase Anexo 3.

17. Para consultar las preguntas realizadas en las entrevistas en profundidad, véase Anexo 4.

18. *Desk research*: recolección y análisis de información que ya se encuentra publicada en medios impresos o en Internet.



~ **Siluetas**

En promedio, se analizaron seis siluetas (piezas) de cada una de las marcas en el punto de venta; las siluetas observadas se seleccionaron previamente (antes de salir a campo) de acuerdo con las siguientes condiciones:

- a. Para cada sector y su respectivo subsector (vestuario-*casualwear*, por ejemplo), se seleccionaron las siluetas¹⁹ que mayor asociación tuvieran con su esencia, pertenecientes a referentes internacionales. La escogencia de tales referentes, se hizo de acuerdo con el cumplimiento de dos de los siguientes criterios: formar parte de uno de los grandes conglomerados de la industria de la moda (LVMH, Kering, Richemond, Diesel Spa, Inditex, Gap Inc, PPR, VF, entre otros), cotizar en bolsa o tener presencia en tres o más continentes.
- b. Siluetas que no estuvieran en promoción e idealmente que pertenecieran a nuevas colecciones.

~ **Contenido de diseño (complejidad del producto)**

El concepto que se tomó de la definición de contenido de diseño, fue la complejidad en la apariencia del producto; es decir, la cantidad de procesos visibles en el mismo. Para definir este aspecto, se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- a. Número de cortes
- b. Número de costuras
- c. Acabados: estampados, bordados, herrajes, apliques, otros acabados
- d. Cantidad de materiales en un mismo producto

~ **Contenido de moda (nivel de asociación del producto con las tendencias)**

Con base en el conocimiento del equipo sobre macro-tendencias de la moda, se clasificó el contenido de moda de cada silueta, bajo los siguientes parámetros:

- a. Clásico
- b. Contemporáneo
- c. Moda
- d. Vanguardia

~ **Calidad en apariencia**

Para obtener una visión de la calidad del producto, como lo percibiría un cliente sin mayor conocimiento técnico, se observaron los siguientes parámetros relacionados con dicho aspecto:



19. Para la lista de siluetas seleccionadas por sector y subsector, véanse cuadros en Anexo 5.



- a. Precisión en costuras
- b. Precisión en ensamble de los cortes
- c. Cantidad de hilos sueltos
- d. Cantidad de otros defectos: manchas, rasgados, rotos, descoloridos, arrugas
- e. Tipo de materiales que componen el producto (información proveniente de la etiqueta)

~ **Origen**

Con el fin de tener una visión del origen de los productos que comercializa la oferta, se identificó el país o ciudad de origen de cada silueta investigada, y el país de origen de la marca.

Precio: se tomó nota del precio exacto de cada silueta investigada; este dato se utilizó para definir el modelo de negocio al cual pertenece la marca, según sus rangos de precios.

Distribución: se clasificó cada marca en el formato de distribución primordial bajo el cual comercializa su oferta de producto.

Comunicación: con el objetivo de obtener una percepción del comportamiento de la posición estratégica de la comunicación de la IMB, se realizó un ejercicio investigativo de *desk research*, el cual consistió en tomar las 240 marcas, buscar su página web y analizar las posibles piezas de comunicación en la página: catálogos, *lookbook*, campañas, videos, noticias, blogs, así como sus redes sociales.

Marca: para identificar si las marcas aplican prácticas relacionadas con la definición

de una estrategia reflejada en una identidad, se determinó si en el punto de venta la marca comunica algún tipo de asociación evidente y clara con algo (un objeto, una persona o grupo de personas, un estilo de vida, un concepto, una filosofía, una comunidad, entre otras posibilidades), para lo cual se debía responder a la pregunta: Sí, No o En camino (esto último quiere decir que hay un intento, pero no lo suficientemente claro).

De igual forma, se identificó si existe una experiencia evidente en el punto de venta; de ser así, se clasificó como social, sensorial, afectiva, creativa/cognitiva o ninguna. Para los dos casos (identidad y experiencia), se observó la comunicación de la marca en el punto de venta, el diseño interior de las tiendas, la presentación y servicio de los asesores comerciales, la iluminación, la música, los colores, los aromas y las sensaciones físicas y emocionales al interactuar con la marca en su espacio comercial.

Zonas comerciales: además de la investigación del comportamiento de las variables estructurales y estratégicas de las marcas, se realizó un análisis de zonas comerciales en Bogotá. El proceso consistió en la estructuración de una lista de las direcciones de sus respectivos puntos de venta en la ciudad; con el objetivo de identificar las concentraciones, dichas direcciones se agruparon en las localidades de Bogotá y se diseñaron rutas de investigación para cada zona identificada (zonas de concentración de puntos de venta).

Con el fin de tener una visión del origen de los productos que comercializa la oferta, se identificó el país o ciudad de origen.



5. EL PROCESO Y ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS E INFORMACIÓN DE LOS ASPECTOS INVESTIGADOS

Para las marcas clasificadas como B2C

Los hallazgos del trabajo en campo se organizaron en una base de datos que permitió obtener estadísticas de las preguntas cerradas, así como información cualitativa de las preguntas abiertas; de igual forma, estos se complementaron con las percepciones y observaciones generales del equipo de investigadores. Tales resultados se utilizaron para entender prácticas relacionadas con mercadeo estratégico en la IMB y para identificar los segmentos y grupos estratégicos donde participan las marcas objeto del presente estudio.

Es así como se realizó una descripción del comportamiento de cada variable de mercadeo estratégico: *producto*, *precio*, *“target”*, *comunicación* y *marca*, así como de las zonas comerciales identificadas.

De igual forma, se utilizaron los datos para el proceso de segmentación e identificación de grupos estratégicos de la muestra; para la definición de los segmentos, se tomaron el *sector*, *subsector* y *modelo de negocio* de cada marca y se hicieron las respectivas combinaciones (*sector + subsector + modelo de negocio*).

En este punto, es importante resaltar que la clasificación del *modelo de negocio* de cada

marca, se hizo teniendo en cuenta únicamente los datos de los precios del producto; en esa medida, se tomaron los de las siluetas seleccionadas por marca y se obtuvo la mediana²⁰. Este dato se ubicó dentro de un rango definido a través de la escogencia de referentes internacionales (marcas) para cada segmento (*sector + subsector + modelo de negocio*, por ejemplo, *vestuario casualwear masivo*). De los referentes internacionales se seleccionaron siluetas (con base en las definidas para la investigación), se obtuvieron los precios de cada una y se crearon los rangos.

Además, para identificar los grupos estratégicos, se tomaron las variables *precio* y *producto*: la variable *precio* permitió definir el *modelo de negocio* al cual pertenece la marca; por su parte, la variable *producto* se utilizó como criterio común entre las marcas para la definición de los grupos estratégicos. Se seleccionaron los siguientes aspectos para parametrizar el producto (y volverlo un criterio de clasificación): *contenido de diseño* y *contenido de moda*.

La selección de estos dos criterios (*contenido de diseño* y *contenido de moda*), fue el resultado de un ejercicio estadístico de correlaciones (denominado “análisis factorial”²¹), el cual arrojó una asociación directa entre atributos de complejidad en apariencia (en el contexto de este estudio, contenido de diseño) con el nivel de asociación de la tendencia (en el contexto de este estudio, contenido de moda), así se formó una sola variable: *complejidad y tendencia*. La asociación identificada, se manifestó a través de un indicador numérico que oscila en un

20. La “mediana” es un término estadístico que se refiere al número del medio que separa la mitad superior de la mitad inferior de un conjunto de datos.

21. Para todos los cálculos factoriales y estadísticos, se usó el software IBM SPSS Statistics.

22. Los puntajes que arroja para cada marca tienen que ver con una proyección de esas marcas en ejes generados que resumen la información de las variables agrupadas. Estos puntajes son estandarizados (aproximadamente media = 0 y varianza



rango de -3 a +3²², el cual indica que entre más cerca esté la marca al -3, más clásico y básico es en construcción el producto; así como entre más cerca esté del +3, más asociación con la tendencia y mayor complejidad en construcción tiene el producto. En este punto es relevante aclarar que tal rango corresponde a una referencia para ubicar las marcas en un diagrama y no a una “calificación” o “descalificación” del producto, pues tal rango no tiene ninguna asociación con aspectos negativos o positivos.

Con el resultado final del proceso de las dos variables, es decir, la mediana del precio y el indicador de *complejidad y tendencia* de cada marca, se construyeron diagramas tipo plano cartesiano, donde cada variable representa un eje (este concepto, así como un ejemplo, se ampliará en el capítulo de resultados).

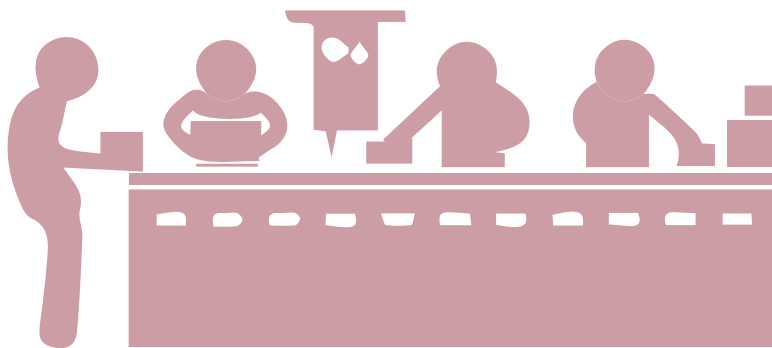
Para las marcas clasificadas como B2B

Las marcas B2B (*Business to Business*) de la muestra, operan bajo sistemas comerciales dirigidos a empresas; es decir, la venta se hace directamente a otro negocio y no al consumidor final. Por otro lado, las *áreas de competencia* (actividades a las que se de-

dica el negocio) varían dentro de las empresas de la muestra, pues algunas fabrican producto terminado, otras distribuyen producto terminado, otras están en el negocio de dotaciones y otras en varias de las anteriores. Es por esta razón por la que, más que realizar un ejercicio de segmentación con la misma metodología del B2C (*Business to Consumer*), se consideró relevante entender, a través de las entrevistas en profundidad, las prácticas de tales empresas, alrededor del mercadeo estratégico.

Es así como, con base en las preguntas de la entrevista (alrededor del entendimiento del mercadeo estratégico de carácter cualitativo), se realizó una descripción de la tendencia de las respuestas, las cuales se tuvieron en cuenta para el análisis del comportamiento del mercadeo estratégico general de la IMB y la propuesta de acciones de mejora para la misma.

Adicional a lo anterior, mediante el ejercicio de *desk research*, se identificó el área de competencia de las marcas B2B, para tener un panorama de la concentración de la plataforma B2B a ese nivel; es decir, con base en la actividad a la que se dedica cada negocio.




= 1) y no es que las escalas sean entre -3 y 3, lo que pasa es que estos puntajes están centrados en 0 y alrededor de este valor caerá la mayoría de las observaciones, pero habrá ocasiones en que se alejen algunos datos de manera más marcada. Por tanto, se seleccionó el rango que “delimitara” tales puntajes.






Lolita



**CAPÍTULO 2.
RESULTADOS, HALLAZGOS Y
CONCLUSIONES**

INTRODUCCIÓN



El siguiente capítulo presenta los resultados, hallazgos y conclusiones de la investigación; está orientado a obtener una mirada del comportamiento de las marcas (objeto del presente estudio), de la industria de la moda de Bogotá, desde la perspectiva del mercadeo estratégico; es decir, de las variables estratégicas *producto, precio, “target”, distribución, comunicación y marca*, así como a identificar los segmentos y grupos estratégicos en los que esta participa.

El contenido descrito anteriormente, separa los resultados, hallazgos y conclusiones de las marcas B2C de las marcas B2B; dicha separación corresponde a las diferencias en el modelo de comercialización en cada caso, lo cual conlleva observar algunos aspectos de manera diferente.

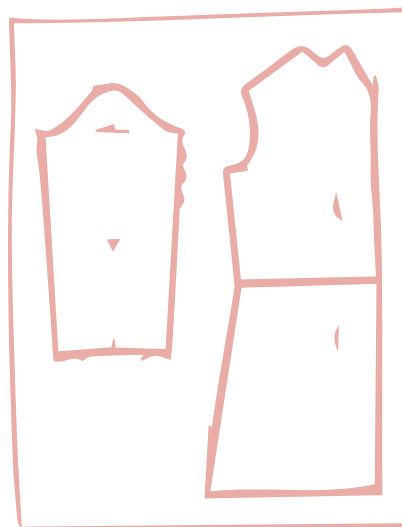
La estructura del contenido mencionado, se ha organizado de tal forma que en primera instancia describe el aspecto que se analizó de cada variable, luego el resultado o hallazgo, seguido por los datos que los sustentan (pueden ser gráficas, cuadros, diagramas o infografías, según aplique) y, finalmente, una conclusión, que en algunos casos, va acompañada de recomendaciones orientadas a acciones que pueden mejorar el comportamiento estratégico de la industria de la moda de Bogotá.



RESULTADOS, HALLAZGOS Y CONCLUSIONES PARA LAS MARCAS CLASIFICADAS COMO B2C

1. PREMISAS PARA LAS CONCLUSIONES SEGÚN RESULTADOS Y HALLAZGOS

- Los hallazgos estadísticos que representan participaciones o concentraciones, están relacionados con el número de marcas y no con las ventas u otro dato financiero; ello se debe a que el análisis se realiza desde la perspectiva de un consumidor que observa la industria y su oferta, sin conocimiento alguno de quién vende más o menos (por ejemplo), simplemente de las características de lo que ve.
- Se considera, en el marco de este análisis, que las industrias de la moda, dinámicas y con oportunidades, son aquellas que ofrecen diversidad. Pues si bien es cierto que se deben tener especializaciones e identidad para lograr una ventaja competitiva a nivel global (como es el caso de Italia con sus marcas premium y tradición en diseño, Francia con su alta costura, Inglaterra con su sastrería, Brasil con su calzado, vestidos de baños e industria autosostenible, Argentina con su cuero, entre otros), también lo es que, a pesar de tal especialización, su estrategia capitaliza en la capacidad de aprovechar las oportunidades, para ocupar diferentes segmentos y grupos estratégicos para evitar la competencia por los mismos mercados.
- Las industrias de la moda deben generar valor a través de la definición y ejecución de un sistema que integre las variables estratégicas y sus elementos, dentro del quehacer de las empresas (no únicamente el precio o los aspectos relacionados con producción), para lo cual es fundamental el profundo conocimiento e interiorización del mismo, en el actuar diario de las empresas y sus marcas.
- Los aspectos que se consideran indispensables para generar valor en la industria de la moda (IM) son: inclusión de conceptos de diseño claros en las propuestas, interpretación diferenciada y propia de las tendencias y desarrollo claro y relevante de estrategias de *target*, distribución, comunicación y marca.



2. RESULTADOS, HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS: PRODUCTO, PRECIO, TARGET, DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN Y MARCA Y DEL ANÁLISIS DE ZONAS COMERCIALES

Producto: tal y como se mencionó en el capítulo *Marco conceptual e investigación*, se analizaron tres aspectos para tener una visión alrededor de la estrategia de producto en la industria de la moda de Bogotá (IMB):

- Contenido de diseño
- Contenido de moda
- Calidad en apariencia

El *contenido de diseño* se analizó para identificar qué tan básico o complejo es el producto desde el punto de vista de construcción y acabados (desde la apariencia). El *contenido de moda*, para identificar qué tanta asociación tiene la propuesta de producto con las tendencias; es decir, si está orientada a lo clásico, a lo contemporáneo, a la moda o a la vanguardia. La *calidad en apariencia* para tener una percepción muy general de la calidad de las marcas locales (Bogotá), frente a las nacionales e internacionales, en términos de construcción, posibles defectos y apariencia de la tela.

Hallazgos

Con relación a los aspectos analizados de la variable *producto*, se encontró que, para el caso de la IMB (según muestra, objeto del presente estudio), hay una relación directa entre los elementos definidos para el aspecto *contenido de diseño* y los de *contenido*

de moda, la cual establece que entre más complejo es el producto, mayor es su nivel de asociación con las tendencias. Dada dicha relación y para efectos de análisis, se unieron los dos aspectos para crear uno solo: *complejidad y tendencia*, el cual representa, tanto el nivel de complejidad del producto de una marca, como el nivel de asociación que este tiene con las tendencias.

Los resultados obtenidos se organizaron en cuatro grupos:

- Grupo 1 / básico y clásico: aquellos productos cuya construcción es muy elemental, incluso en algunos casos, orientada hacia lo genérico, y con baja asociación con la tendencia, con una clara orientación hacia lo clásico o tradicional.
- Grupo 2 / sencillo y contemporáneo: un producto con niveles de construcción un poco más complejos que el anterior y más contemporáneo, es decir, actualizado.
- Grupo 3 / moda: un producto complejo en elementos relacionados con diseño y acabados, así como un nivel alto de asociación con las tendencias.
- Grupo 4 / complejo y vanguardista: un producto muy complejo en diseño y materiales, el cual, las tendencias no lo afectan, pues las supera al punto que crea las propias.

Los resultados, de acuerdo con dicha clasificación, revelan que las marcas de la IMB tienen una estrategia de producto, respecto a la *complejidad y tendencia*, orientada a una oferta “sencilla y contemporánea” (grupo 2), así como a “moda” (grupo 3), con una representación del 51% y 45%, respectivamente.



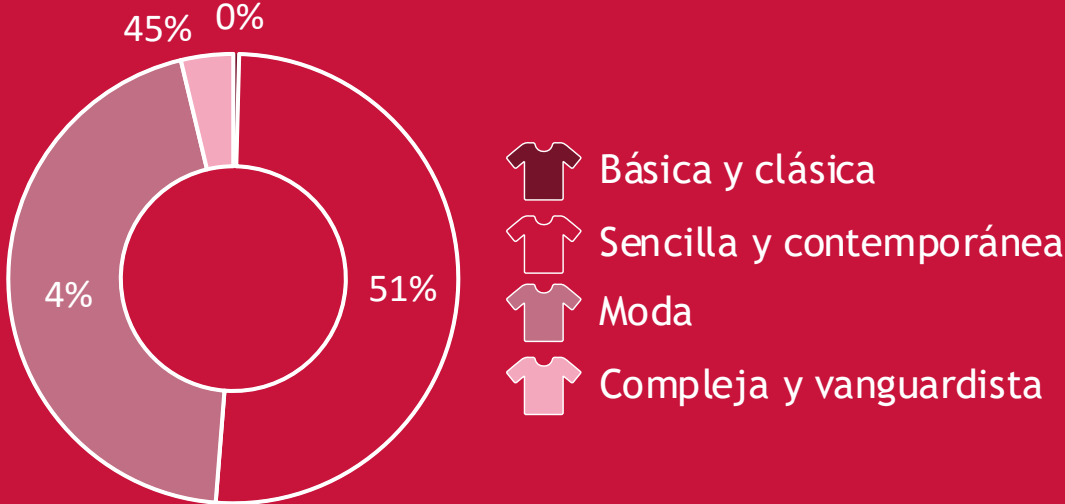
Las marcas cuyo producto son de origen local (Bogotá), se ubican principalmente en el grupo “sencilla y contemporánea” (grupo 2); mientras que las marcas cuyo producto es de origen nacional, se ubican primordialmente en el grupo “moda” (grupo 3), al igual que las de origen internacional (véase gráfica 1).

Desde el punto de vista de los sectores, las marcas pertenecientes a vestuario se ubican principalmente en el grupo 3 (moda: un producto complejo en elementos relacionados con diseño y acabados, así como un nivel alto de asociación con las tendencias), con 53% de participación; ello debido a la alta presencia de marcas de origen internacional (cerca del 50%), que tienden a ofrecer productos con tal atributo. El siguiente grupo protagonista es el 2 (sencillo y contemporáneo: un producto con niveles de construcción un poco más complejos que el 1 y más contemporáneo, es decir, actuali-

zado), con una participación del 43%, donde las marcas de *origen de producto* Bogotá representan casi 40%.

Las marcas del sector calzado se ubican principalmente en el grupo 2 (sencillo y contemporáneo: un producto con niveles de construcción un poco más complejos que el 1 y más contemporáneo, es decir, actualizado), con una participación del 67%, donde las marcas de *origen de producto* Bogotá representan casi el 70%. El siguiente grupo, es el 3 (moda: un producto complejo en elementos relacionados con diseño y acabados, así como un nivel alto de asociación con las tendencias), con una participación del 30%, donde las marcas de *origen de producto* internacional representan casi 70%. Esto quiere decir que en términos de moda, los protagonistas son internacionales; mientras que en producto sencillo y contemporáneo, los protagonistas son los locales.

GRÁFICA 1. ¿CÓMO ES EL COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ, EN TÉRMINOS DE COMPLEJIDAD Y TENDENCIA?



FUENTE: Elaboración propia.

Con relación a la *calidad en apariencia*, la clasificación se organizó en cuatro grupos:

1. Pésima
2. Regular
3. Aceptable
4. Buena

De acuerdo con dicha clasificación, la estrategia de las marcas de la IMB, en términos de *calidad en apariencia*, está orientada a una percepción “buena” (grupo 4), con una representación del 83% de las marcas. Las marcas cuyo producto es de origen local

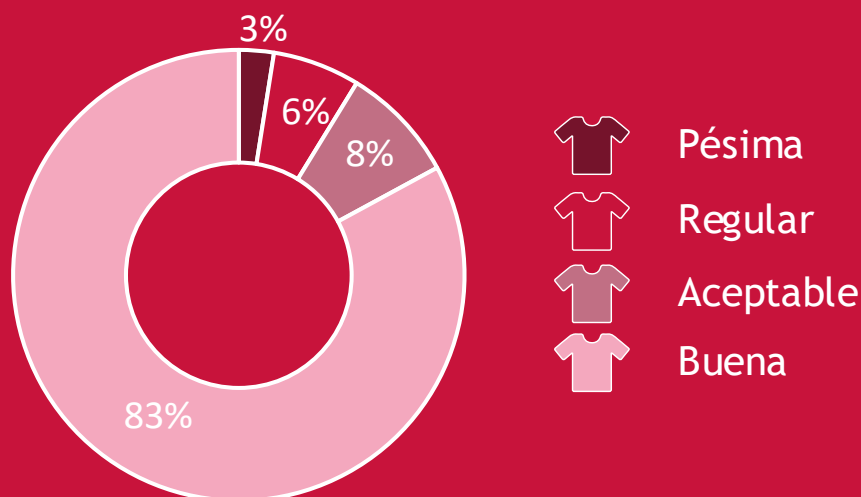
(Bogotá), se ubican principalmente en dicho grupo (4), así como las de origen nacional e internacional. Sin embargo, al analizar la distribución por *origen de producto*, las marcas de Bogotá representan el 50%, las internacionales el 32% y las nacionales el 18%; es decir, Bogotá tiene una ventaja frente a los otros dos orígenes en dicho aspecto.

Respecto a los sectores de la IMB, el 80% de las marcas de vestuario y el 79% de las marcas de calzado, se ubican en el grupo 4, es decir, con “buena” percepción de la calidad (véase gráfica 2).



Estos porcentajes se ubican en el grupo 4, es decir, con “buena” percepción de la calidad

GRÁFICA 2. ¿CÓMO ES LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN APARIENCIA EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.



CONCLUSIÓN

Según resultados, la estrategia de producto de la IMB, para las marcas cuyo *origen de producto* es Bogotá, se orienta a una oferta sencilla en construcción (sin mayores conceptos propios de diseño), contemporánea con “toques” de tendencia sutiles y de buena calidad (especialmente en procesos de ensamble y precisión, aunque menos en la calidad en la tela, para el caso del sector vestuario); cuenta con una ventaja frente a las marcas internacionales en dicho aspecto.

Por su parte, las marcas cuyo producto es de origen internacional, están orientadas a una oferta de mayor complejidad (conceptos de diseño) y asociación con la tendencia, el cual en algunos casos, sacrifica los niveles de calidad (especialmente en ensamble y costura, aunque con mejores condiciones en la calidad de la tela, para el caso del sector vestuario), para poder ofrecer mayores atributos de diseño y tendencia. Es importante, en este punto, resaltar que el

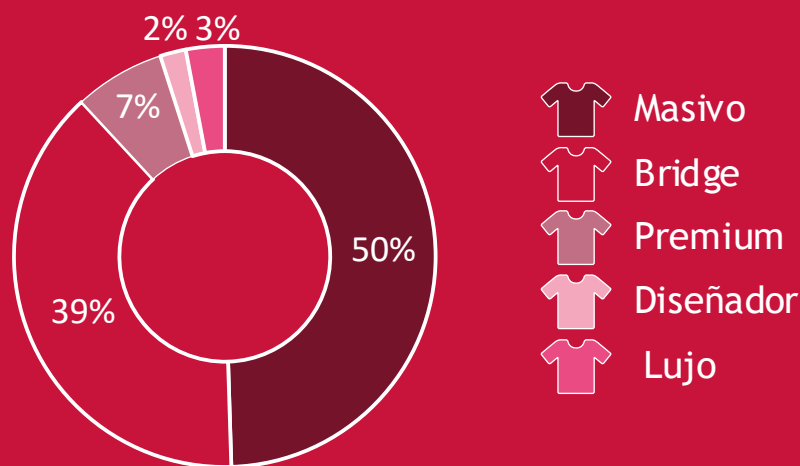
producto de origen internacional (objeto de este estudio), corresponde al de marcas internacionales que cuentan con una marca comercial y puntos de venta propios y no de manera precisa al producto que de forma masiva se importa desde algunos países asiáticos y forma parte de la oferta marcas locales y nacionales.

Precio: es la variable que se seleccionó para asignar el *modelo de negocio* (lujo, diseñador, premium, bridge, masivo) a cada marca; pues si bien es cierto que en la definición del *modelo de negocio* influyen otras variables estratégicas, la más objetiva (para efectos de este estudio) es el precio, ya que permite identificar con mayor precisión la ubicación de las marcas en el mercado.

Hallazgos

El 50% de las marcas (objeto del presente estudio) opera bajo el *modelo de negocio* masivo, el 39% bridge, el 7% premium, el 3% lujo y el 2% diseñador (véase gráfica 3).

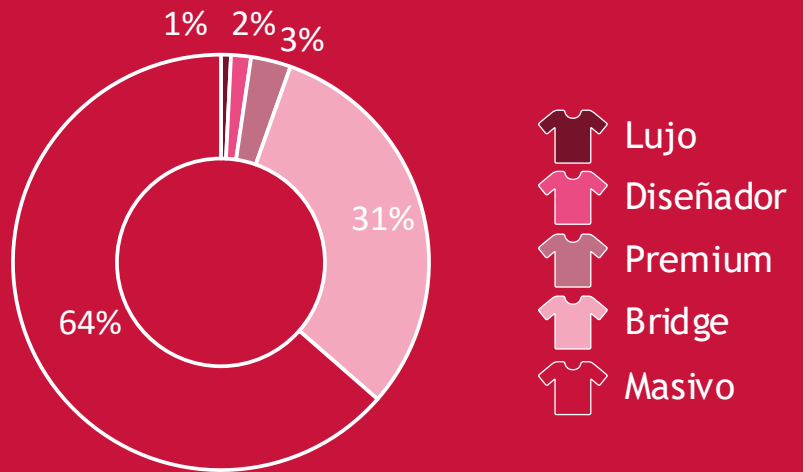
GRÁFICA 3. ¿CUÁLES SON LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LOS QUE PARTICIPA LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICA 4. ¿CUÁLES SON LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LOS QUE PARTICIPAN LAS MARCAS DE ORIGEN BOGOTÁ, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?

Dentro del total de marcas, las de origen Bogotá son las que tienen una clara orientación hacia los *modelos de negocio* masivos con una participación del 64%, seguida por el *modelo de negocio* bridge con 31%; es decir, 95% de las marcas de origen Bogotá pertenecen a estos dos *modelos de negocio* (véase gráfica 4).

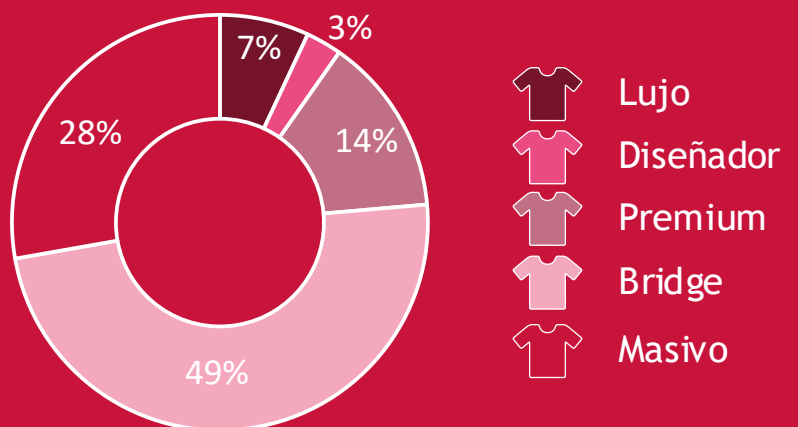


FUENTE: Elaboración propia.



GRÁFICA 5. ¿CUÁLES SON LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LOS QUE PARTICIPAN LAS MARCAS DE ORIGEN INTERNACIONAL, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?

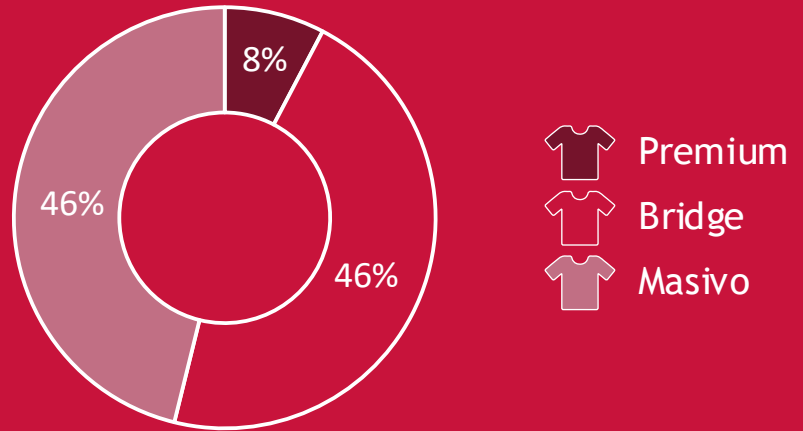
En cuanto a las marcas de origen internacional, se evidencia una orientación hacia los *modelos de negocio* bridge, con 48% de participación, seguida por los modelos de negocio masivos con 28% y premium con 14%, lo cual revela mayor diversificación en comparación con la distribución de las marcas de origen Bogotá (véase gráfica 5).



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICA 6. ¿CUÁLES SON LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LOS QUE PARTICIPAN LAS MARCAS DE ORIGEN NACIONAL, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?

Por su parte, las marcas de origen nacional evidencian una orientación hacia los *modelos de negocio* masivo y bridge, con una participación del 46% cada uno (véase gráfica 6).



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Tal y como lo demuestran los hallazgos, el *modelo de negocio* predominante en las marcas de la IMB es el masivo. Se podría decir que esta situación es la obvia, más aún en economías susceptibles a los precios como la colombiana; sin embargo, lo que se espera en una industria de moda competitiva, es diversificación (participación de las marcas propias en varios *modelos de negocios*), de tal forma que haya más oportunidades de generar valor, de competir en y por diferentes segmentos del mercado y de generar diferenciación entre marcas.

Por otra parte, competir dentro de los modelos de negocios masivos, obliga a las empresas a generar valor a precios asequibles y bajos; por tanto, si las marcas de Bogotá no logran una propuesta fundamentada en un sistema integral de variables estratégi-

cas, que al mismo tiempo permita ofrecer precios cómodos (una fórmula exigente), pueden poner en riesgo su participación en el mercado. Lo anterior, es parte de la causa que está llevando a la industria local a la pérdida de competitividad en su segmento natural y, como consecuencia, a la de su porcentaje de participación en el mercado, dado que se orienta a segmentos en los cuales no es competitiva.

Distribución: el objetivo de estudiar este aspecto en la industria de la moda de Bogotá (IMB) (de las marcas), es identificar los formatos de distribución predominantes; es decir, los que más se utilizan para la comercialización de los productos, de tal forma que se pueda establecer el nivel de diversificación y aprovechamiento de las diferentes opciones que la industria de la moda (IM) ofrece.

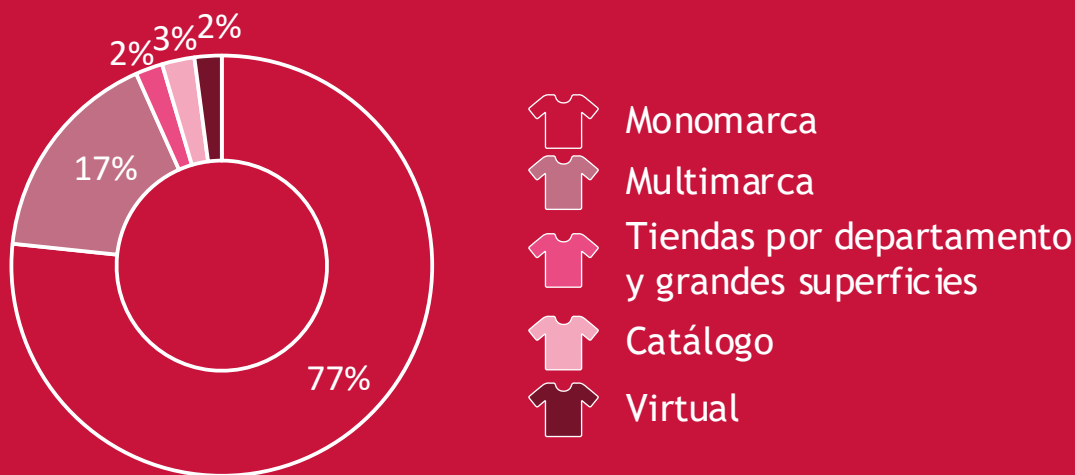


Hallazgos

El 77% de las marcas en la IMB utiliza el formato monomarca *brick and mortar* (ladrillo y cemento). Es decir, la tradicional tienda física localizada en diferentes puntos de

la ciudad, seguido por 17% que comercializa bajo el formato de tiendas multimarca; esto significa que 94% (casi la totalidad de las marcas) utiliza estos dos formatos (véase gráfica 7).

GRÁFICA 7. ¿CUÁLES SON LOS FORMATOS DE DISTRIBUCIÓN QUE PREDOMINAN EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Una industria en la cual casi 80% de las marcas cuenta con su propio punto de venta, resulta muy interesante, pues precisamente son los puntos de venta propios la mejor oportunidad de mostrar de manera clara y evidente, los atributos de los productos, la personalidad de las marcas y de generar experiencias y conexiones con los clientes. Es así como “el canal de distribución y el punto de venta, constituyen elementos fundamentales en la construcción de una identidad de marca, ya que el consumidor no percibe el producto en sí mismo, sino como parte de

un sistema de oferta en el que también entra la modalidad en que dicho producto se presenta en el mercado” (Saviola y Testa, 2007, p. 258).

Sin embargo, bajo la premisa de la diversificación, se ve una clara oportunidad para crear formatos de venta directos (dirigidos al cliente final), adicionales y alternativos; es decir, mayor número de tiendas virtuales (“on-line”), tiendas temporales (*pop up stores*), *shop in shop* (tienda dentro de tienda) y tiendas móviles, entre otros; lo cual se considera relevante por dos razones:



- ~ La diversificación hacia diferentes formatos de distribución, se considera un motor de consumo, pues crea una dinámica permanente de comunicación alrededor de la invitación constante a diferentes espacios para encontrar alternativas de producto.
- ~ Permite que tanto las marcas establecidas con puntos de venta físicos propios, como aquellas que actualmente se distribuyen por medio de terceros, así como marcas nuevas y pequeñas, tengan acceso a diferentes alternativas de venta directa; pues las tendencias para la competitividad del negocio de la moda, de las últimas décadas, indican que no se trata “solo del control de variables de marketing, sino también la gestión directa de la distribución por parte de las empresas industriales, las cuales en efecto, a causa de la evolución de la moda y de los gustos de los consumidores, han empezado a abandonar el canal indirecto” (Saviola y Testa, 2007, p. 258).

Comunicación: con el fin de tener un panorama sobre la tendencia de la estrategia de comunicación de las marcas, se hizo el ejercicio de análisis sobre las páginas web de cada una. Para cumplir con tal objetivo,

se miró si las marcas tenían o no página web; en caso de *sí*, se observó si presentaban piezas de comunicación propias de la industria, específicamente: catálogo, *lookbook*, campaña de colección y tienda en línea.

Hallazgos

El 84% de las marcas tiene páginas web; de estas, el 34% utiliza catálogo, 58% *lookbook*, 22% campaña de colecciones y 28% tienda en línea; sin embargo, las marcas que hacen uso de tales herramientas son, en su mayoría, las de origen internacional.

Por otro lado, se observó que entre las marcas de origen local (Bogotá) y nacional, hay confusión en los conceptos de *lookbook* y campaña, pues se presentan casos en que el título de *lookbook* o campaña corresponden en realidad a fotos de producto.

Además, los videos de la mayoría de las marcas de tal origen (cuando cuentan con ellos) son detrás de cámaras o desfiles, pero no “fashion films” o campañas como tal. La información relacionada con la marca y su historia, tiende a exhibirse de manera “acartonada” bajo el esquema de misión y visión, el cual no refleja ni la esencia e identidad de marca, ni el desarrollo de conceptos estratégicos de comunicación.

Se observó que entre las marcas de origen local (Bogotá) y nacional, hay confusión en los conceptos de *lookbook* y campaña, pues se presentan casos en que el título de *lookbook* o campaña corresponden en realidad a fotos de producto.



CONCLUSIÓN

El tema de estrategia y piezas de comunicación, tan relevantes en la IM como estrategia de valor, es una de las debilidades de la IMB, con grandes oportunidades de mejora.

Marca (identidad y experiencia): el objetivo de observar la variable *marca*, fue el de determinar si existen prácticas alrededor de la misma, pues en la IM, la estrategia de marca se considera uno de los activos más relevantes para las empresas; esto se debe al nivel inabarcable de competencia, a la cantidad incontable de productos con las mismas características, a una demanda informada y conectada (el comercio “on-line”, las redes sociales y el acceso a viajar le dan constante información al cliente y acceso a oferta de diferentes lugares del mundo), lo cual obliga a que las marcas desarrollen valores, actitudes, mensajes, sensaciones y promesas de valor, como elementos de decisión de consumo.

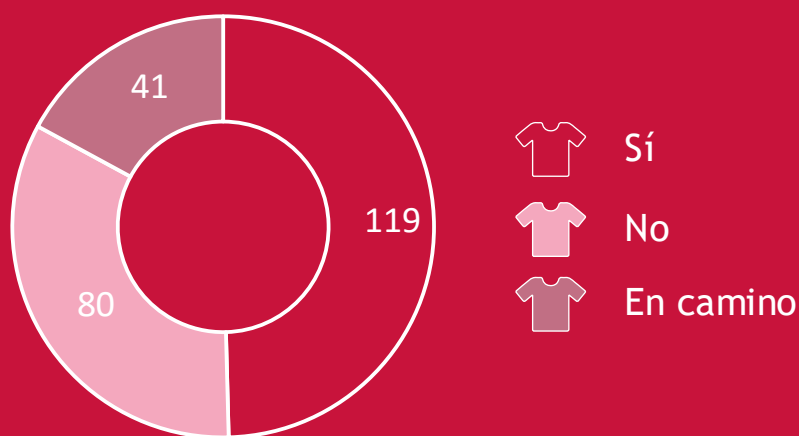
Por otra parte, la estrategia de marca es un mecanismo de valorización de la empresa, pues es un activo intangible, con un valor real (económico) en el estado financiero del Balance General. Es por esto por lo que se considera que una IM dinámica, profesional y valiosa, cuenta con marcas de alto valor económico.

Durante la investigación se observaron de dicha variable los siguientes aspectos: identidad y experiencia de marca en el punto de venta.

Hallazgos

En cuanto a la identidad de la marca percibida en el punto de venta, el 50% cuenta con una identidad asociada a algo, mientras que el 50% restante no cuenta con tal atributo o está en camino (es decir, hay un intento, pero no logra ser claro y contundente) (véase gráfica 8).

GRÁFICA 8. ¿ESTÁN LAS MARCAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ ASOCIADAS A UNA IDENTIDAD?



FUENTE: Elaboración propia.

En lo concerniente al origen, el comportamiento es el siguiente:

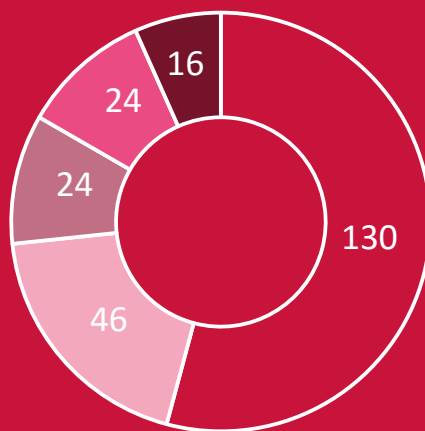
- ~ El 27% de las marcas de origen Bogotá, cuenta con una identidad asociada a algo, mientras que el 73% no lo hace o está en camino.
- ~ El 83% de las marcas de origen internacional, cuenta con una identidad asocia-

da a algo, mientras que el 17% no cuenta con tal atributo o está en camino.

- ~ El 62% de las marcas de origen nacional, cuenta con una identidad asociada a algo, mientras que el 38% no cuenta con tal atributo o está en camino.

GRÁFICA 9. DE LAS MARCAS QUE SÍ GENERAN EXPERIENCIA EN EL PUNTO DE VENTA, ¿CUÁL TIPO DE EXPERIENCIA GENERAN?

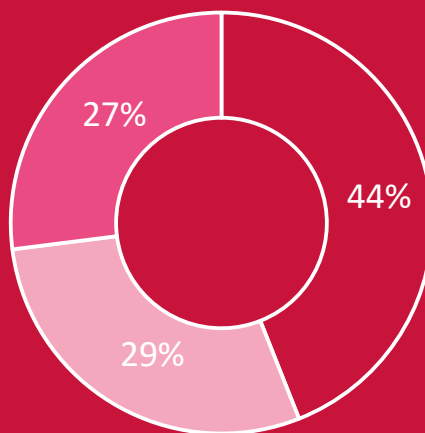
En cuanto a la experiencia de marca en el punto de venta, la cual se clasificó como sensorial, social, afectiva, creativa/cognitiva o ninguna, los hallazgos evidencian que el 54% *no* genera experiencia de marca en el punto de venta, mientras que el 46% restante *sí* lo hace (véase gráfica 9).



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICA 10. ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LAS MARCAS QUE SÍ GENERAN ALGÚN TIPO DE EXPERIENCIA EN EL PUNTO DE VENTA?

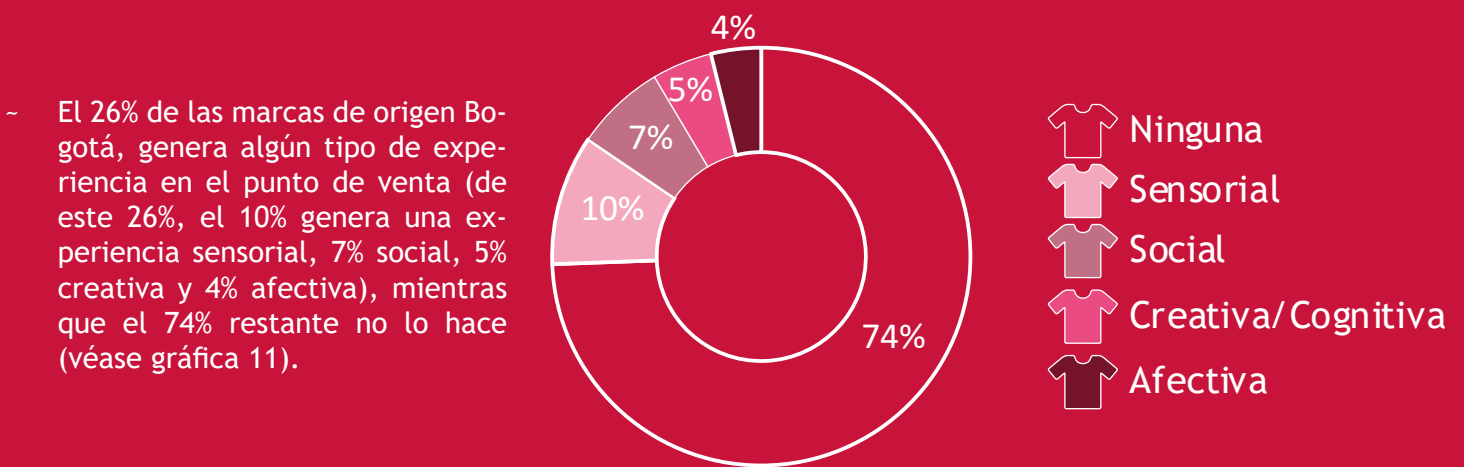
El 44% de las marcas que *sí* generan algún tipo de experiencia, son de origen internacional, el 29% de origen nacional y 27% de origen local (véase gráfica 10).



FUENTE: Elaboración propia.

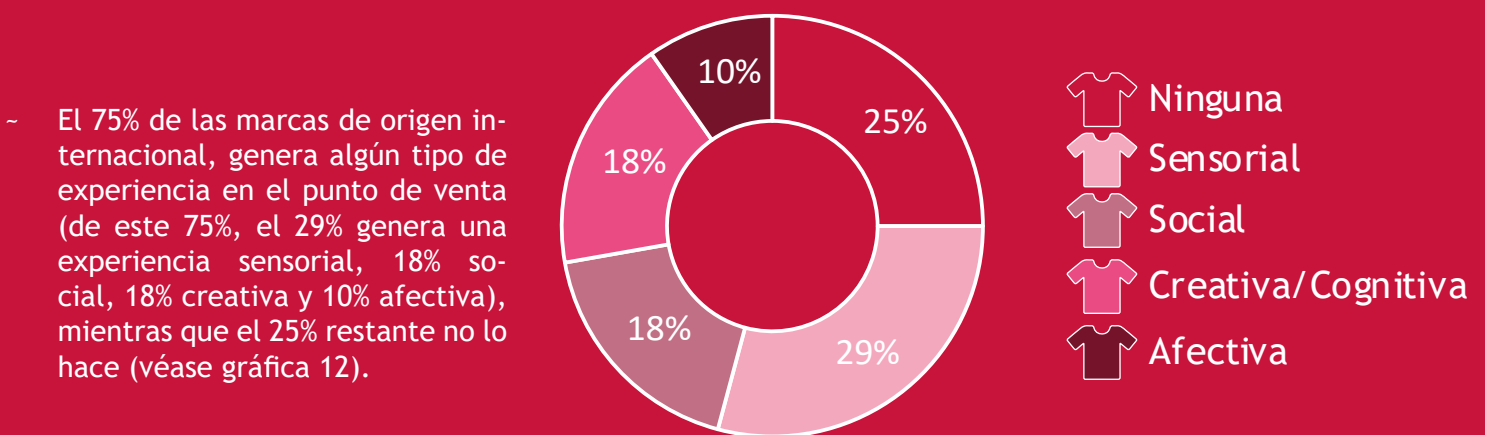
Respecto al origen, el comportamiento de las marcas con relación a la experiencia en el punto de venta, es el siguiente:

GRÁFICA 11. ¿CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO, EN TÉRMINOS DE EXPERIENCIA, DE LAS MARCAS DE ORIGEN BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

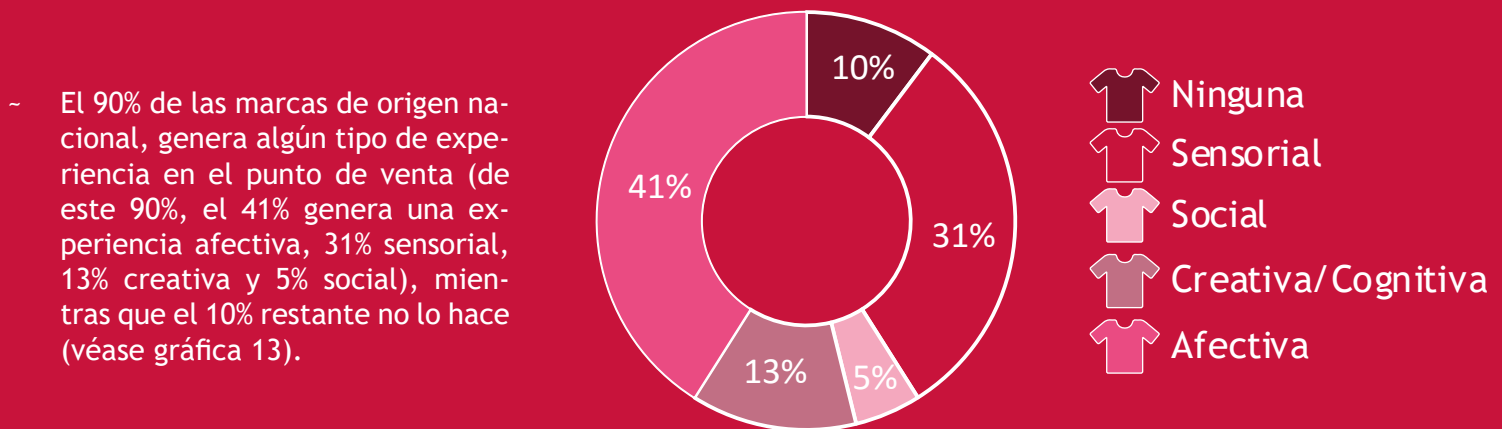
GRÁFICA 12. ¿CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO, EN TÉRMINOS DE EXPERIENCIA, DE LAS MARCAS DE ORIGEN INTERNACIONAL?



FUENTE: Elaboración propia.



GRÁFICA 13. ¿CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO, EN TÉRMINOS DE EXPERIENCIA, DE LAS MARCAS DE ORIGEN NACIONAL?



FUENTE: Elaboración propia.

~ El 90% de las marcas de origen nacional, genera algún tipo de experiencia en el punto de venta (de este 90%, el 41% genera una experiencia afectiva, 31% sensorial, 13% creativa y 5% social), mientras que el 10% restante no lo hace (véase gráfica 13).

CONCLUSIÓN

Una IM representada por marcas donde la mitad sí define una identidad clara y evidente y la otra mitad *no* lo hace, revela que la inversión en crear valor, a través de esta estrategia, no es suficiente, especialmente si se tiene en cuenta que la mitad de las marcas que *sí* lo hacen son de origen internacional, y que la gran mayoría de las marcas de Bogotá (74%) no tienen una identidad asociada a algo o está en camino.

En este sentido, las marcas de Bogotá se encuentran en una posición de desventaja frente a las de otros orígenes. A este resultado, se suma que 54% no genera experiencia en el punto de venta y 46% sí lo hace, lo cual lleva a concluir que cuando no hay identidad de marca, tampoco hay una experiencia. Lo anterior es todavía más diciente, cuando se observa que el 46% restante de marcas que sí generan una experiencia en el punto de venta, son en su mayoría de origen internacional y nacional. Por tanto, las marcas de Bogotá siguen en desventaja, pues solo 26% cumple con dicho atributo,

mientras que las marcas internacionales y nacionales, el 75% y 90%, respectivamente, cumplen con ese atributo.

Teniendo en cuenta que para llegar a tales conclusiones se observó la comunicación en el punto de venta, el diseño interior, la presentación y servicio de los asesores comerciales y de los elementos relacionados con los sentidos como la iluminación, la música, los colores, los aromas y las sensaciones físicas y emocionales producidas al interactuar con el ambiente, se puede concluir que el comportamiento de las marcas de origen Bogotá se debe a los siguientes factores:

- ~ La comunicación en el punto de venta es insuficiente, desactualizada e incoherente con el tipo de producto que se ofrece.
- ~ El diseño interior se limita a una serie de estanterías con el producto dispuesto y paredes de colores neutros, sin que se pueda percibir una estética establecida, ni un concepto de diseño interior claro.



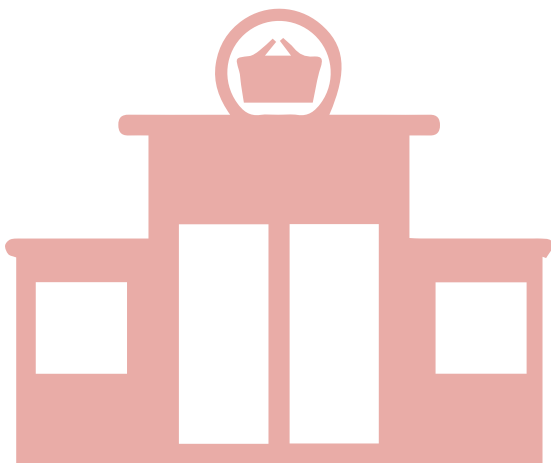
- Los elementos relacionados con los sentidos (los cuales se crean para reforzar la identidad y experiencia de marca) como los aromas, géneros de música, iluminación y colores propios, no son evidentes para el cliente o no tienen coherencia entre los mismos.
- La actitud negativa (desgano, ansiedad, desinterés) de los asesores comerciales, así como su desconocimiento con relación al producto que venden y de las dinámicas del sector para el cual trabajan, reforzada con una imagen poco auténtica (se identificó que la mayoría de las marcas viste a sus asesores con polos y jeans, lo cual da la idea de que este código se ha convertido en un uniforme de las marcas de Bogotá, mas no de la propia marca), es un atributo que no solo no permite generar valor, sino que también destruye (en vez de sumar, resta).
- No existe una narrativa estratégica sobre lo que significa “Made in Bogota”, la cual puede funcionar como apoyo y ejemplo para el diseño y ejecución de las estrategias de marca de las empresas de este origen. En términos generales, el concepto “made in” en la IM, se refiere a un sello que le indica al consumidor cuáles son los atributos: calidad,

condiciones laborales (salarios, salud y seguridad), sostenibilidad, responsabilidad social y diseño, por los que se destacan y compromete una industria específica. En ese sentido, se considera que desarrollar dicho concepto para la IMB, no solo puede traer grandes beneficios para la misma, sino también ayudar a que las marcas locales creen sus propias estrategias de marca.

Zonas comerciales: con el fin de identificar de manera objetiva las zonas comerciales de la ciudad y garantizar el cubrimiento de cada una durante la investigación, se hizo una lista de cada uno de los puntos de venta en Bogotá (de las marcas); los puntos identificados se ubicaron en su respectiva localidad, en el mapa de la ciudad. Dicho ejercicio evidenció una distribución en diferentes localidades de la ciudad, tanto en centros comerciales como en calles comerciales.

Hallazgos

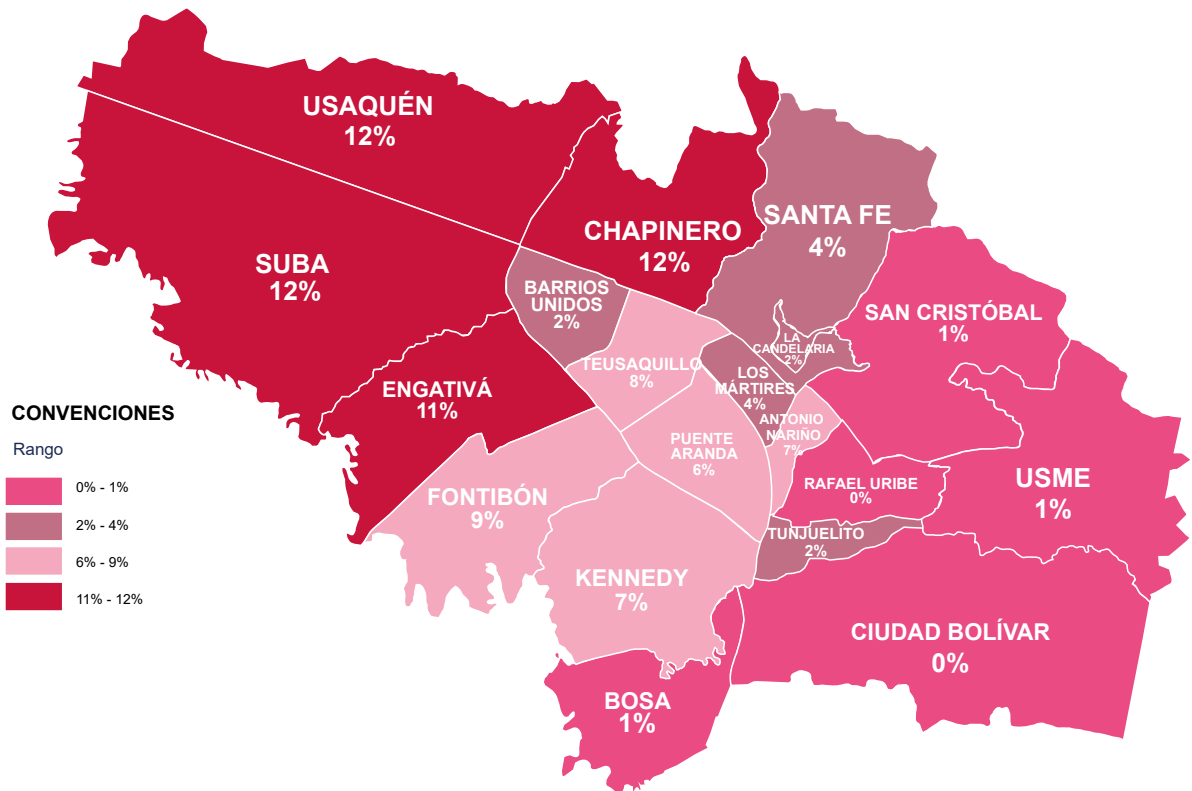
De las 240 marcas, 229 tienen puntos de venta físicos en la ciudad, pues las 11 restantes operan como catálogos y tiendas virtuales. Las 229 cuentan con un total de 1.756 puntos de venta identificados, distribuidos en las diferentes localidades de la ciudad (véase gráfica 14).



De las 240 marcas, 229 tienen puntos de venta físicos en la ciudad, pues las 11 restantes operan como catálogos y tiendas virtuales.



GRÁFICA 14. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA DE LAS MARCAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ POR LOCALIDADES DE LA CIUDAD?



FUENTE: Elaboración propia.

En las localidades, las marcas de la IMB están concentradas principalmente en nueve de ellas, las cuales representan el 82% de la totalidad de los puntos de venta identificados: Chapinero, Suba, Usaquéen, Engativá, Fontibón, Teusaquillo, Kennedy, Antonio Nariño y Puente Aranda.

La localidad que más puntos de venta tiene es Chapinero, seguida por Suba, Usaquéen, Engativá y Fontibón. No obstante, son las

localidades de Chapinero, Antonio Nariño y las del centro de la ciudad (Santa Fe, Los Mártires y La Candelaria) las que se consideran de mayor potencial para el desarrollo de la IMB, pues son las que cuentan con un número más representativo de puntos de venta en calles comerciales; lo anterior se supone relevante, pues son focos de oportunidad para el desarrollo de “distritos de la moda”²³:

23. Barrios donde la presencia comercial e incluso de producción para promover la industria de la moda y la identidad local, es predominante



- **Chapinero:** es la zona que concentra la mayor cantidad de puntos de venta en la ciudad con 12% del total identificado, donde el 50% están ubicados en calles comerciales y el otro 50% distribuidos en cinco centros comerciales: Andino, Atlantis Plaza, El Retiro, Avenida Chile y Trébolis El Porvenir; dicha situación se refleja en un muy interesante corredor comercial que va desde la calle 56 hasta la calle 85, entre las carreras 11 y 15. Por otro lado, es una zona que no solo se caracteriza por puntos de venta de la IM, sino también por contar con restaurantes, cafés, plazas, entre otros lugares de interés. Otro aspecto importante de Chapinero es su tradición y localización estratégica en la ciudad, pues es un punto de unión entre el centro y el norte de la ciudad.
- **Antonio Nariño:** esta zona cuenta con el 7% de los puntos de venta de la ciudad; si bien es cierto que hay localidades con mayor concentración como Suba con 12%, Usaquén con 12% y Engativá con 11%, esta zona se considera interesante, pues el 40% de los puntos de venta están en calles comerciales, en particular en el barrio El Restrepo, mientras que el 60% están en centros comerciales, en especial en uno de los más grandes de la ciudad y de América Latina: Centro Mayor. Esta combinación entre una zona comercial de tradición como El Restrepo, especialmente para el sector calzado, con un centro comercial de tal magnitud, le dan un potencial interesante, como posible foco de desarrollo de “distrito de moda”.
- **Santa Fe, Los Mártires y La Candelaria:** estas tres localidades reúnen zonas del centro de la ciudad donde se encuentran cerca del 20% de los puntos de venta ubicados en calles comerciales. Al tratarse del centro de la ciudad, el

cual representa historia y amplio movimiento laboral, comercial y académico, se considera de gran potencial para la IMB.

En torno a la distribución de los puntos de venta identificados, en centros comerciales y en calles comerciales, los hallazgos evidencian lo siguiente:

- El 61% de los puntos de venta están ubicados en centros comerciales, mientras que el 39% están ubicados en calles comerciales.
- Los puntos de venta que se encuentran en centros comerciales, están distribuidos 52 de ellos en toda la ciudad; los que mayor cantidad concentran son (de mayor a menor): Gran Estación, Unicentro, Santa Fe, Centro Mayor, Andino, Plaza de las Américas, Titán Plaza, Salitre Plaza, Hayuelos y Portal de la 80.
- Los puntos de venta ubicados en calles comerciales, se encuentran distribuidos en 19 localidades, pero se concentran principalmente en nueve de ellas, las cuales representan el 80% de los puntos de venta totales en calles comerciales: Chapinero, Puente Aranda, Santa Fe, Usaquén, Engativá, Fontibón, Antonio Nariño, Los Mártires y Kennedy, siendo las dos primeras (Chapinero y Puente Aranda) las que mayor número (30%) concentran del total de puntos de venta en calles comerciales.

En cuanto a la distribución de los puntos de venta por sectores de la IM (vestuario, ropa interior, ropa de verano, calzado y bolsos, y accesorios), los hallazgos evidenciaron lo siguiente:

- El 52% de los puntos de venta pertenecen al sector vestuario, el 33% al sector calzado, el 8% al sector ropa interior, el



6% al sector bolsos y accesorios, y el 1% al sector ropa de verano (véase gráfica 15). En este punto es importante aclarar que algunas marcas que en esencia son de *calzado*, pero que hoy en día son reconocidas como marcas “total look”²⁴,

dentro del marco del presente estudio se clasificaron como marcas de *vestuario*, es el caso de marcas *sportswear* como Nike, Adidas y Puma y *streetwear* como Brahma Concept.

GRÁFICA 15. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA DE LAS MARCAS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ POR SECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA MODA?



FUENTE: Elaboración propia.

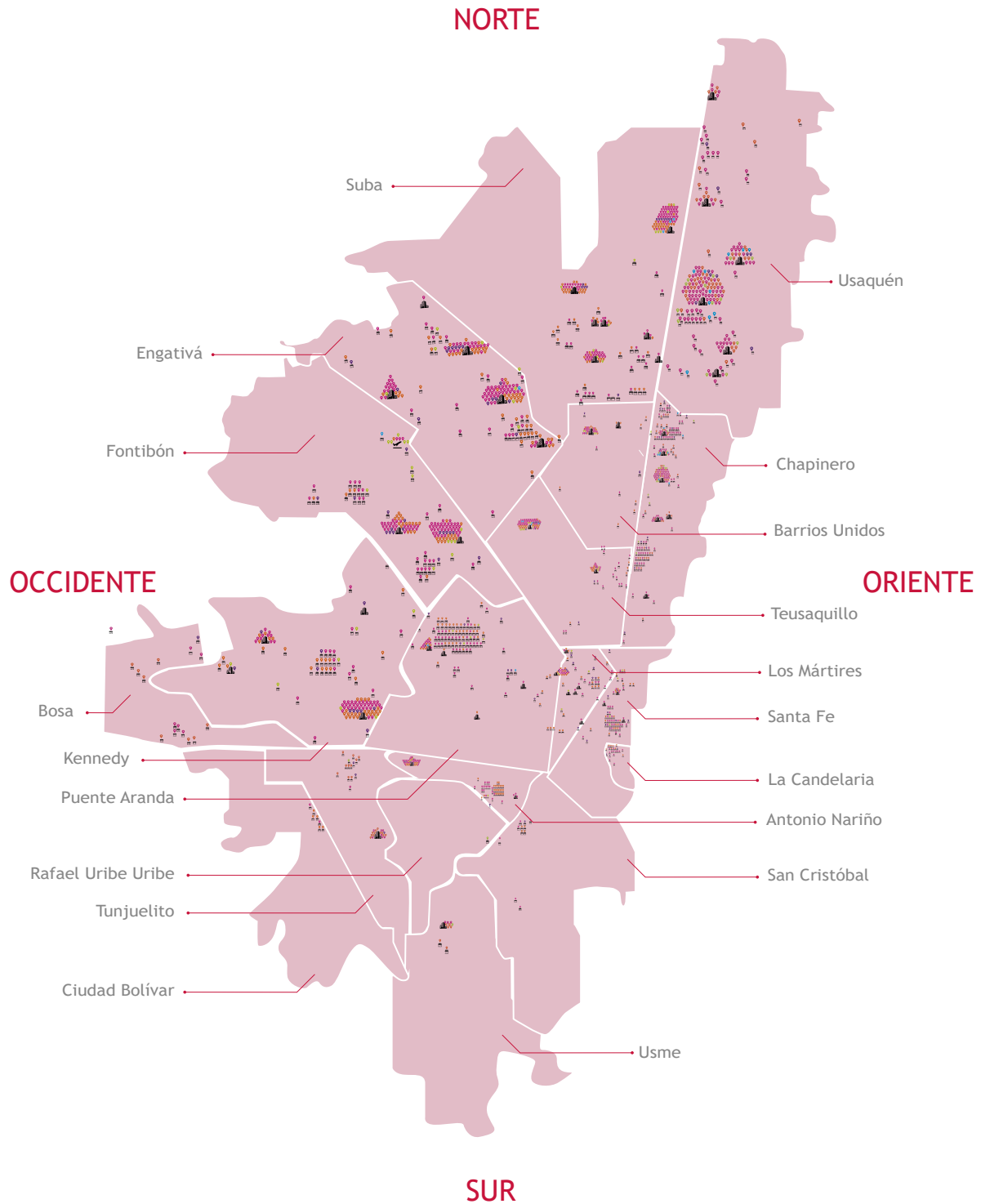
A continuación se presentan los mapas de las localidades de Bogotá con los puntos de venta identificados para cada una.

Los puntos de colores en los mapas corresponden a los sectores de la IM a los que pertenece cada punto de venta; de igual forma, los mapas indican cuando hay un centro comercial y cuando se trata de calles comerciales en la ciudad.

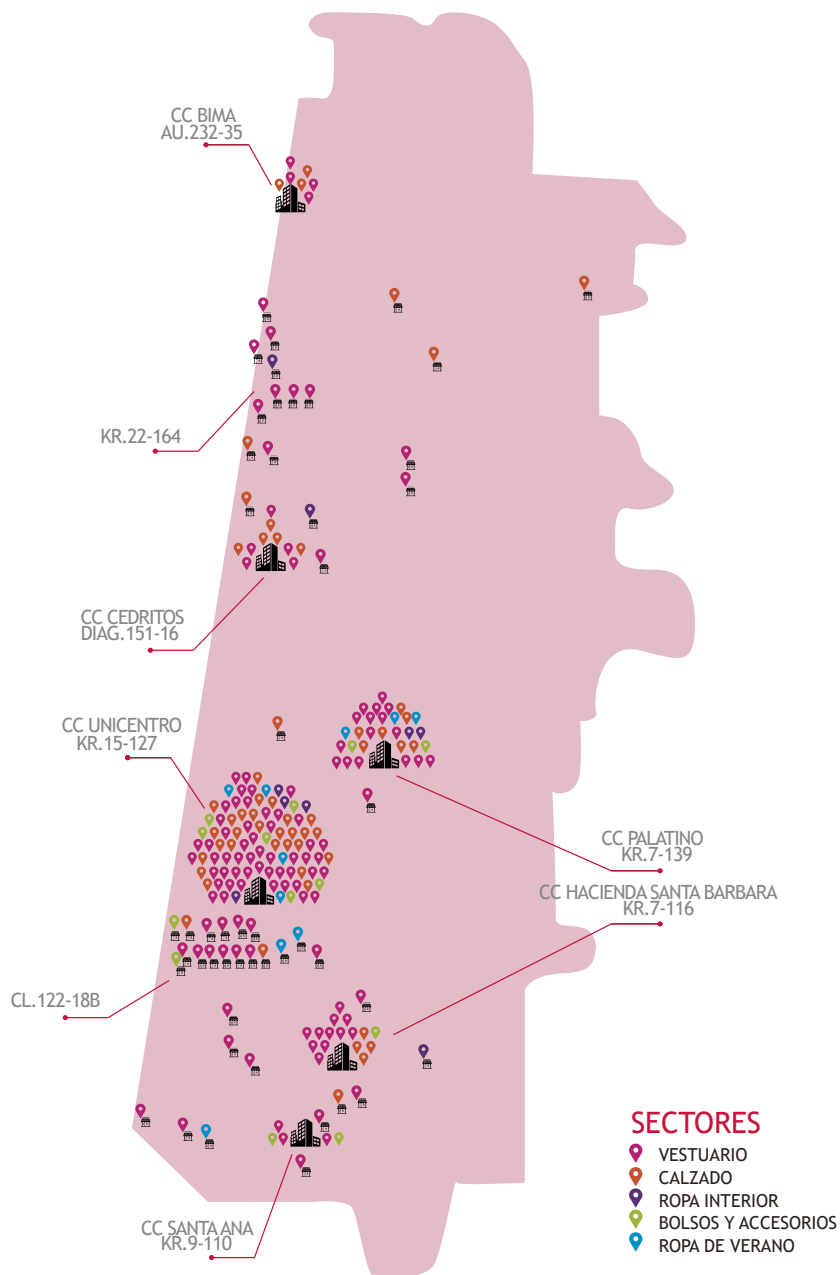
24. Es una expresión que hace referencia a “vestir” de pies a cabeza una sola marca; en el contexto de esta aclaración, significa que la marca ofrece productos para completar *looks* totales, no solo calzado, sino también vestuario y accesorios.



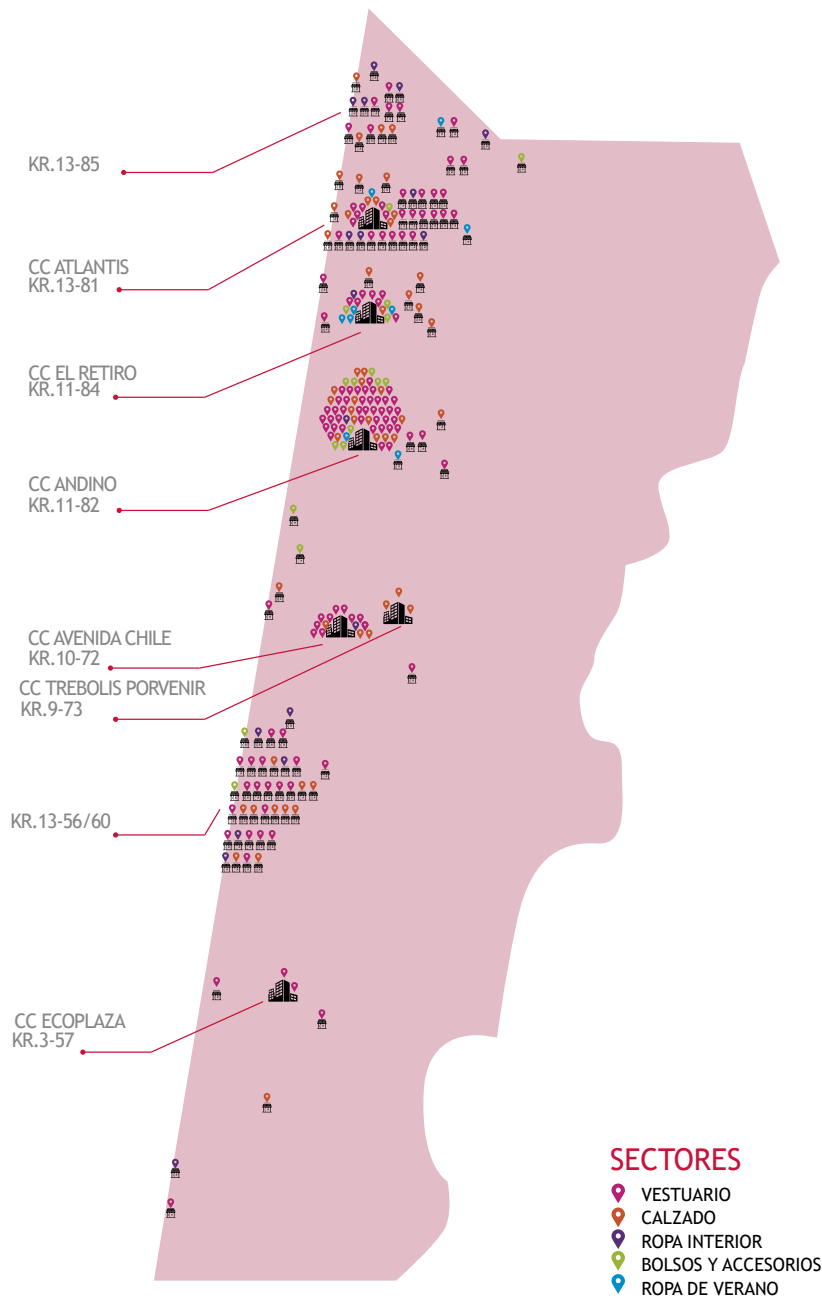
CONCENTRACIÓN ZONAS COMERCIALES DE BOGOTÁ



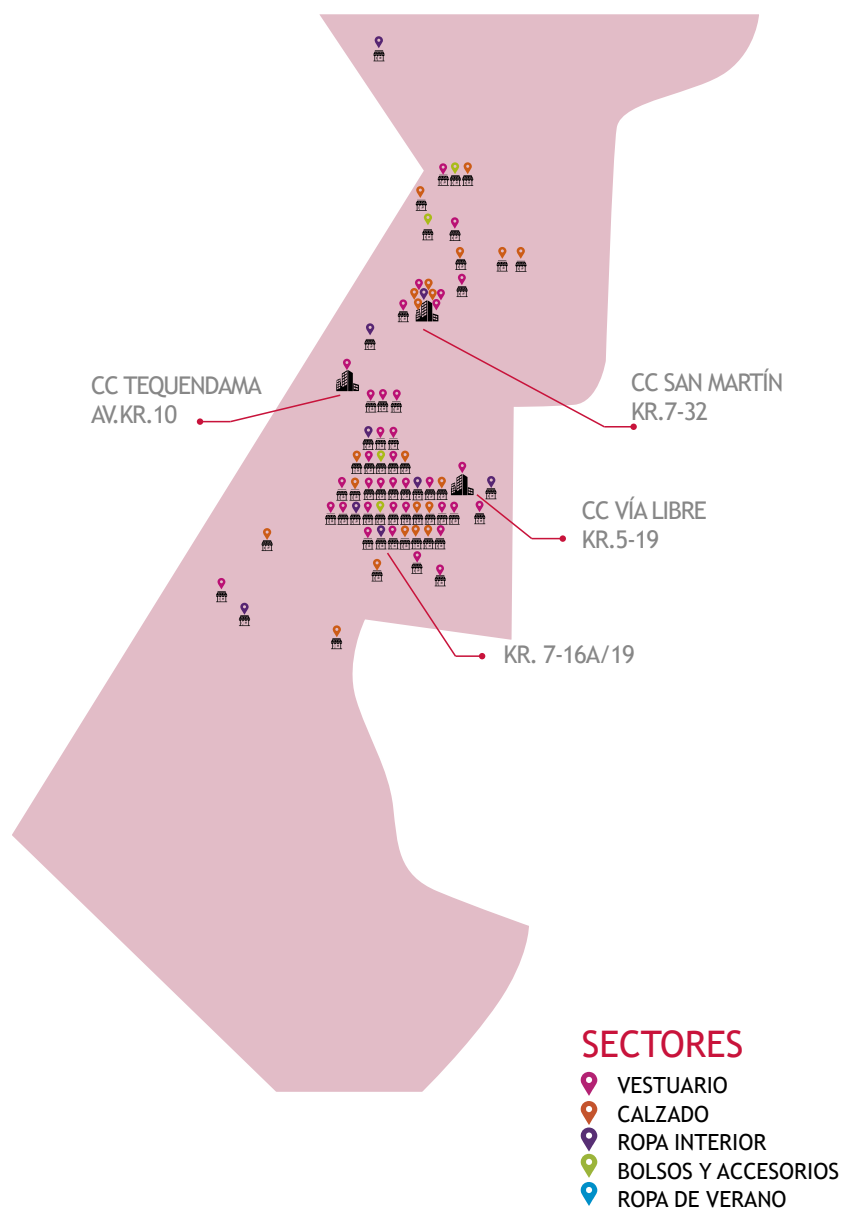
LOCALIDAD USAQUÉN # 1



LOCALIDAD CHAPINERO # 2



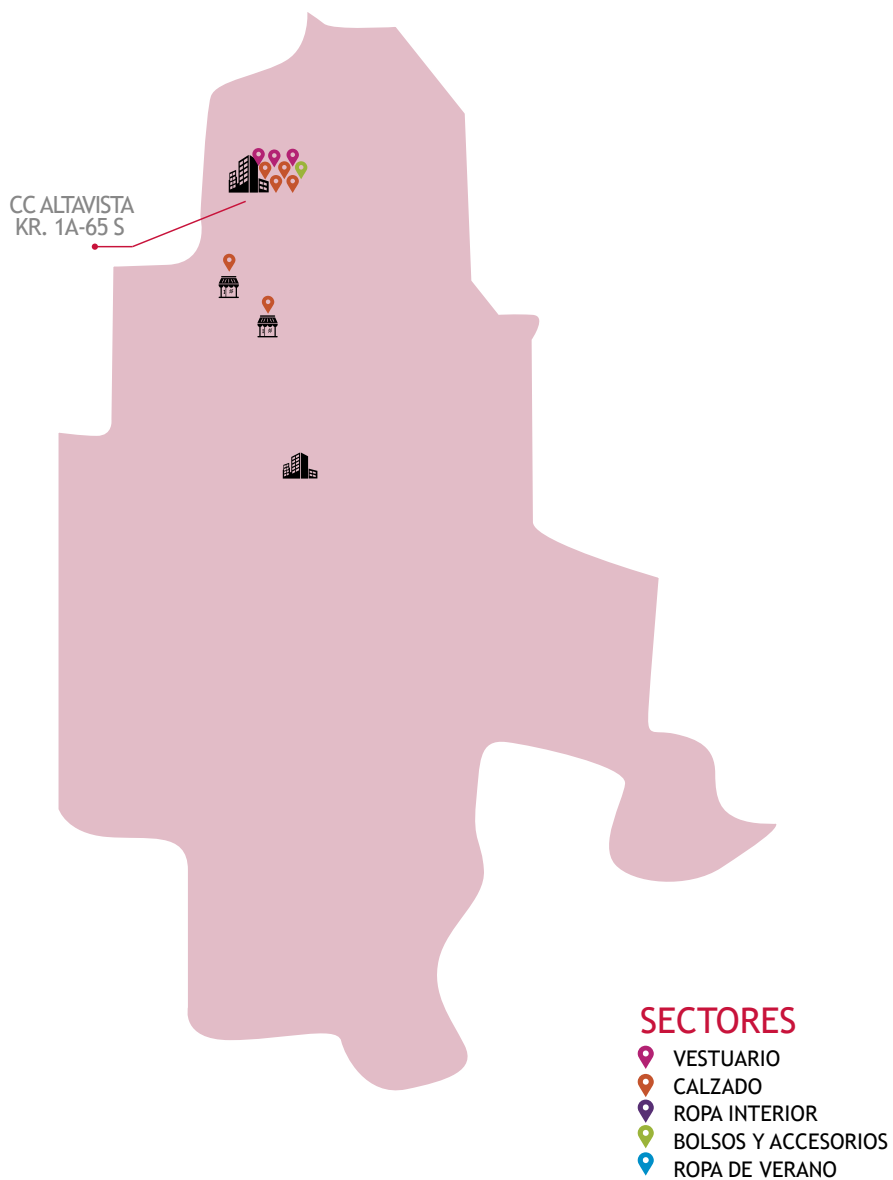
LOCALIDAD SANTA FE # 3



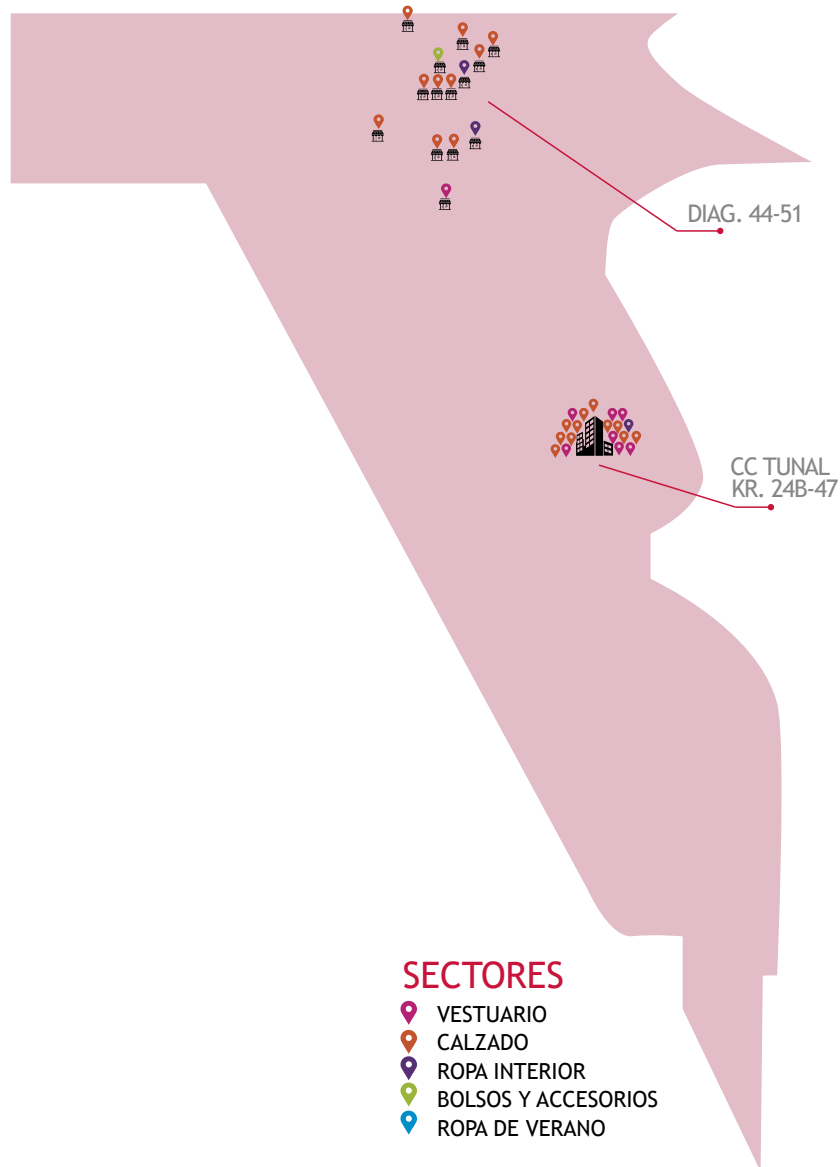
LOCALIDAD SAN CRISTÓBAL # 4



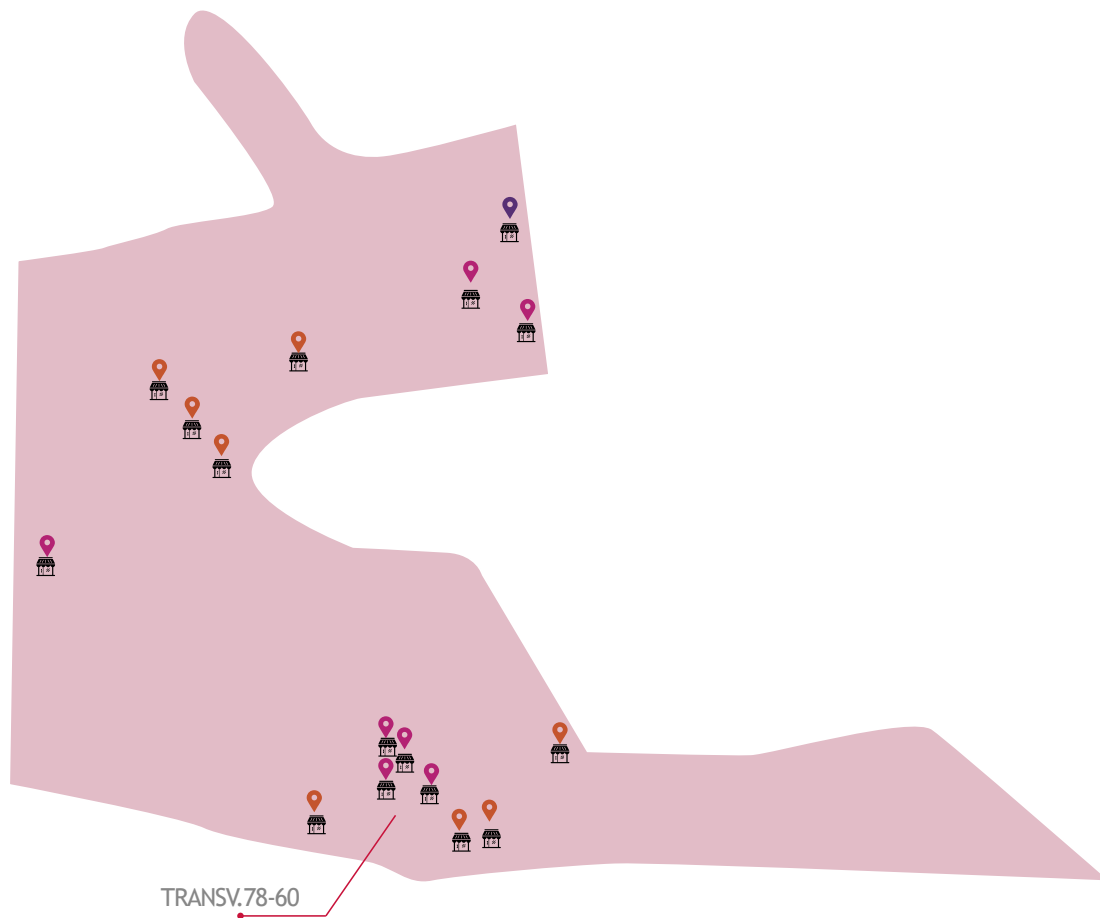
LOCALIDAD USME # 5



LOCALIDAD TUNJUELITO # 6



LOCALIDAD BOSA # 7

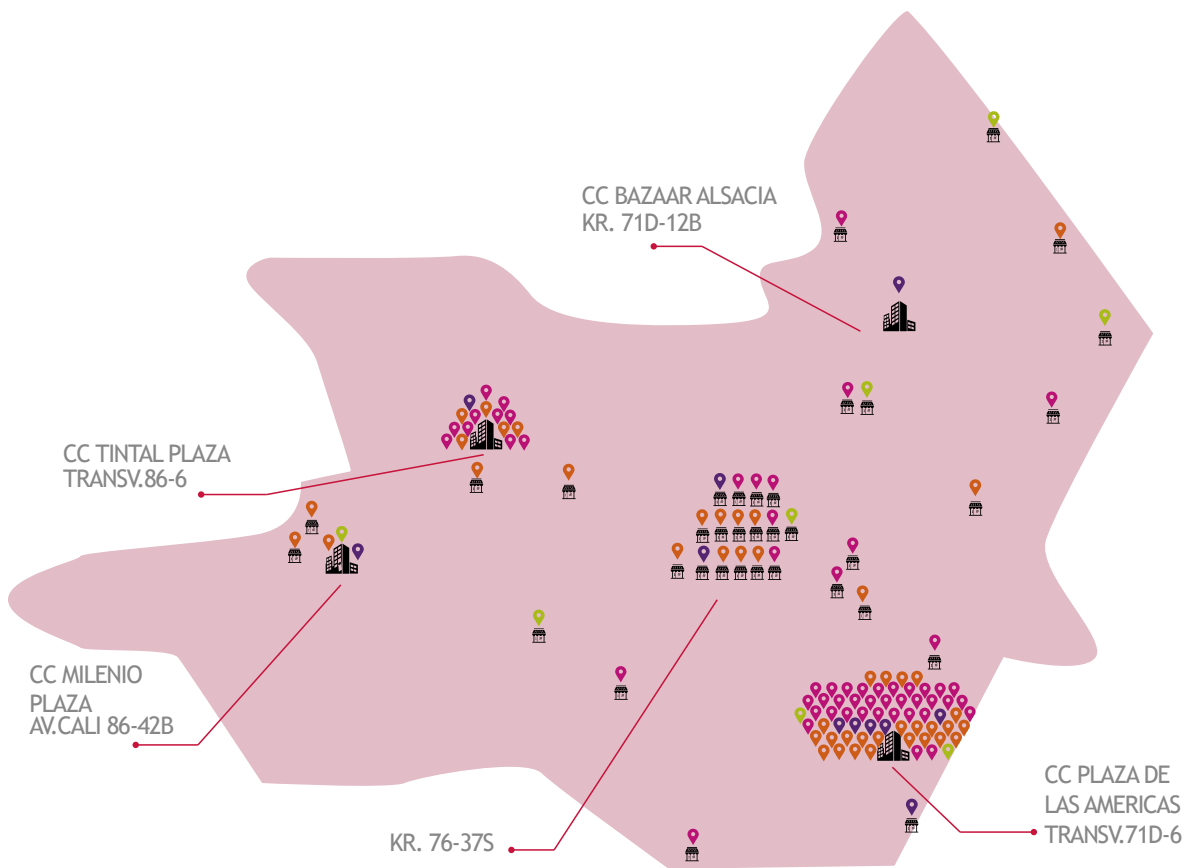


SECTORES

- VESTUARIO
- CALZADO
- ROPA INTERIOR
- BOLSOS Y ACCESORIOS
- ROPA DE VERANO



LOCALIDAD KENNEDY # 8

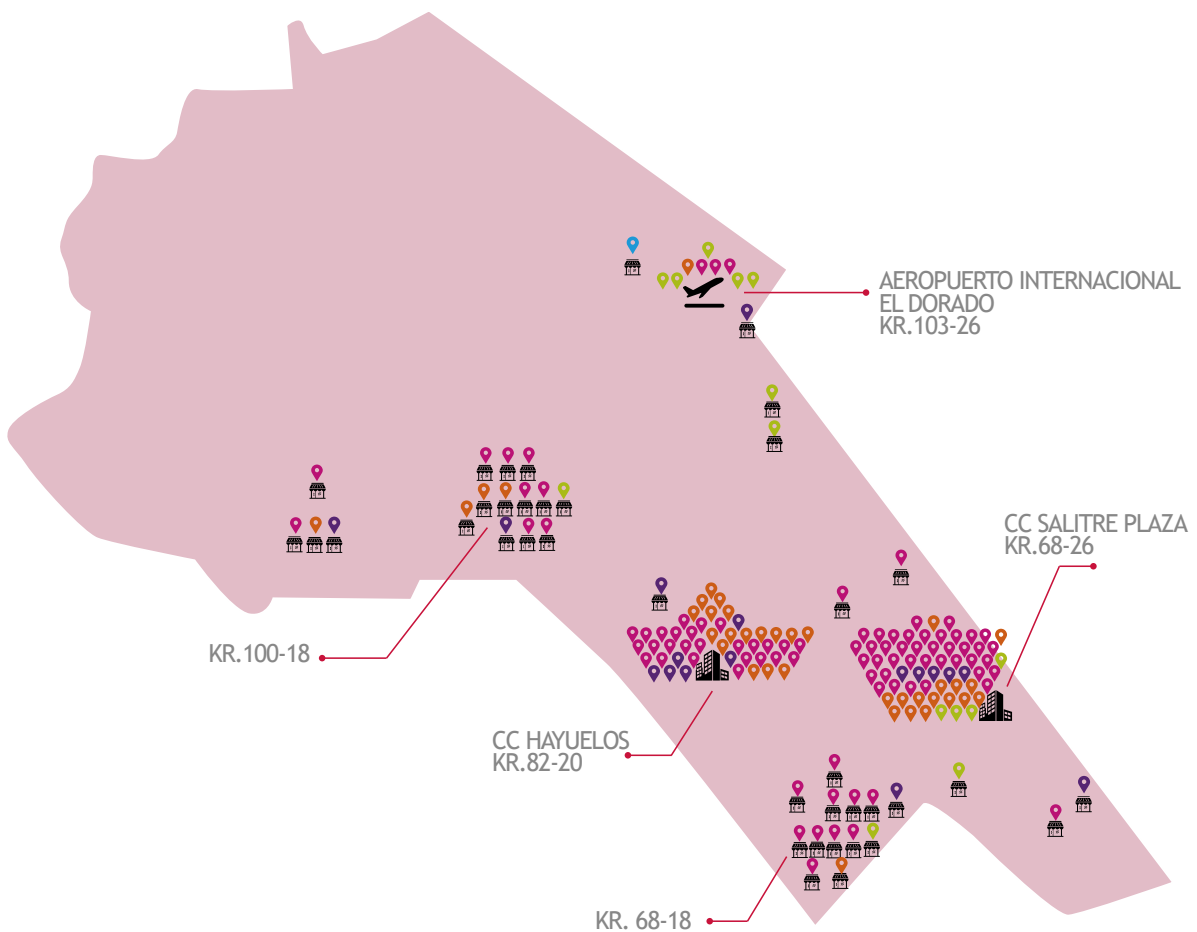


SECTORES

- VESTUARIO
- CALZADO
- ROPA INTERIOR
- BOLSOS Y ACCESORIOS
- ROPA DE VERANO



LOCALIDAD FONTIBÓN # 9

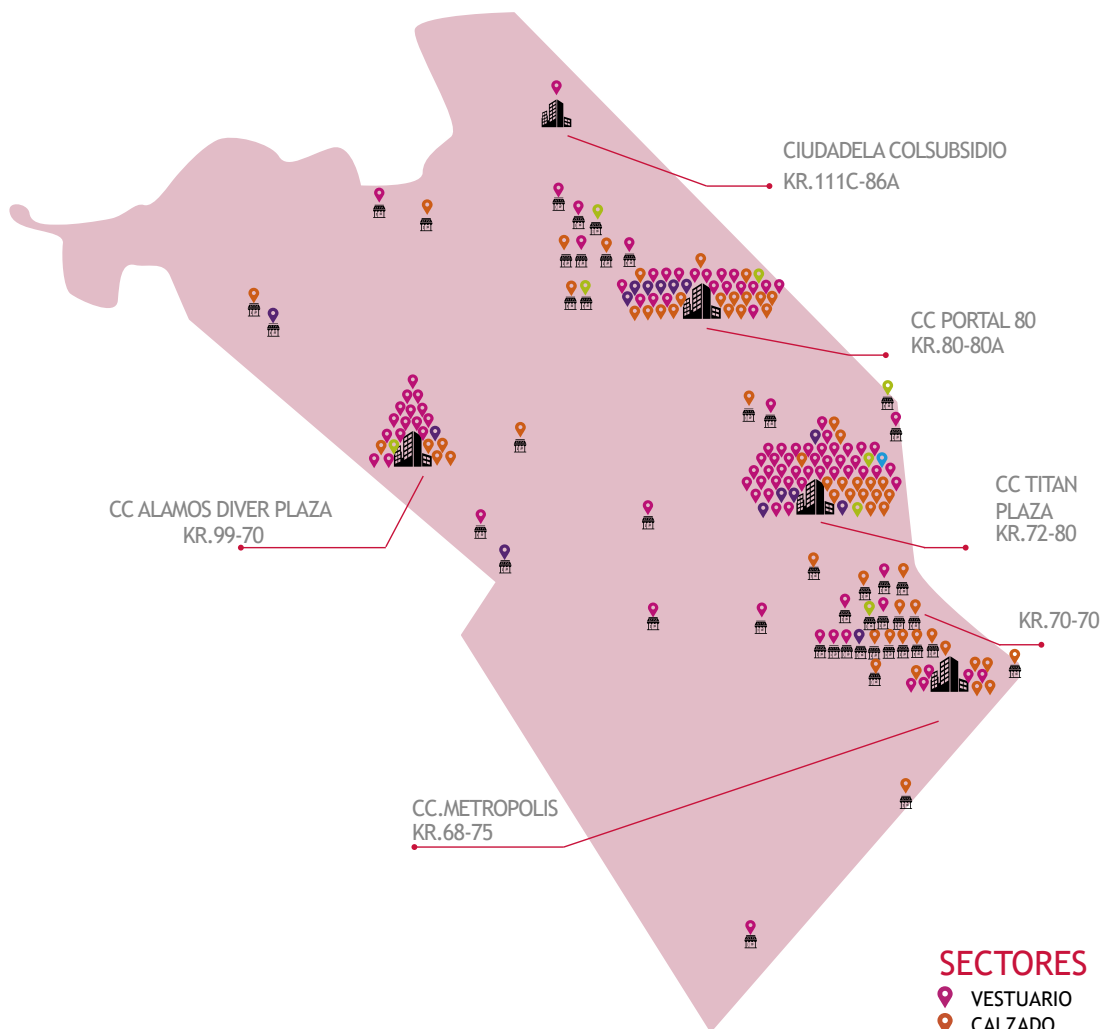


SECTORES

- 📍 VESTUARIO
- 📍 CALZADO
- 📍 ROPA INTERIOR
- 📍 BOLSOS Y ACCESORIOS
- 📍 ROPA DE VERANO



LOCALIDAD ENGATIVÁ # 10

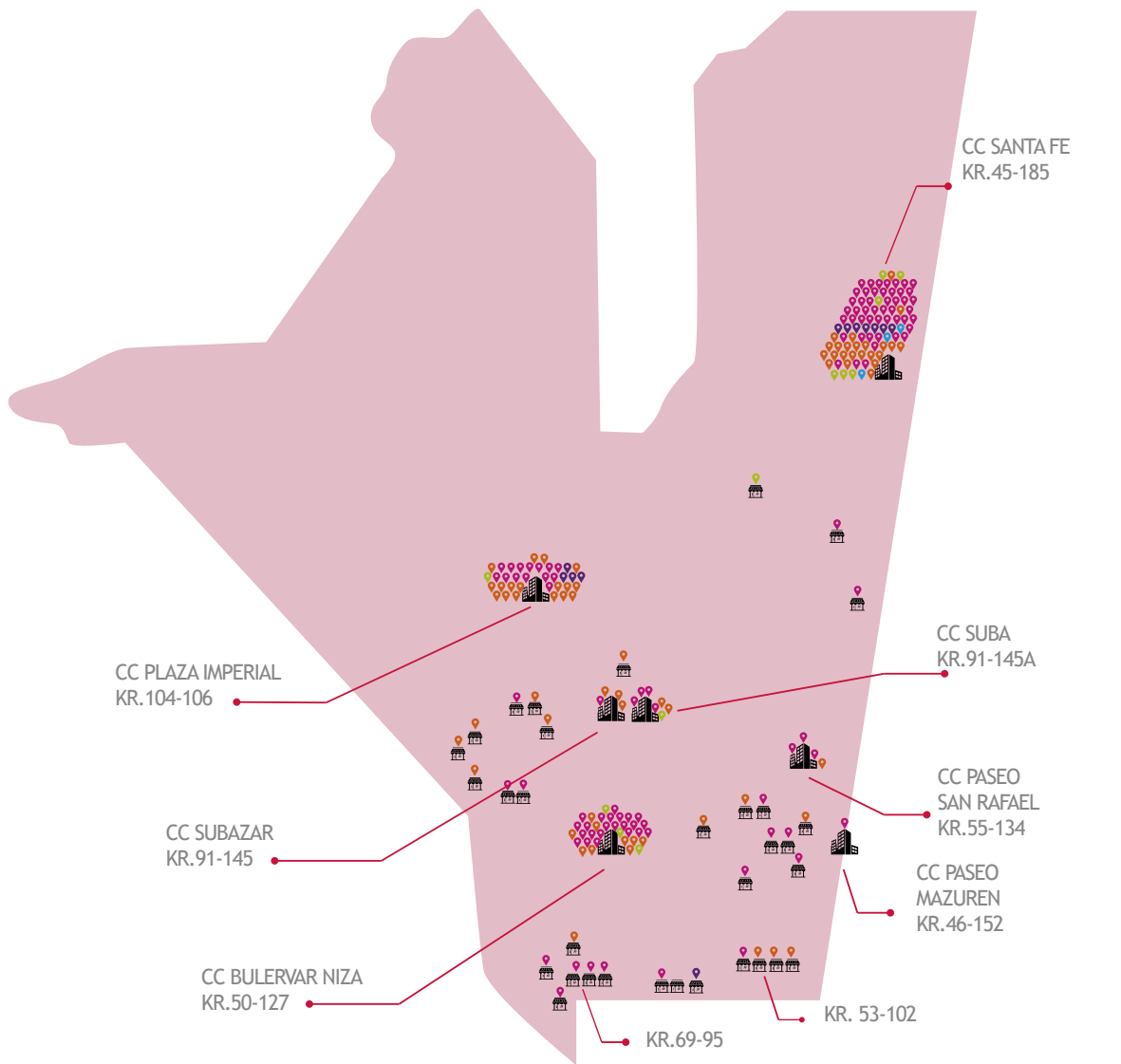


SECTORES

- VESTUARIO
- CALZADO
- ROPA INTERIOR
- BOLSOS Y ACCESORIOS
- ROPA DE VERANO



LOCALIDAD SUBA # 11

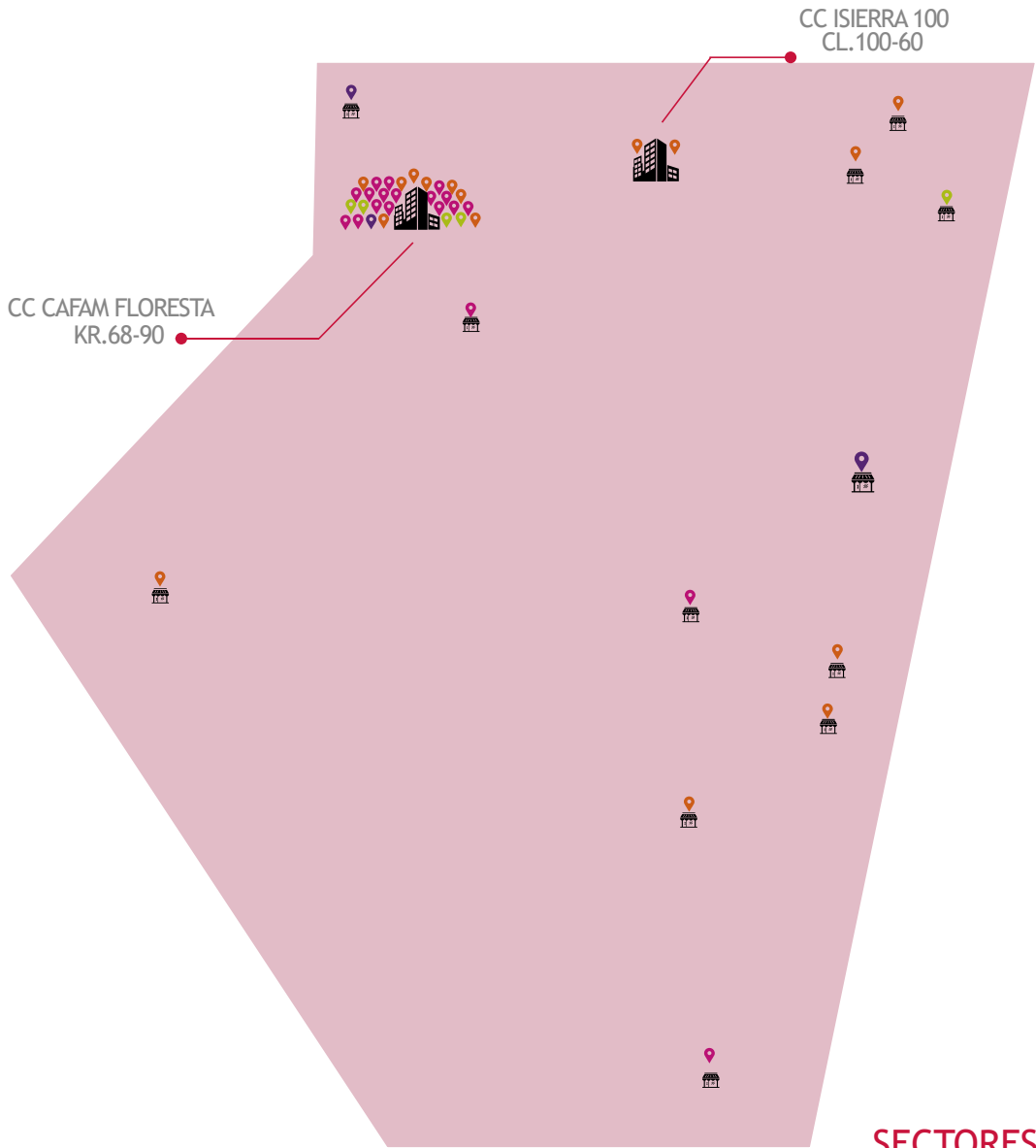


SECTORES






- 📍 VESTUARIO
- 📍 CALZADO
- 📍 ROPA INTERIOR
- 📍 BOLSOS Y ACCESORIOS
- 📍 ROPA DE VERANO



LOCALIDAD BARRIOS UNIDOS # 12

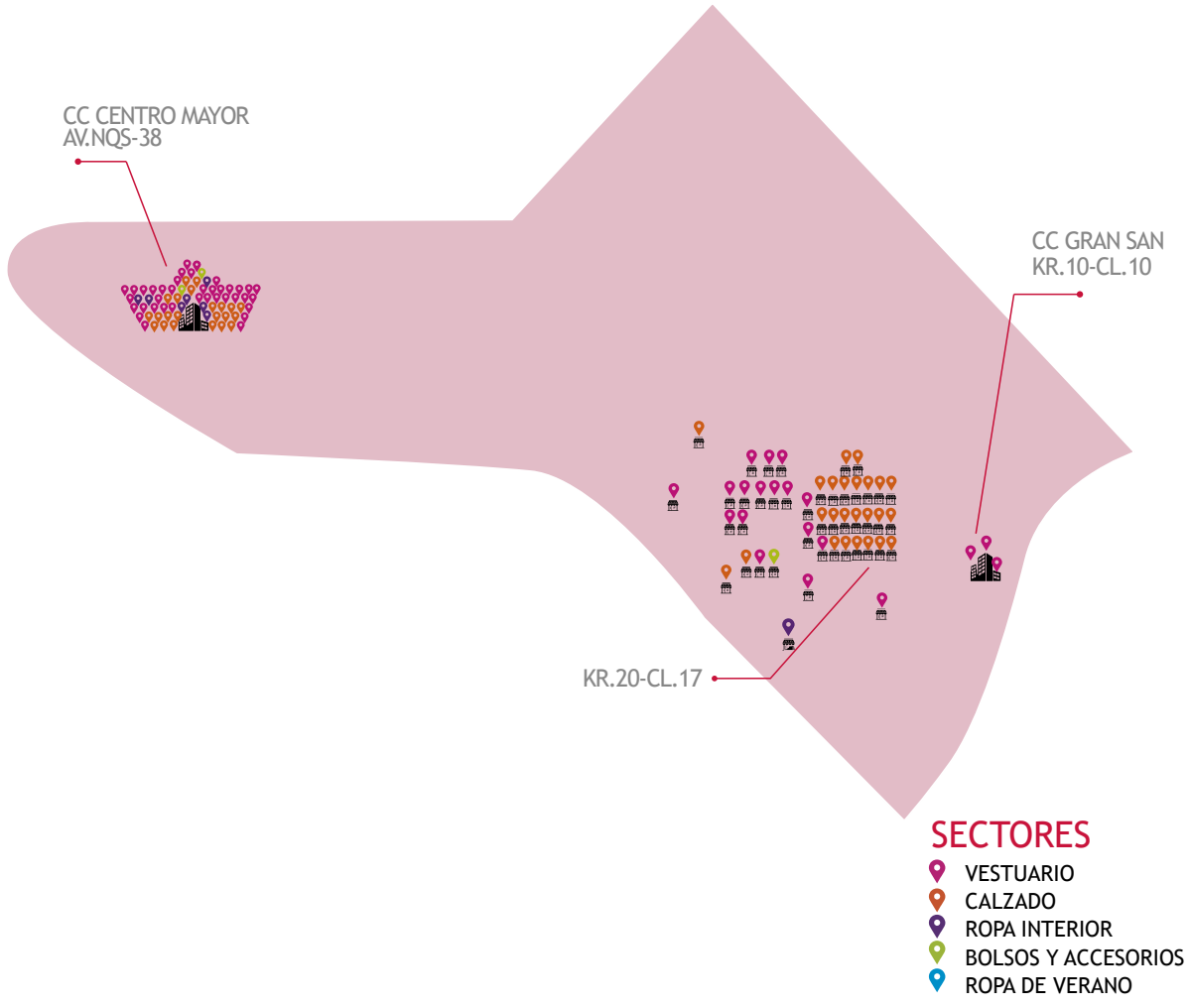


SECTORES

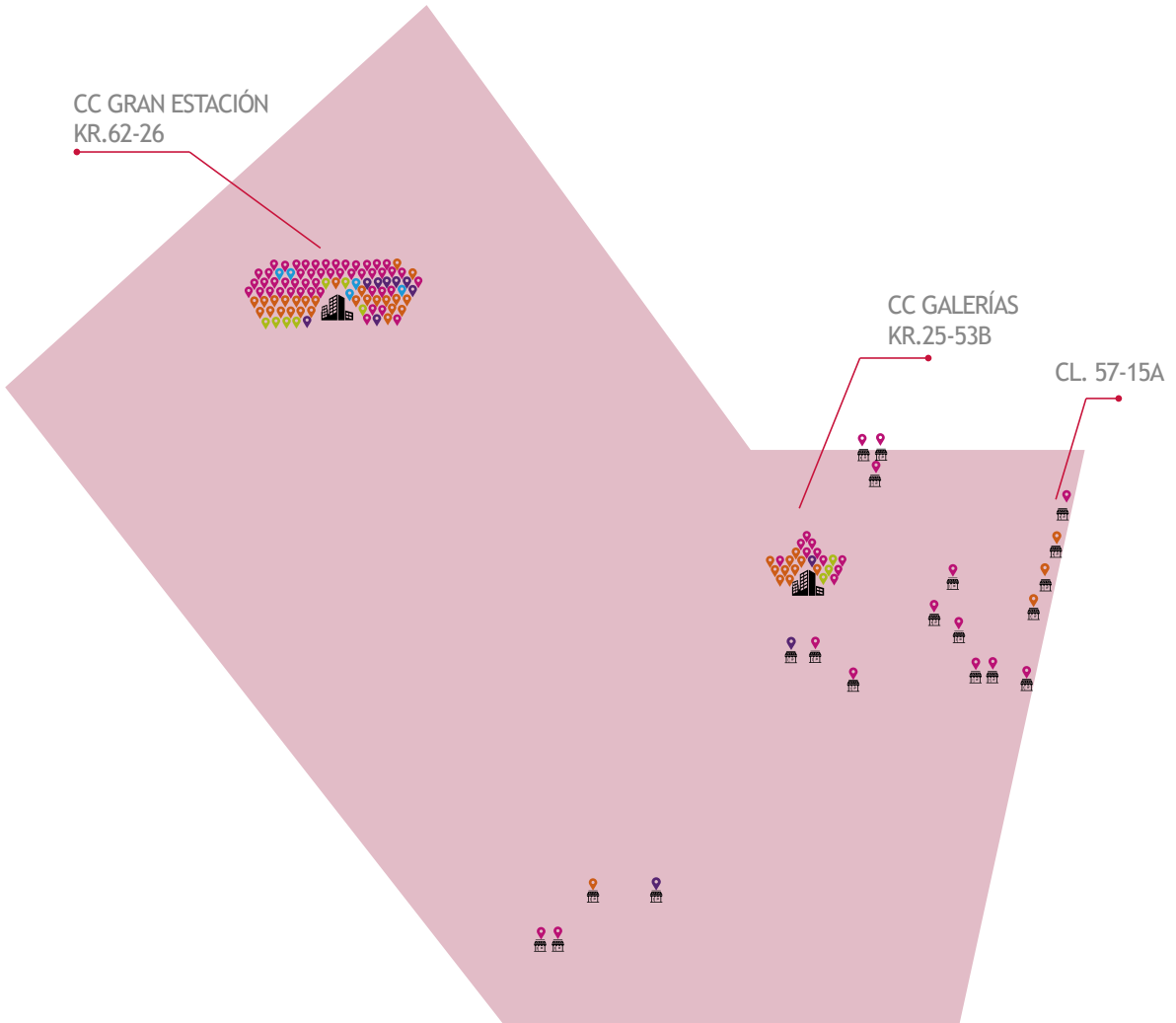
-  VESTUARIO
-  CALZADO
-  ROPA INTERIOR
-  BOLSOS Y ACCESORIOS
-  ROPA DE VERANO



LOCALIDAD ANTONIO NARIÑO # 13



LOCALIDAD TEUSAQUILLO # 14








CC GRAN ESTACIÓN
KR.62-26

CC GALERÍAS
KR.25-53B

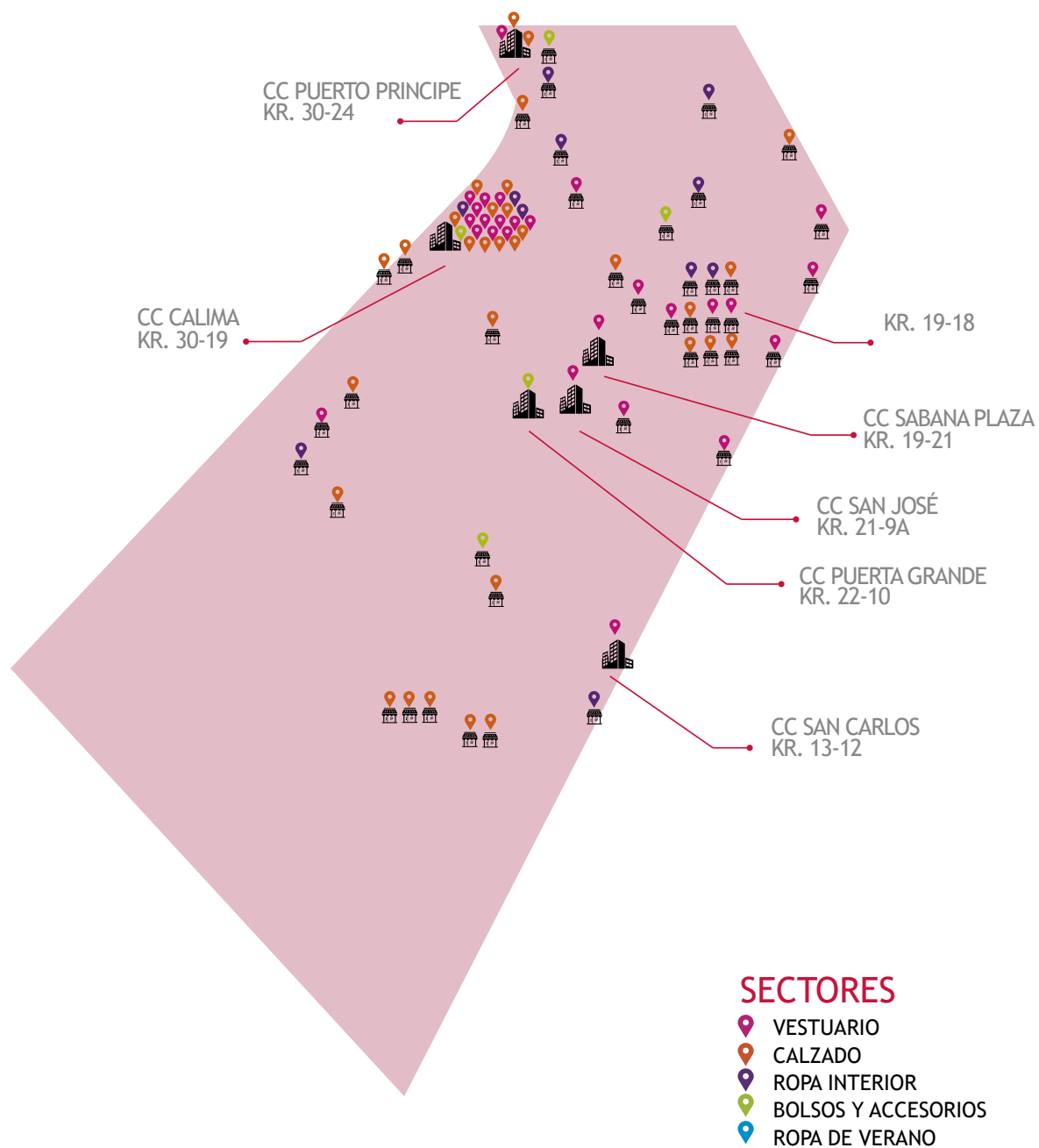
CL. 57-15A

SECTORES

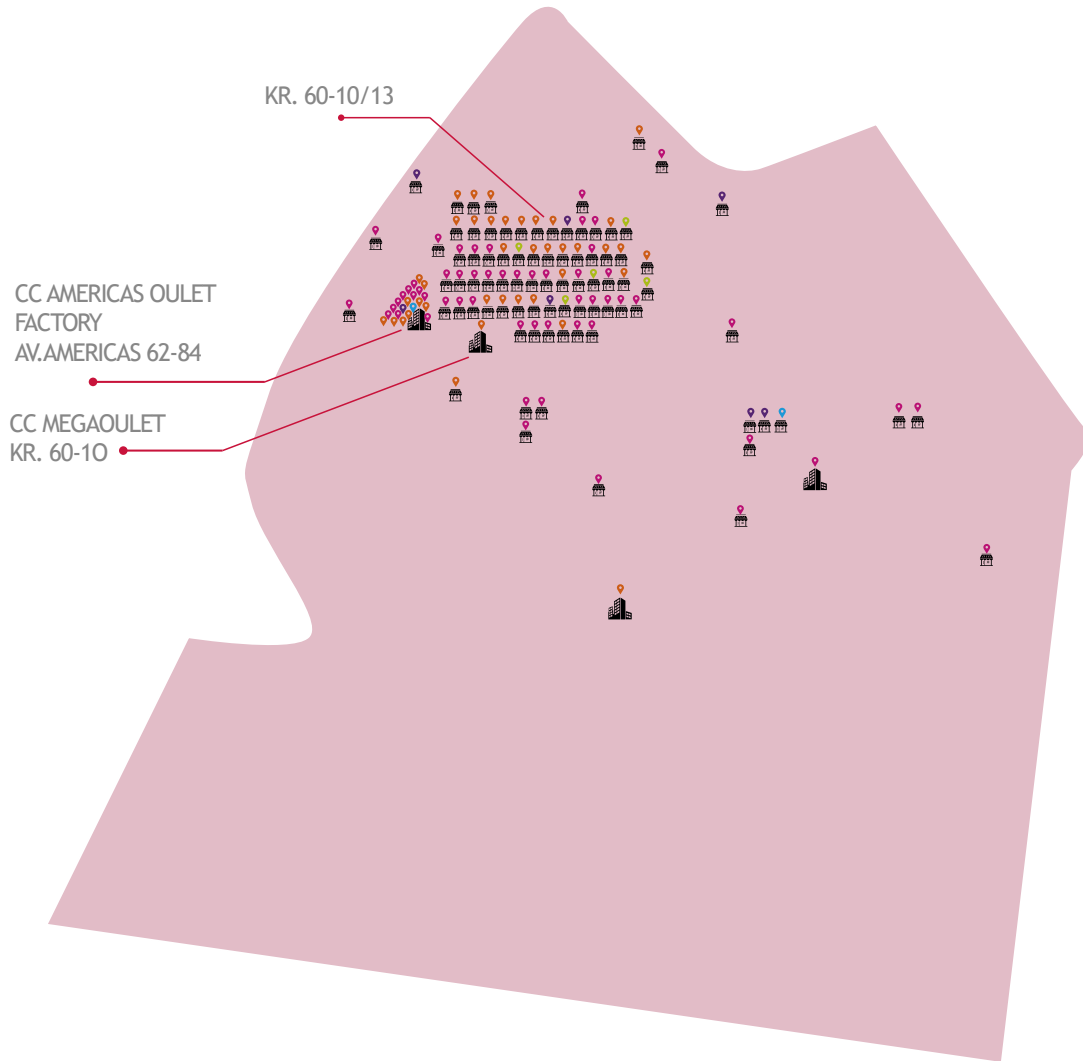
-  VESTUARIO
-  CALZADO
-  ROPA INTERIOR
-  BOLSOS Y ACCESORIOS
-  ROPA DE VERANO








LOCALIDAD LOS MÁRTIRES # 15



LOCALIDAD PUENTE ARANDA # 16

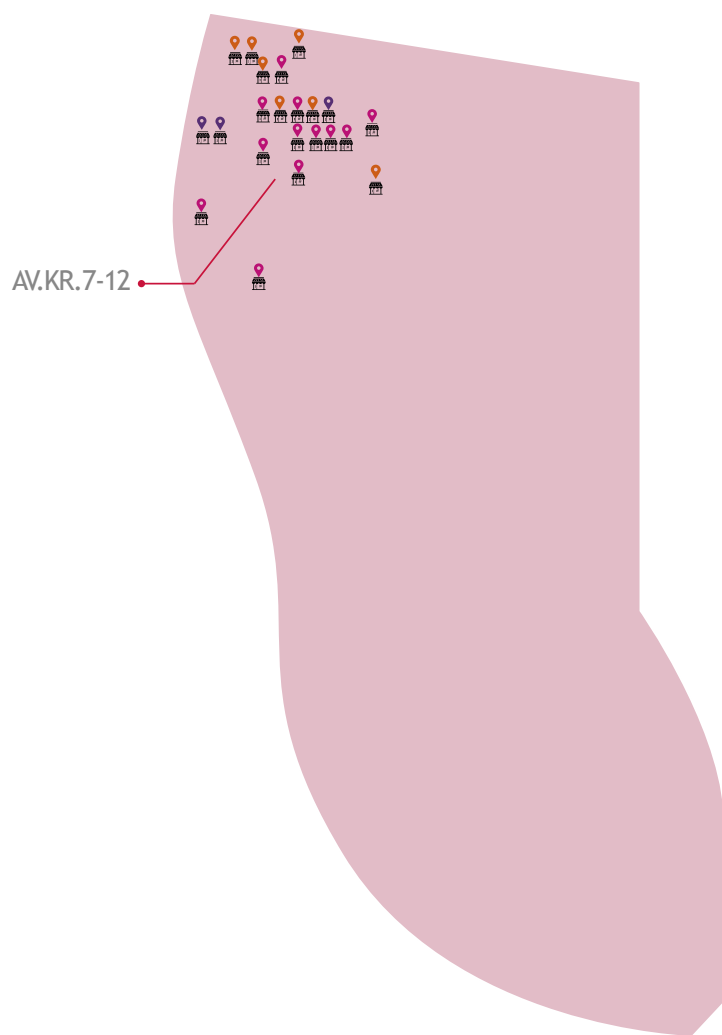


SECTORES

-  VESTUARIO
-  CALZADO
-  ROPA INTERIOR
-  BOLSOS Y ACCESORIOS
-  ROPA DE VERANO








LOCALIDAD LA CANDELARIA # 17



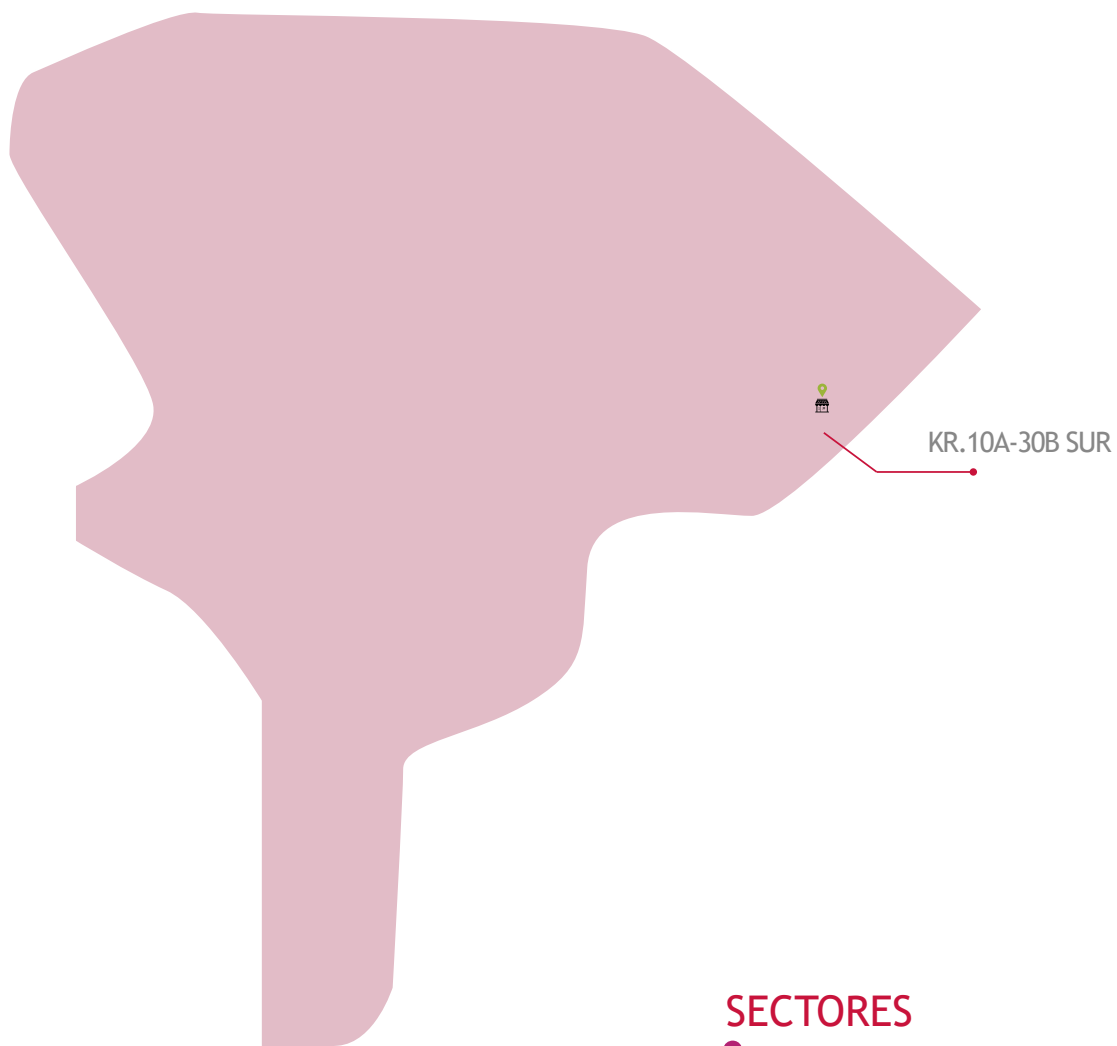
AV.KR.7-12

SECTORES

-  VESTUARIO
-  CALZADO
-  ROPA INTERIOR
-  BOLSOS Y ACCESORIOS
-  ROPA DE VERANO








LOCALIDAD RAFAEL URIBE # 18



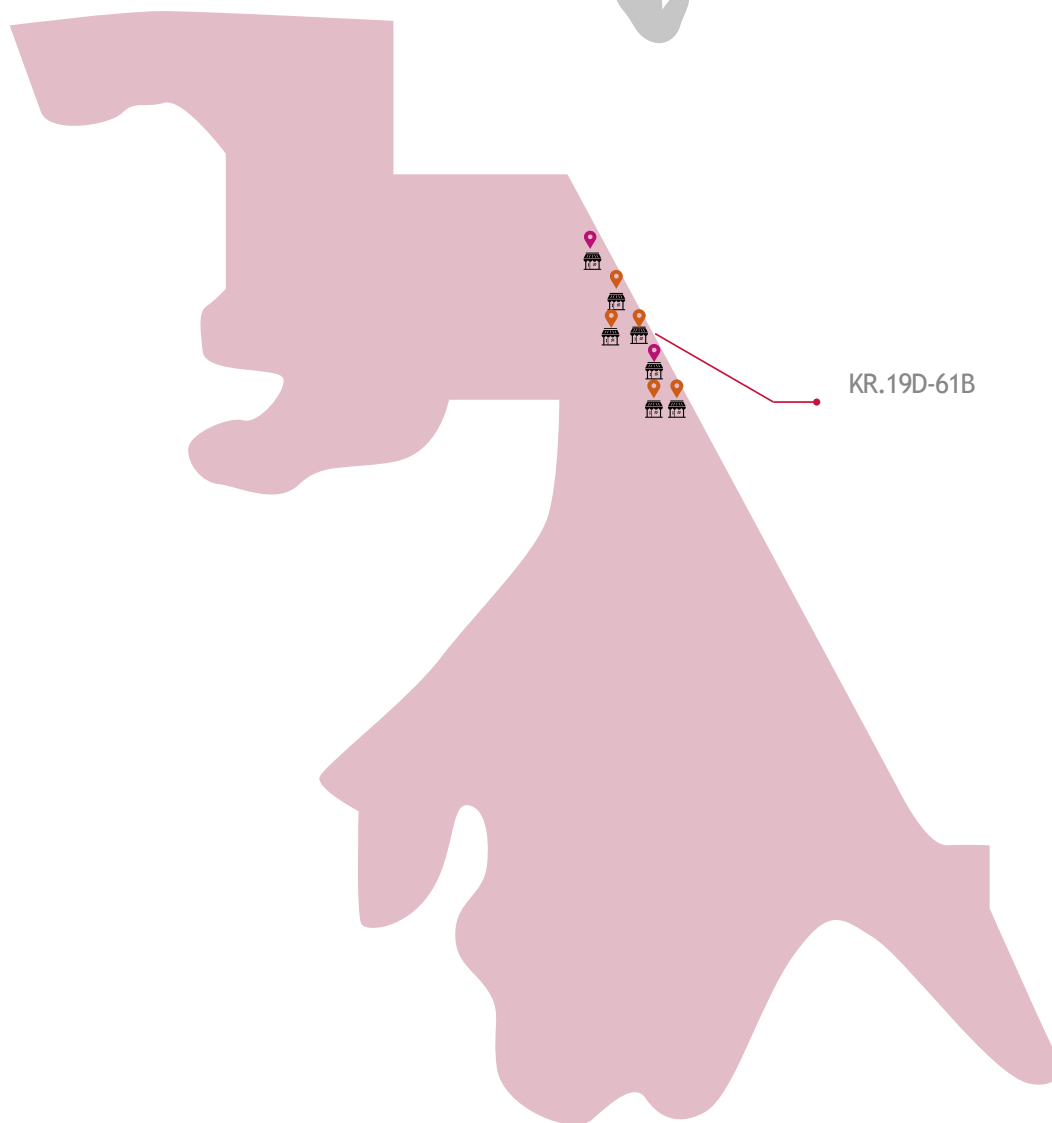
KR.10A-30B SUR

SECTORES

-  VESTUARIO
-  CALZADO
-  ROPA INTERIOR
-  BOLSOS Y ACCESORIOS
-  ROPA DE VERANO



LOCALIDAD CIUDAD BOLÍVAR # 19



KR. 19D-61B

SECTORES

- 📍 VESTUARIO
- 📍 CALZADO
- 📍 ROPA INTERIOR
- 📍 BOLSOS Y ACCESORIOS
- 📍 ROPA DE VERANO



CONCLUSIÓN

El sistema de comercialización que caracteriza la IMB es el centro comercial, que puede ser insuficiente para el desarrollo comercial e integral de la industria local (Bogotá), pues el costo de los locales tiende a ser muy alto y son pocas las marcas que pueden ubicarse en el mismo, lo cual se presta para una especie de “monopolio”, donde no hay mayores opciones para la diversificación.

Sin embargo, si se tiene en cuenta que 39% de los puntos de venta totales están localizados en calles comerciales, se visualiza una oportunidad para desarrollar, de manera intencional, un sistema alternativo de comercialización de moda en la ciudad; si a lo anterior se suma que algunas de dichas zonas cuentan con su propia historia, tradición y ubicación estratégica, se podría concluir que son una plataforma potencial para la evolución de “calles comerciales” hacia “distritos de moda” y ser referentes para otros puntos de la ciudad.

Con relación a la importancia y resurgimiento de los “distritos de moda” se evidencia una tendencia: en respuesta al crecimiento de los suburbios en los Estados Unidos en la década de 1950, se comenzaron a construir centros comerciales que agrupaban grandes cantidades de tiendas, eventos, y ofrecían parqueadero gratuito y un ambiente controlado. Esta conveniencia afectó a las calles comerciales que habían formado parte de la historia de cada una de las ciudades americanas.

Sin embargo, hoy las calles comerciales están volviendo a aparecer con fuerza, gracias a las experiencias únicas que proveen y a que los negocios están teniendo ventas muy productivas. Hay un valor tangible que las calles tienen, que no puede replicarse por los centros comerciales: ofrecen una

propuesta a la comunidad y al barrio donde se encuentran y una arquitectura única o histórica.

Otro caos interesante es el de Turquía, donde en la década de 1980, el sector minorista (*retail*) estaba dominado por comerciantes tradicionales e independientes. Similar a la historia de Colombia, este país empezó a vivir un crecimiento acelerado de centros comerciales desde la apertura de su economía en la década de 1990, con una tendencia de alto impacto desde 2005. Sin embargo, en la capital Ankara, los comerciantes de las calles comerciales adoptaron nuevas estrategias para sobrevivir en las condiciones de crecimiento de centros comerciales: incrementaron su diversidad y comenzaron a ofrecer productos y servicios especializados. Se unieron para soportar inestabilidades económicas y formaron asociaciones, alianzas o grupos de lobby. Además, el diseño al aire libre se fusionó con la arquitectura de la calle dando un ambiente dinámico y urbano (Ozuduru, Varol y Yalciner, 2014).

En 2010 se realizó una encuesta entre los visitantes de 13 centros comerciales y 11 calles comerciales de Ankara, la cual mostró hallazgos representativos en las diferencias de perfiles de consumidores y motivaciones para su visita; por ejemplo: parejas con hijos prefieren visitar centros comerciales (42,9% frente al 33,1%), mientras que la población entre 18-24 años de edad (42,5%) prefiere visitar calles comerciales. La cultura de cada calle comercial invita a un perfil de consumidor diferente (Ozuduru, Varol y Yalciner, 2014).

Se halló, además, que los atributos más importantes para los usuarios de calles comerciales, son la capacidad de pasear en un espacio abierto (80,7%), espacios públicos abiertos (65,7%) y precios convenientes (58,6%).

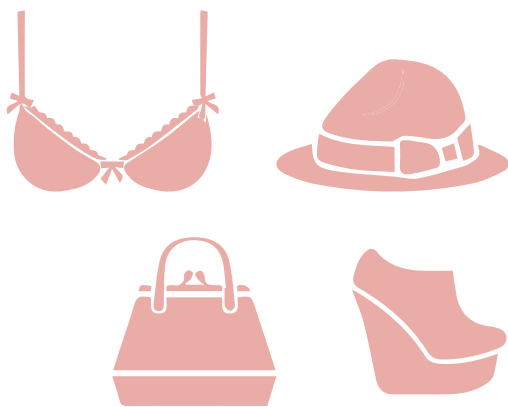


Por otra parte, el valor de la propiedad raíz mejora dentro de la proximidad de una calle comercial exitosa y dinámica, como es el caso del Meatpacking District en Nueva York o la zona del Ferry Building en San Francisco y puede recuperar una zona de la ciudad.

Para los comerciantes, estar en una calle comercial tiene ventajas, como tener mayor visibilidad y posicionar su marca, tener mayor libertad de horarios y ventas iguales o mejores que en los centros comerciales.

La clave para incrementar los niveles de efectividad en la convivencia de las dos formas de distribución está en entender los perfiles de los consumidores, sus preferencias y los comportamientos espaciales (Muhlebach y Muhlebach, 2013).

Sin duda, no se trata de buscar reemplazar o generar un ambiente competitivo entre los “distritos de moda” y los centros comerciales, sino diversificar las opciones de comercialización para el sistema en general. Lo anterior, bajo un formato que trae beneficios tanto para los comerciantes, como para ciertos perfiles de consumidores que encuentran mayores valores en tal propuesta y, por tanto, amplía la gama de posibilidades en el mercado. Por otro lado —como se mencionó anteriormente—, es un esquema que impacta de manera positiva a la ciudad, pues consiste en la recuperación o mejoramiento de un espacio público.



3. SEGMENTOS IDENTIFICADOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ

Con el fin de contar con un panorama que permita entender la organización de la industria de la moda de Bogotá (IMB), desde la perspectiva de mercado, se ha apelado al proceso de segmentación, utilizando las variables y la lógica de la estructura propia de la industria de la moda (IM). Este proceso permite:

- ~ Entender cuáles “zonas” del mercado están atendidas (cuántas marcas participan) y cuáles desatendidas (en dónde no hay participación alguna).
- ~ Identificar competidores directos e indirectos.
- ~ Ubicar el segmento al cual pertenece la marca y a cuáles quisiera pertenecer, para establecer estrategias de diferenciación y valor.
- ~ Dirigir los recursos creativos, investigativos y de desarrollo de producto, hacia el logro de los factores claves de éxito dentro de cada segmento.

Tal y como se mencionó en el marco conceptual, en el contexto del presente estudio los segmentos son aquellas agrupaciones de empresas que se forman al unir un sector, con un subsector y con un *modelo de negocio*; es decir, se forman a partir de variables estructurales de la IM; según lo anterior, para poder definir los segmentos del negocio en Bogotá, es necesario apelar a la clasificación de las marcas por sector, *subsector* y *modelo de negocio*.

Para lograr dicha clasificación, durante la investigación y bajo la metodología de cliente incógnito, se hizo la observación en



el punto de venta de las características de la oferta de producto de cada marca, así como aspectos relacionados con la comunicación y la exhibición del mismo.

De igual forma, se identificó el énfasis de la marca (pues en algunos casos ofrecen productos que pueden pertenecer a varios sectores y subsectores) para evitar “doble” clasificación y sesgar las conclusiones.

A continuación se presentan los resultados del proceso de clasificación de las marcas por variables estructurales; es decir, por sector (vestuario, ropa interior, ropa de verano, calzado, y bolsos y accesorios), subsector (*casualwear*, *streetwear*, *jeanswear*,

formalwear y *sportswear*) y *modelo de negocio* (lujo, diseñador, premium, bridge, masivo), esto con el objetivo de formar los segmentos.

Clasificación por sector

Hallazgos

El sector *vestuario* en la IMB, representa el 57% del total de las marcas, seguido por el sector *calzado* con una participación del 25%, lo cual indica que estos dos concentran el 82% de las marcas; el 18% restante se divide entre los sectores *ropa interior*, *ropa de verano* y *bolsos y accesorios*, como puede verse en la gráfica 16.

GRÁFICA 16. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ POR SECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA MODA?



FUENTE: Elaboración propia.

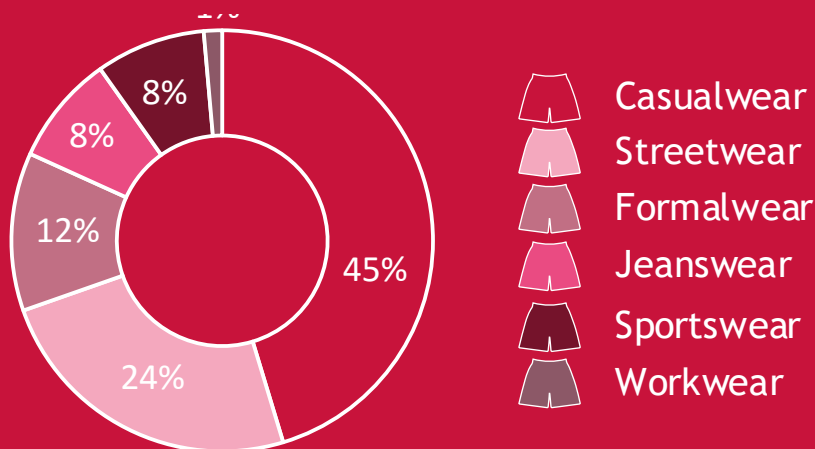
Clasificación por subsector

Hallazgos

El 45% de las marcas de la IMB pertenecen al subsector *casualwear*, seguido por el subsector *streetwear*, el cual cuenta con el 24% de las marcas; el tercer subsector es *formalwear* con 12% (véase gráfica 17).



GRÁFICA 17. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ POR SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA MODA?



FUENTE: Elaboración propia.

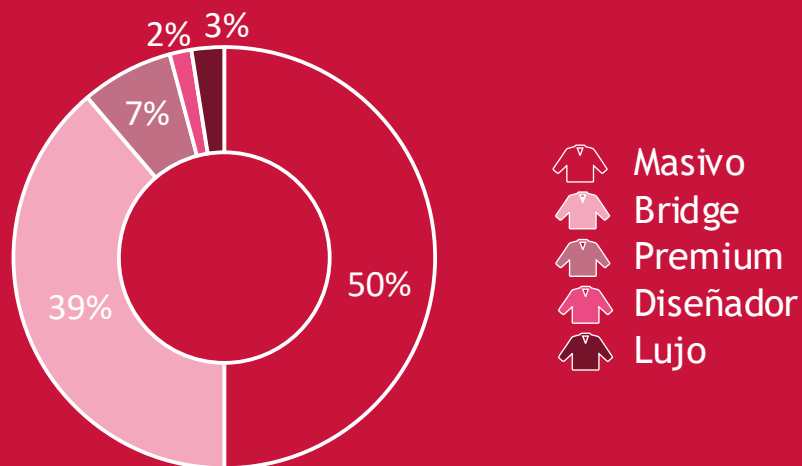
Clasificación por modelo de negocio

Hallazgos

El 50% de las marcas de la IMB, teniendo en cuenta únicamente la variable precio, opera bajo el *modelo de negocio* masivo; el

otro 50% está compuesto por el 39% bridge, 7% premium, 3% lujo y 2% diseñador (véase gráfica 18). Dentro del *modelo de negocio* masivo, las marcas de origen Bogotá representan el 68%, las de origen internacional el 17% y las de origen nacional, 15%.

GRÁFICA 18. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ POR MODELO DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA?



FUENTE: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

La IMB cuenta con una plataforma amplia de marcas en el sector *vestuario*, sobre las cuales puede capitalizar sus proyectos en pro de generar mayor valor para la industria, así como lo puede hacer también sobre la plataforma del sector *calzado*.

Por otro lado, dada la tradición y reconocimiento que la industria nacional (Colombia) ha desarrollado en torno a los sectores *ropa interior* y *ropa de verano*, se esperaría una mayor participación de dichas marcas en el mercado.

Es posible que tal situación (la poca participación de marcas en los sectores mencionados) se dé por dos razones: las marcas no ven las oportunidades y potencial que existe, especialmente para el caso colombiano, o las marcas que participan lo hacen bajo el modelo B2B (*Business to Business*) y, por tanto, no cuentan con vitrinas ante el consumidor final.

De igual forma, sería válido concluir que las marcas de la IMB están orientadas al subsector *casualwear* y que, incluso, puede ser el estilo en el cual recae la fortaleza de la industria; por otro lado, se puede afirmar que hay un complemento interesante, en términos de número de marcas, en los subsectores *streetwear* y *formalwear*.

Así mismo, se evidencia una clara orientación del negocio hacia el *modelo de negocio* masivo, con algo de participación en el *modelo de negocio* bridge. Los modelos del medio de la pirámide hacia arriba (premium, diseñador y lujo) cuentan con poca participación de marcas.

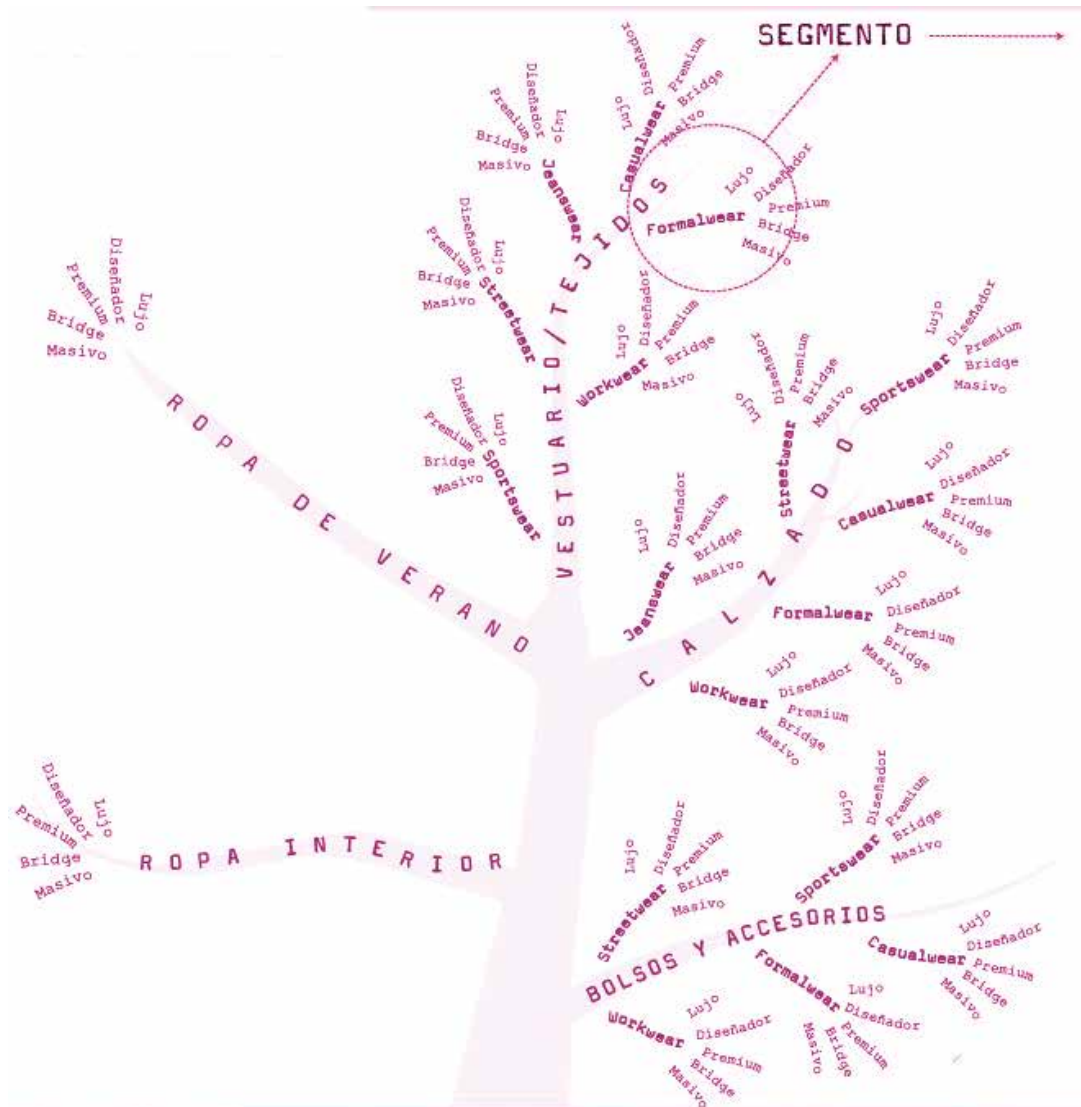
4. SEGMENTOS EN LOS QUE PARTICIPA LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ

Los hallazgos y conclusiones anteriores, son la plataforma para la formación de los segmentos, los cuales están conformados por la unión de un sector, un subsector y un *modelo de negocio*. Como se mencionó antes, en términos generales, el estudio presenta cinco sectores, los cuales se subdividen en seis subsectores (algunos en seis, otros en cinco, otros en ninguno), que a su vez se subdividen en cinco *modelos de negocio*; como resultado, se forman 95 posibles segmentos base de participación. La infografía 1 explica de manera gráfica el concepto expuesto. Con el fin de visualizar en cuáles segmentos participan las marcas de la IMB, a continuación se presenta un cuadro general de los hallazgos (véase cuadro 3), así como uno por sector (vestuario, ropa interior, ropa de verano, calzado, y bolsos y accesorios).

Los cuadros de los sectores reflejan la participación de las marcas en los segmentos, desglosadas por *origen de producto*: local si es de Bogotá, nacional si es del resto del país (Colombia) o internacional si es de un país diferente a Colombia. Es importante resaltar qué *origen de producto* se refiere a la procedencia del producto que las marcas comercializan, mas no al de la marca como tal; en ese sentido, es relevante tener en cuenta que, para efectos del análisis de segmentos, las marcas de Bogotá y nacionales que únicamente comercializan productos de procedencia internacional, se consideran de *origen de producto* internacional.



INFOGRAFÍA 1. POSIBLES SEGMENTOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA, DESDE LA PERSPECTIVA DEL MERCADO



FUENTE: Elaboración propia.



Vestuario
43%



Calzado
25%



Bolsos y accesorios
18%



Ropa interior
8%



Ropa de verano
8%



Adicional a los cuadros, se presenta una infografía, tanto de la industria como de los sectores, la cual permite una percepción más visual de los hallazgos; dicha infografía representa la situación de los segmentos, por medio de una serie de ramas de árbol donde cada elemento de su estructura simboliza una variable:

- ~ Las ramas primarias (las más grandes) representan el sector: vestuario, calzado, bolsos y accesorios, ropa interior y ropa de verano.
- ~ Las ramas secundarias, es decir, las que se desprenden directamente de las primarias (sector), representan los subsectores: *casualwear*, *streetwear*, *formalwear*, *jeanswear*, *sportswear* y *workwear*.

- ~ Las ramas fructíferas, es decir, las que se desprenden directamente de las secundarias (subsectores), representan los *modelos de negocio*: masivo, bridge, premium, diseñador y lujo.
- ~ Las hojas representan las marcas del segmento.
- ~ El color de las hojas (marcas) representa el *origen del producto* que la marca comercializa.

Hallazgos

La IMB participa (al menos con una marca) en 40 de los 95 posibles segmentos; es decir, en 42%, donde el sector *vestuario* representa el 43% de las marcas, *calzado* el 25%, *bolsos y accesorios* el 18%, *ropa interior*, 8% y *ropa de verano*, 8% (véase cuadro 3).



CUADRO 3. SEGMENTOS EN LOS QUE PARTICIPA LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ, DESDE LA PERSPECTIVA DEL MERCADO

Un segmento es la combinación de un sector, un subsector y un modelo de negocio, por ejemplo: vestuario casualwear masivo es un segmento, aplica de igual forma para los otros casos.

SECTOR	SUBSECTOR		MODELO DE NEGOCIO					Segmentos	
	Nombre	%*	Masivo	Bridge	Premium	Diseñador	Lujo		
Vestuario	Casualwear	35%	22%	12%	1%			17	
	Streetwear	25%	12%	11%	1%				
	Formalwear	17%	5%	4%	3%	3%	2%		
	Jeanswear	13%	7%	6%	1%				
	Sportswear	9%	3%	6%					
	Workwear	1%	1%						
TPMNS**			50%	39%	6%	3%	2%	43%	
Calzado	Casualwear	59%	39%	15%	5%			10	
	Streetwear	25%	15%	8%	2%				
	Formalwear	5%		3%			2%		
	Jeanswear								
	Sportswear	10%		10%					
	Workwear	2%	2%						
TPMNS			56%	36%	7%	0%	2%	25%	
Bolsos y accesorios (ByA)	Casualwear	81%	13%	44%	19%		6%	7	
	Streetwear	19%	6%	6%	6%				
	Formalwear								
	Sportswear								
	Workwear								
TPMNS			19%	50%	25%	0%	6%	18%	
Segmentos ropa interior			67%	28%			6%	3	8%
Segmentos ropa de verano			25%	63%	13%			3	8%
Total segmentos			13	13	9	1	4	40	
Porcentaje modelo de negocio dentro de los segmentos			33%	33%	23%	3%	10%		

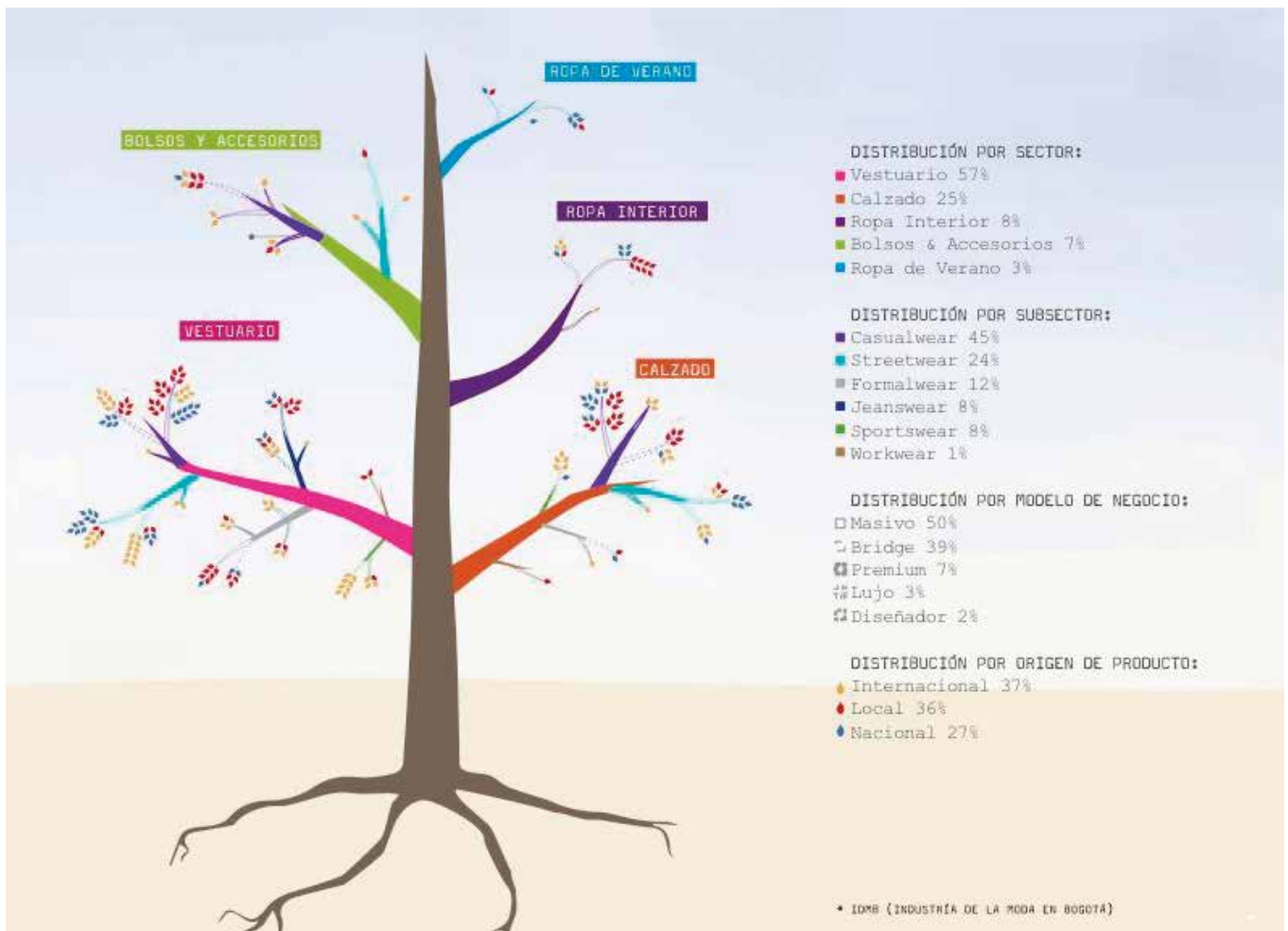
*%: se refiere al porcentaje de participación que el subsector tiene dentro del total del sector.

** TPMNS: total de participación del *modelo de negocio* dentro del sector.

Los cuadros en rojo son los segmentos donde NO se participa.

FUENTE: Elaboración propia.

INFOGRAFÍA 2. SEGMENTOS EN LOS QUE PARTICIPA LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ, DESDE LA PERSPECTIVA DEL MERCADO



FUENTE: Elaboración propia.

Segmentos del sector vestuario

Hallazgos

- ~ El sector *vestuario* representa el 57% del total de la IMB y participa en 17 de los 40 segmentos identificados.
- ~ El 50% de las marcas del total del sector participan en los segmentos del *modelo de negocio* masivo, el 39% en los del

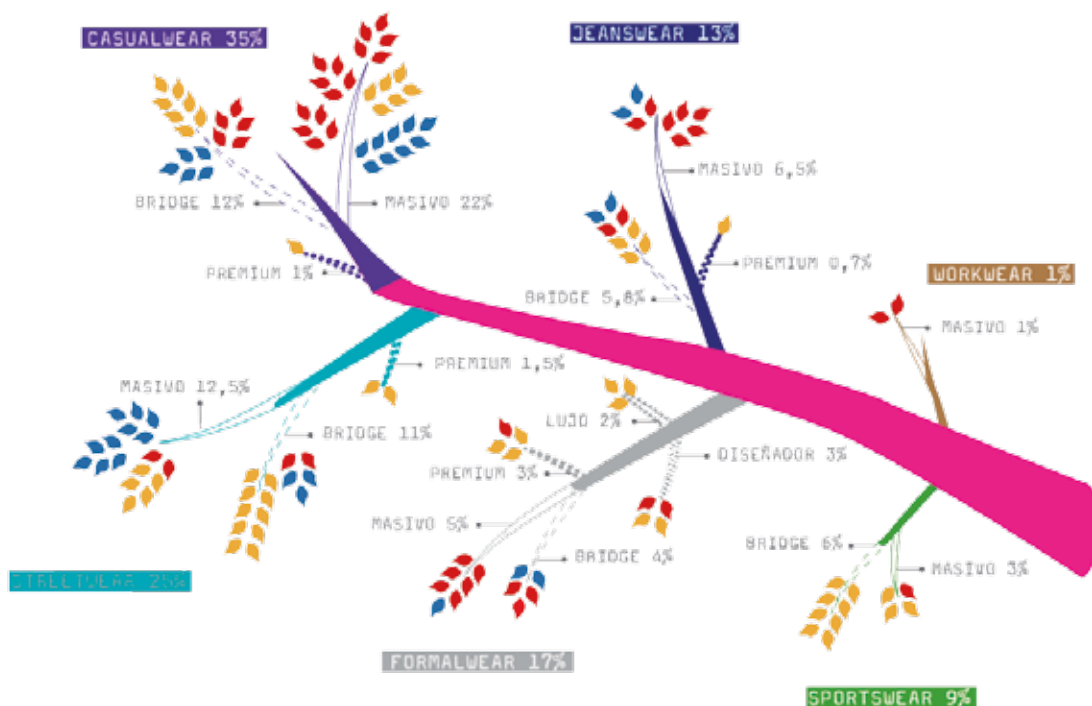
bridge, el 6% en los del premium, el 3% en los de diseñador y 2% en los de lujo.

- ~ El 35% de las marcas del total del sector participan en los segmentos del subsector *casualwear*, el 25% en los de *streetwear*, el 17% en los de *formalwear*, el 13% en los de *streetwear*, el 9% en los de *sportswear* y el 1% en los de *workwear*.



- El segmento con el mayor número de marcas es *casualwear* masivo con 22%; lo siguen los segmentos *streetwear* masivo con 12,5%, *casualwear* bridge con 12%, *streetwear* bridge con 11% y *jeanswear* masivo con 6,5%.
- El 40% de las marcas del sector comercializan productos de origen internacional, 35% de origen local (Bogotá) y 25% de origen nacional.
- Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) participan en 12 de los 17 segmentos; el segmento de mayor concentración es *casualwear* masivo con 11%, seguido de *jeanswear* masivo con 5%, *formalwear* masivo con 4% y *casualwear* bridge con otro 4%.
- Las marcas de *origen de producto* internacional participan en 13 de los 17 segmentos; el segmento de mayor concentración es *streetwear* bridge con 7%, seguido por *sportswear* bridge con 6%, *casualwear* bridge con 5%, *casualwear* masivo con 4% y *streetwear* masivo con otro 4%.
- Las marcas de *origen de producto* nacional participan en 8 de los 17 segmentos; el segmento de mayor concentración es *streetwear* masivo con 7%, al igual que *casualwear* masivo con otro 7% y *casualwear* bridge con 4% (véanse infografía 3 y cuadro 4).

INFOGRAFÍA 3. REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SEGMENTOS EN EL SECTOR VESTUARIO



TOTAL POR MODELO DE NEGOCIO

MASIVO 50%
 BRIDGE 39%
 PREMIUM 6%
 DISEÑADOR 2%
 LUDO 3%

TOTAL POR ORIGEN DE PRODUCTO:

INTERNACIONAL 40%
 LOCAL 35%
 NACIONAL 25%

FUENTE: Elaboración propia.



CUADRO 4. SEGMENTOS DEL SECTOR VESTUARIO

SECTOR	SUBSECTOR		MODELO DE NEGOCIO																													
	NOMBRE	%*	Masivo						Bridge						Premium						Diseñador						Lujo					
			l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T						
Vestuario	Casualwear	35%	11%	7%	4%	22%	4%	4%	5%	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%							
	Streetwear	25%	1,5%	7%	4%	12,5%	1%	2%	7%	11%	1%	1,5%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%							
	Formatwear	17%	4%	1%	5%	2%	1%	4%	1%	4%	1%	2%	3%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%							
	Jeanswear	13%	5%	1,5%	6,5%	1,4%	1,4%	3%	5,8%	3%	5,8%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%							
	Sportswear	9%	1%	1%	3%	2%	2%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%							
	Workwear	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%							
TPMNS			24%	16%	10%	50%	9%	9%	21%	39%	1%	0%	5%	6%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%								

%*: total de participación del subsector dentro del sector.

l: local / n: nacional / i: internacional.

T: total de participación de las marcas del modelo de negocio.

TPMNS: total por modelo de negocio.

FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

- ~ El sector *vestuario* de la IMB se concentra en pocos segmentos pertenecientes al *modelo de negocio* masivo.
- ~ El segmento donde participan el mayor número de marcas es *casualwear* masivo, lo cual sugiere un foco de especialización, particularmente de las marcas de *origen de producto* Bogotá.
- ~ La participación en los segmentos *bridge* y *premium* está representada por las marcas de *origen de producto* internacional, lo cual puede indicar un mayor interés en ocupar y desarrollar espacios del mercado desatendidos por parte de las marcas locales.
- ~ Existen oportunidades de diversificación de las marcas de Bogotá, hacia otros segmentos, pues pareciera muy conglomerada en el *casualwear* masivo; lo anterior se interpreta como una situación positiva, en la medida que hay un foco de especialización de la industria local, pero es altamente recomendado buscar otras opciones, de tal forma que haya un crecimiento hacia la construcción de una industria más diversificada y de mayor valor (esta conclusión se desarrolla con mayor detalle en el análisis de grupos estratégicos).

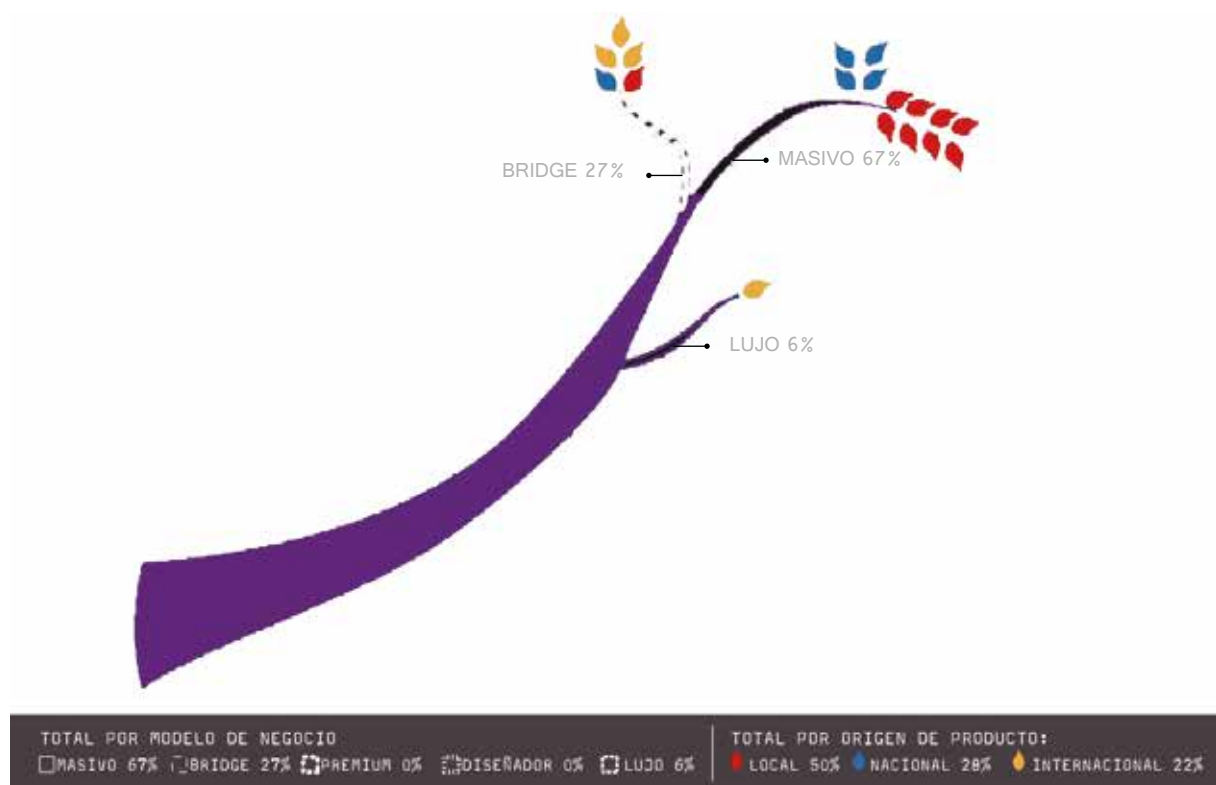


Segmentos del sector ropa interior

Hallazgos

- ~ El sector *ropa interior* representa el 8% de la IMB.
- ~ Participa en tres de los cinco posibles segmentos del sector.
- ~ El segmento masivo representa el 67% del sector, bridge el 27% y lujo el 6%.
- ~ El 49,5% de las marcas del sector comercializa productos de origen Bogotá, el 27,5% de origen nacional y el 23% de origen internacional.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local, concentran su participación en el segmento masivo con el 44% del total de las marcas del sector.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional, concentran su participación en el segmento masivo con el 22% de las marcas del sector.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional, concentran su participación en el segmento bridge con el 17% de las marcas del sector (véanse infografía 4 y cuadro 5).

INFOGRAFÍA 4. REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SEGMENTOS EN EL SECTOR ROPA INTERIOR



FUENTE: Elaboración propia.



CUADRO 5. SEGMENTOS DEL SECTOR ROPA INTERIOR

SECTOR	MODELO DE NEGOCIO																							
	Masivo				Bridge				Premium				Diseñador				Lujo							
	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T				
Ropa interior	44%	22%	0%	67%	5%	5%	17%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	6%

l: local / n: nacional / i: internacional.
 T: total de participación de las marcas del *modelo de negocio*.

FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

- ~ El sector *ropa interior* tiene una participación moderada en el marco del B2C (venta directa al consumidor final) en la IMB. Se presume que una buena porción de las marcas de ropa interior, una de las especialidades del país, participa a través del B2B (venta a otros negocios), tanto las que cuentan con una marca propia distribuida a través de canales indirectos, como las dedicadas únicamente a la fabricación para terceros.
- ~ El sector concentra su participación en el segmento masivo.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local y nacional, son las de mayor representación, con una clara concentración en los segmentos masivos.
- ~ Las marcas de origen internacional tienen una participación menos representativa orientada a los segmentos bridge.

Segmentos del sector ropa de verano

Hallazgos

- ~ El sector *ropa de verano* representa el 3% de la IMB.
- ~ Participa en tres segmentos del sector.
- ~ El segmento de mayor participación es el bridge, con el 63% del total de las marcas.
- ~ El 75% comercializa producto de origen nacional y el 25% de origen Bogotá; no hay presencia de marcas de origen internacional.
- ~ Las marcas nacionales concentran su participación en el segmento bridge, con el 50% del total de dicho origen (véanse cuadro 6 e infografía 5).



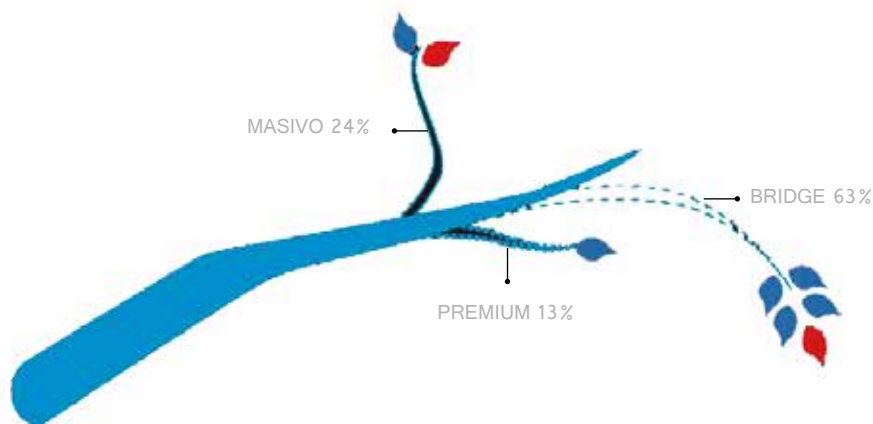
CUADRO 6. SEGMENTOS DEL SECTOR ROPA DE VERANO

SECTOR	MODELO DE NEGOCIO																			
	Masivo				Bridge				Premium				Diseñador				Lujo			
	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T	l	n	i	T
Ropa de verano	12%	12%	0%	24%	13%	50%	0%	63%	0%	13%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

l: local / n: nacional / i: internacional.
 T: total de participación de las marcas del modelo de negocio.

FUENTE: Elaboración propia.

INFOGRAFÍA 5. REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SEGMENTOS EN EL SECTOR ROPA DE VERANO

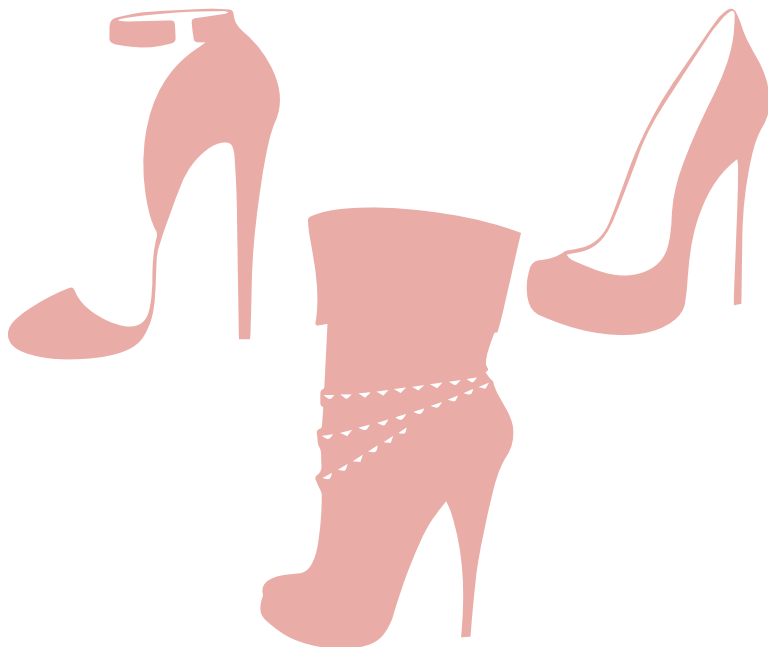


FUENTE: Elaboración propia.



CONCLUSIÓN

- ~ El sector *ropa de verano* tiene la participación más baja de los sectores en la IMB.
- ~ Está representado por las marcas de *origen de producto* nacional en el segmento *bridge*, lo cual sugiere una oferta con valores relacionados con diseño y marca (en términos de estrategia).
- ~ La circunstancia de que no haya participación de marcas internacionales, puede sugerir una especialidad del mercado nacional, con poca competencia y amplia oportunidad de desarrollo.
- ~ Aunque las marcas de origen local (Bogotá) no son protagonistas en este sector, se considera que las condiciones del país se prestan para que este sea uno de los mayores sectores de oportunidad, incluso para las marcas de Bogotá, las cuales parecen estar muy concentradas en el B2B (esta apreciación se ampliará en las conclusiones y recomendaciones de los grupos estratégicos).



Segmentos del sector calzado

Hallazgos

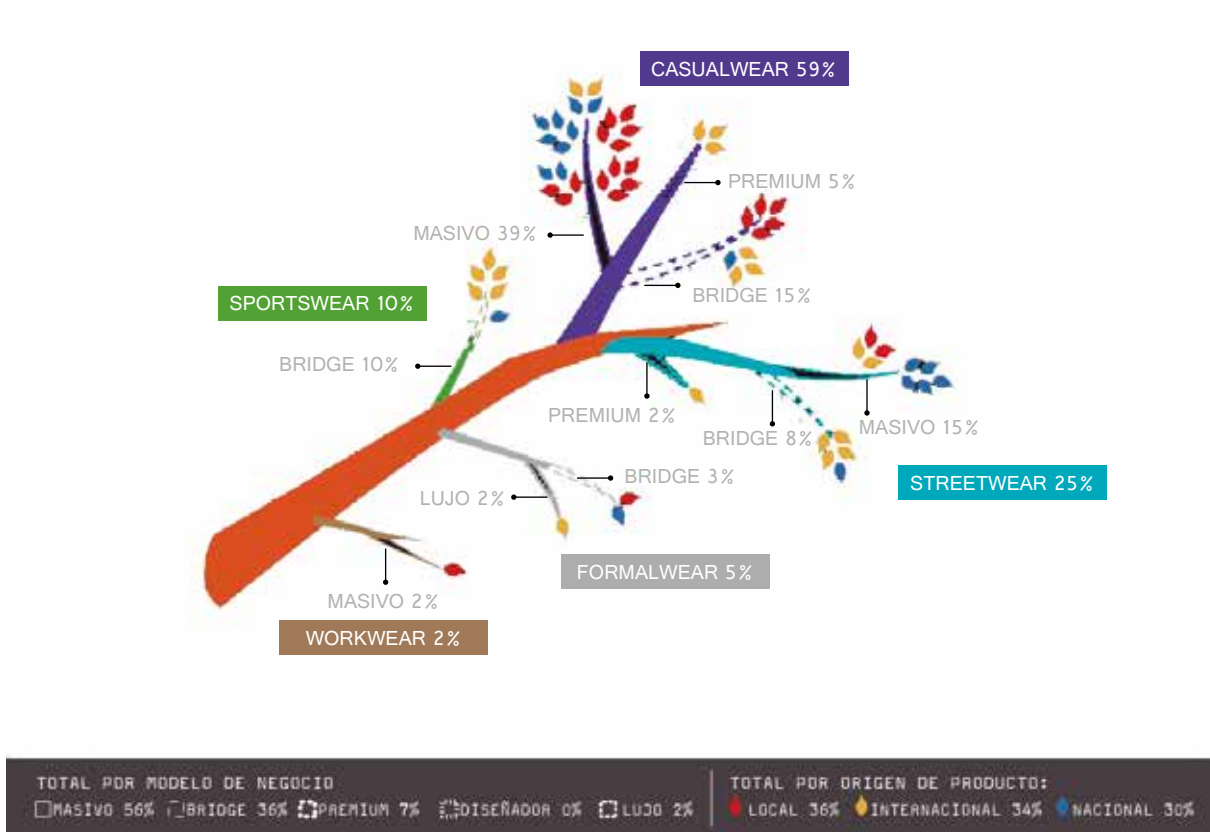
- ~ El sector *calzado* representa el 25% del total de la IMB; es el segundo sector de mayor importancia en la industria local, después de *vestuario*.
- ~ Participa en diez segmentos de los identificados de la industria.
- ~ El 59% de las marcas se concentra en el subsector *casualwear*, el 24% en *streetwear*, el 10% en *sportswear*, el 5% en *formalwear* y el 2% en *workwear*.
- ~ El 55% de las marcas se concentran en los segmentos del *modelo de negocio* masivo, el 36% en los del *bridge*, el 7% en los del *premium* y el 2% en los de *lujo*; no se evidenciaron marcas en los segmentos del *modelo de negocio* diseñador.
- ~ El segmento con mayor participación es *casualwear* masivo, con 39% del total de las marcas del sector; seguido por *casualwear* *bridge* con 15% y *streetwear* masivo con 14%. Estos últimos tres segmentos concentran el 68% del total de las marcas del mismo.
- ~ El 35% de las marcas comercializan productos de origen local (Bogotá), el 34% de origen internacional y el 30% de origen nacional.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) participan en cinco de los diez segmentos; dentro de las marcas de origen local, el segmento con mayor participación es *casualwear* masivo, con 21% del total del sector.



~ Las marcas de origen de producto internacional participan en ocho de los diez segmentos; aunque no hay un segmento en el cual se concentre la participación de marcas de dicho origen, es *sportswear* masivo, donde se evidencia mayor número.

~ Las marcas de *origen de producto* internacional participan en seis de los diez segmentos; el segmento con mayor participación es *sportswear* bridge, con 8% del total del sector (véanse cuadro 7 e infografía 6).

INFOGRAFÍA 6. REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SEGMENTOS EN EL SECTOR CALZADO



FUENTE: Elaboración propia.



CUADRO 7. SEGMENTOS DEL SECTOR CALZADO

SECTOR	SUBSECTOR	MODELO DE NEGOCIO																					
		NOMBRE	%*	Masivo			Bridge			Premium			Diseñador			Lujo							
				L	n	i	L	n	i	L	n	i	L	n	i	L	n	i	L	n	i	T	
Calzado	Casualwear	59%	21%	15%	3%	39%	8%	2%	5%	15%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
	Streetwear	24%	3%	8%	3%	14%		1%	7%	8%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
	Sportswear	10%				0%		2%	8%	10%			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Formatwear	5%				0%	1%	2%		3%			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	
	Workwear	2%	2%			2%				0%			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TPMNS		26%	23%	6%	55%	9,0%	7%	20%	36%	7%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%

%;*: total de participación del subsector dentro del sector.

L: local / n: nacional / i: internacional.

T: total de participación de las marcas del modelo de negocio.

TPMNS: total de participación del modelo de negocio dentro del sector.

FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

- El sector *calzado* de la IMB se concentra en pocos segmentos del modelo de negocio masivo, particularmente en *casualwear* masivo, donde la representación de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) es mayoritaria.
- La participación en segmentos de otros *modelos de negocio* como el *bridge* y *premium*, está representada por las marcas de origen internacional.
- Dada la tradición en manufactura, así como la especialización en productos de cuero propios de la ciudad, se pueden visualizar segmentos, especialmente en los subsectores *casualwear* y *streetwear*, en los que hay oportunidades de diversificación para el sector (el concepto relacionado con las oportunidades de “migraciones” hacia otros espacios del mercado, se ampliará en el análisis de grupos estratégicos).

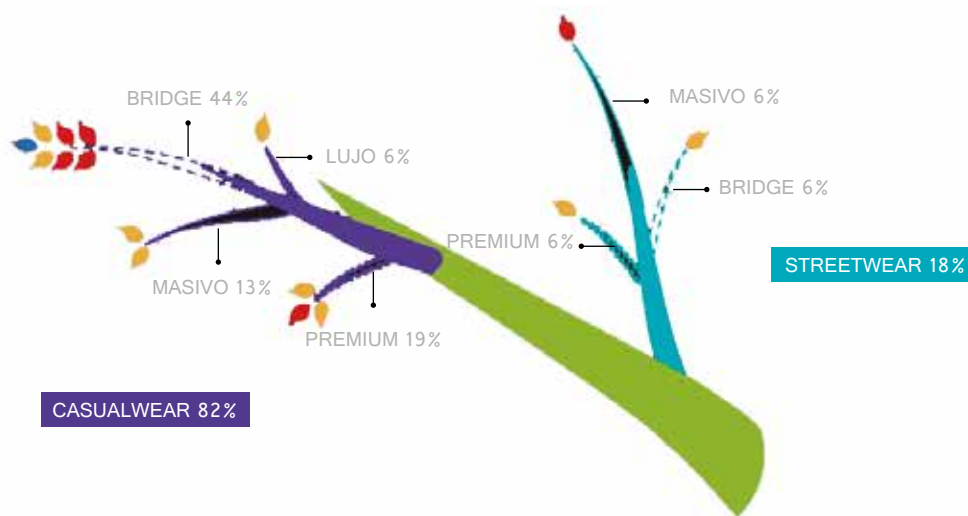


Segmentos del sector bolsos y accesorios

Hallazgos

- ~ El sector *bolsos y accesorios* representa el 7% de la industria de la moda de Bogotá.
- ~ Participa en siete de los segmentos identificados.
- ~ El 50% de las marcas del total del sector participan en los segmentos del *modelo de negocio* bridge, el 25% en los del premium, el 19% en los masivos y 6% lujo.
- ~ El 82% de las marcas del sector participan en el subsector *casualwear* y el 19% en el *streetwear*.
- ~ El segmento con mayor participación es *casualwear* bridge, con el 25% del total de las marcas.
- ~ El 56% de las marcas comercializa productos de origen internacional, 38% local (Bogotá) y 6% nacional.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional participan en seis de los siete segmentos del sector, sin mostrar mayor concentración en un segmento específico.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) participan en tres de los siete segmentos del sector, el 25% se concentra en el segmento *casualwear* bridge.
- ~ La única marca de *origen de producto* nacional que participa en el sector, lo hace en el segmento *casualwear* bridge (véanse infografía 7 y cuadro).

INFOGRAFÍA 7. REPRESENTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SEGMENTOS EN *BOLSOS Y ACCESORIOS*



TOTAL POR MODELO DE NEGOCIO	TOTAL POR ORIGEN DE PRODUCTO:
■ MASIVO 19% ■ BRIDGE 50% ■ PREMIUM 25% ■ DISEÑADOR 0% ■ LUJO 6%	● LOCAL 38% ● NACIONAL 6% ● INTERNACIONAL 56%

FUENTE: Elaboración propia.



CUADRO 8. SEGMENTOS DEL SECTOR BOLSOS Y ACCESORIOS

SECTOR	SUBSECTOR	MODELO DE NEGOCIO																						
		NOMBRE	%	Masivo			Bridge			Premium			Diseñador			Lujo								
				L	n	i	L	n	i	L	n	i	L	n	i	L	n	i	L	n	i	T		
Bolsos y accesorios	Casualwear	82%		13%	13%	25%	6%	13%	44%	6%	13%	19%	6%	19%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	6%	
	Streetwear	18%	6%	6%		6%		6%			6%			6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Formalwear	0%		0%					0%						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Sportswear	0%		0%					0%						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Workwear	0%		0%					0%						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TPMNS		6%	0%	13%	25%	6%	19%	50%	6%	19%	25%	6%	19%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	

%; total de participación del subsector dentro del sector.

l: local / n: nacional / i: internacional.

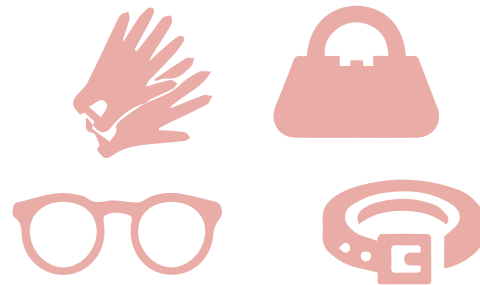
T: total de participación de las marcas del modelo de negocio.

TPMNS: total de participación del modelo de negocio dentro del sector.

FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

- El sector *bolsos y accesorios* representa una participación moderada en la industria de la moda de Bogotá con marcas en pocos segmentos del mercado.
- Es uno de los pocos sectores donde las marcas de *origen de producto* local (Bogotá), se concentran en segmentos *bridge* y evidencian participación en segmentos *premium*; lo anterior puede sugerir una orientación a buscar mayor valor en el producto, seguramente en términos de construcción y a través de estrategias de marca más evidentes para el consumidor.
- La participación de las marcas internacionales es representativa en el sector y es posible que se esté cediendo un terreno, en el cual las marcas locales también pueden ser protagonistas.
- Similar a la situación del sector *calzado*, el sector *bolsos y accesorios* cuenta con una tradición en manufactura, así como con una especialización en productos de cuero; lo cual, sumado a una amplia vocación y recorrido hacia mercados de exportación, evidencia que existen segmentos, especialmente en el subsector *casualwear* en los que hay oportunidades de diversificación (el concepto relacionado con las oportunidades de “migraciones” hacia otros espacios del mercado, se ampliará en el análisis de grupos estratégicos).



5. GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA Y SU CARACTERIZACIÓN

Con el fin de tener una visión de la postura estratégica de las marcas objeto del presente estudio, estas se clasificaron en grupos estratégicos (conjuntos de marcas de un mismo sector que siguen una estrategia igual o similar en un mercado).

Dicha clasificación se ha especificado a través de la estructura del tradicional diagrama de plano cartesiano (en adelante se referirá a este como diagrama de grupos estratégicos), el cual está compuesto por dos ejes que se cruzan en el centro para formar “regiones” denominadas cuadrantes. Para efectos de este análisis, las variables seleccionadas para cada eje son *complejidad y tendencia* (eje X) y *modelo de negocio* (eje Y).

La variable *complejidad y tendencia* (eje X) corresponde al indicador que se obtuvo durante el proceso de análisis estadístico de los aspectos relacionados con la variable *producto*; se refiere al nivel de complejidad del producto en construcción visible y su asociación con la tendencia.

La variable *modelo de negocio* (eje Y) toma los precios de los productos analizados para cada marca, los cuales se utilizaron para clasificarlas en su respectivo *modelo de negocio*. En este punto, vale la pena recordar que los rangos de precio bajo los cuales se dividieron los modelos de negocio, son el resultado de la selección de referentes (marcas) internacionales para cada sector y subsector.

La definición de tales referentes se hizo teniendo en cuenta tres requisitos: que tuvieran presencia en mínimo tres continen-

tes, que cotizaran en Bolsa o que pertenecieran a uno de los conglomerados de la industria de la moda. Aquellas marcas que cumplieran con dos de estos tres requisitos, se consideraron “referentes internacionales”. De cada una de estas se tomaron precios de siluetas de última colección, iguales o similares a las definidas en el estudio, y se organizaron los rangos para cada modelo de negocio. De igual forma, se hizo un paralelo con la clasificación que hace la firma italiana de mercadeo, Data e Insights, de marcas de moda *Fashionbi*, para tales referentes.

Por otro lado, se considera relevante enfatizar en que la decisión de definir referentes internacionales, se fundamenta en la necesidad de crear una plataforma de segmentación en grupos estratégicos del negocio en Bogotá, en un escenario global; es decir, en un contexto competitivo en donde las marcas locales conviven en el mercado, con marcas de diferentes orígenes y segmentos. Si el ejercicio de segmentación y grupos estratégicos se hiciera teniendo en cuenta únicamente las marcas locales y nacionales, el escenario de segmentos sería muy limitado y poco coherente con la realidad de una industria cada día más globalizada, como la de la moda.

El diagrama 1 muestra la estructura del resultado del cruce de variables descrito anteriormente, sobre el cual se ubican las marcas de la industria de la moda de Bogotá, con el fin de identificar grupos estratégicos.



DIAGRAMA 1. GRUPOS ESTRATÉGICOS 1



FUENTE: Elaboración propia.

Tal y como se mencionó anteriormente, para ubicar las marcas de la IMB dentro de un contexto de mercadeo estratégico global, es decir, con base en las fórmulas que crean referentes globales para actuar de manera competitiva en el mercado, y que se convierten en pautas generales para la industria, se ha caracterizado cada una de las zonas definidas en el cruce de variables, las cuales representan los grupos estratégicos dentro de cada segmento (véase diagrama 2).



DIAGRAMA 2. GRUPOS ESTRATÉGICOS 2



FUENTE: Elaboración propia.

La caracterización de los grupos estratégicos consiste en la descripción de la fórmula general de las variables *producto*, “*target*”, *distribución*, *comunicación* y *marca*, para actuar competitivamente en cada uno.

Adicional a obtener un contexto y unos aspectos estratégicos específicos, dicha caracterización se puede considerar como un referente de evaluación para que cada marca estudie si, de acuerdo con el grupo estratégico al que pertenece o quisiera pertenecer, cumple o no con la fórmula sugerida.

A continuación se presenta dicha descripción para cada grupo estratégico:



GRUPO ESTRATÉGICO: MODA RÁPIDA (FAST FASHION)	
Es el grupo de los mayores seguidores de tendencias	
REFERENTE	H&M /Forever 21
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes altos para generar economías de escala y así garantizar la rentabilidad. Alta variedad de piezas dentro de las líneas y las colecciones. Ciclos de producción cortos para abastecer la oferta de manera constante, esto quiere decir, que los lanzamientos de colección deben tener una periodicidad mínima de una vez al mes. <p>Complejidad y tendencia: La oferta debe estar altísimamente alineada con las tendencias globales (con la respectiva interpretación de la marca, de acuerdo a su identidad y target). No se espera alta complejidad en la construcción del producto, sino más bien en los acabados (estampados, bordados, falsos, herrajes, encajes, entre otros) para diferenciarse de los genéricos y la competencia.</p> <p>Calidad Calidades aceptables a medias.</p>
PRECIOS	Rangos varios entre los modelos Masivos y la parte baja del Bridge.
DISTRIBUCIÓN	Formatos de distribución de gran alcance y varios puntos del mismo formato.
TARGET	Heterogéneos: muchos tipos de personas que coinciden en su “gusto” por los productos de tendencia a precios cómodos.
MARCA	La estrategia de la marca está orientada a la relación directa que tiene con la tendencia (el hoy y ahora) y su capacidad de “entregarla” de manera rápida y permanente.

GRUPO ESTRATÉGICO: MODA AMIGABLE (FRIENDLY FASHION)	
El grupo de los productos cómodos y fáciles de usar, con un “toque” de tendencia	
REFERENTE	Stradivarious
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes altos para generar economías de escala y así garantizar la rentabilidad. Alta variedad de piezas dentro de las líneas y las colecciones. Ciclos de producción cortos para abastecer la oferta de manera constante, esto quiere decir, que los lanzamientos de colección deben tener una periodicidad mínima de una vez al mes. <p>Complejidad y tendencia: La complejidad del producto se refleja en la entrega de un diseño sencillo, pero bien construido. La asociación con las tendencias es moderada.</p> <p>Calidad Calidades aceptables a medias.</p>
PRECIOS	Rangos varios entre los modelos Masivos y la parte baja del Bridge.
DISTRIBUCIÓN	Formatos de distribución de gran alcance y varios puntos del mismo formato.
TARGET	Frecuente: un perfil de personas que se repite frecuentemente, es decir que sean muchos de los mismos.
MARCA	La estrategia está orientada a la identidad del perfil del consumidor y su estilo de vida.



GRUPO ESTRATÉGICO: ZONA DE CONFORT (CONFORT ZONE)	
El grupo de los productos Contemporáneos: Clásicos, pero renovados	
REFERENTE	Old Navy
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes altos para generar economías de escala y así garantizar la rentabilidad. Procurar una variedad media de producto dentro de las líneas y las colecciones. Ciclos de producción medios: no se requieren cambios permanentes de colecciones, sino un poco más que los mínimos de la industria, es decir, más de cuatro al año. <p>Complejidad y tendencia: Un producto con diseños y construcciones básicas, pero con una interpretación actual de lo clásico. La asociación con la tendencia no es necesaria.</p> <p>Calidad Calidades aceptables a medias.</p>
PRECIOS	Rangos varios entre los modelos Masivos y la parte baja del Bridge.
DISTRIBUCIÓN	Formatos de distribución de gran alcance y varios puntos del mismo formato.
TARGET	Frecuente: un perfil de personas que se repita frecuentemente, es decir que sean muchos de los mismos.
MARCA	La estrategia está orientada a lograr una identidad asociada con el estilo de vida del target y con los beneficios del producto.

GRUPO ESTRATÉGICO: GENÉRICO (CHEAP GENERICS)	
Es el grupo de los genéricos, a precios económicos	
REFERENTE	Hanes
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes altos para generar economías de escala y así garantizar la rentabilidad. No es necesaria una variedad alta de piezas dentro de las líneas y colecciones, sino por el contrario, la especialización masiva, en pocos tipos de productos. Ciclos de producción medios: no se requieren cambios permanentes de colecciones, pero si disponibilidad de los productos establecidos. <p>Complejidad y tendencia: No se esperan diseños, ni construcciones complejas, así como ninguna asociación con la tendencia.</p> <p>Calidad Calidades bajas.</p>
PRECIOS	Rangos varios entre los modelos Masivos.
DISTRIBUCIÓN	Se debe procurar varios puntos de venta, para lograr capturar un volumen coherente de clientes, pero no necesariamente debe ser de gran alcance.
TARGET	Heterogéneos: muchos tipos de personas. Para quienes las tendencias y el diseño no son relevantes y sólo buscan satisfacer una necesidad funcional.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar orientada a la funcionalidad del producto y a los beneficios que pueden generar en el cliente.



GRUPO ESTRATÉGICO: TENDENCIA ASEQUIBLE (APPROACHABLE TRENDY)

Es el grupo de los seguidores de las tendencias que más se asocian a su identidad de marca	
REFERENTE	Zara
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes altos para generar economías de escala y así garantizar la rentabilidad. Procurar alta variedad de referencias dentro de las líneas y las colecciones, pero con cantidades limitadas de cada referencia. Ciclos de producción cortos para abastecer la oferta de manera constante, esto quiere decir, que los lanzamientos de colección deben tener una periodicidad mínima de una vez al mes. <p>Complejidad y tendencia: La oferta debe estar altísimamente alineada con las tendencias globales (con la respectiva interpretación de la marca, de acuerdo a su identidad y target). No se espera alta complejidad en la construcción del producto, sino más bien en los acabados (estampados, bordados, falsos, herrajes, encajes, entre otros), para diferenciarse de los genéricos y la competencia.</p> <p>Calidad Alta asociación con la tendencia y orientación al diseño, pero con la garantía de procesos industrializados para garantizar eficiencia de costos.</p>
PRECIOS	Varios rangos de precios que oscilan entre la parte alta de los modelos Masivos y la de los modelos Bridge.
DISTRIBUCIÓN	Formatos de distribución de gran alcance y varios puntos del mismo formato.
TARGET	Frecuentes: un perfil de personas que se repita frecuentemente, es decir que sean muchos de los mismos.
MARCA	La estrategia de la marca está orientada a la relación directa que tiene con la tendencia.

GRUPO ESTRATÉGICO: IDENTIDAD DECLARADA (DECLARED IDENTITY)

Es el grupo de la promesa de diseño propio y auténtico, acompañada de fuertes identidades de marca	
REFERENTE	Free People, Desigual, Rapsodia, Scotch & Soda
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes medios. Alta variedad de referencias dentro de las líneas y las colecciones, pero con cantidades limitadas de cada referencia. Ciclos de producción medios: o se espera alta rotación de colecciones y productos nuevos, pero si por lo menos cuatro colecciones al año. <p>Complejidad y tendencia: La complejidad está reflejada en conceptos de diseño que se reflejen una estética e identidad muy propia. La asociación con la tendencia puede ser moderada.</p> <p>Calidad Calidades aceptables a medias.</p>
PRECIOS	Varios rangos de precios que oscilan entre la parte baja del Bridge y baja del Premium.
DISTRIBUCIÓN	Se debe procurar cobertura (varios puntos de venta), para capturar un volumen coherente de clientes; los formatos de gran alcance no son requisito, pero tampoco son excluyentes.
TARGET	Homogéneos, es decir perfiles de clientes definidos y específicos que se identifiquen con la identidad de la marca y su producto. La creación de fidelidad es necesaria.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a sus valores e identidad, pues es el “driver” definitivo de consumo.



GRUPO ESTRATÉGICO: CLÁSICO CON ESTILO (CLASSY)	
El grupo de los productos Contemporáneos: Clásicos, pero renovados	
REFERENTE	Banana Republic
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes medios. Baja variedad de referencias, pero alta cantidad en cada una. Ciclos de producción medios: no se espera alta rotación de colecciones y productos nuevos, pero sí por lo menos cuatro colecciones al año. <p>Complejidad y tendencia: La complejidad está reflejada en los buenos niveles de construcción. La asociación con la tendencia es baja, pues lo que se espera son productos contemporáneos (clásicos actualizados).</p> <p>Calidad Calidades aceptables a buenas.</p>
PRECIOS	Pocos rangos de precios dentro de los segmentos Bridge.
DISTRIBUCIÓN	Se debe procurar cobertura (varios puntos de venta); los formatos de gran alcance no son requisito, pero tampoco son excluyentes.
TARGET	Frecuente: un perfil de alta presencia y alcance (muchos de los mismos).
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a sus valores e identidad, pues es e “driver” definitivo de consumo.

GRUPO ESTRATÉGICO: GENÉRICOS DE CALIDAD (QUALITY GENERICS)	
Es el grupo de los especiales en un producto masivo, pero icónico	
REFERENTE	Havaianas
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes medios. Baja variedad de referencias, pero alta cantidad en cada una. Los ciclos de producción deben ser cortos: no se espera alta rotación de colecciones completas, pero si alta disponibilidad y variedad de los productos ícono. <p>Complejidad y tendencia: No es necesaria una asociación directa con la tendencia, sino más bien la especialización en un producto sencillo en diseño, pero bien construido, incluso con toques de funcionalidad.</p> <p>Calidad Calidades aceptables a buenas.</p>
PRECIOS	Pocos rangos de precios, dentro de los segmentos Bridge.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a la distribución en formatos de muy amplia cobertura, con inclusión de canales de gran superficie, tiendas por departamento, multimarcas y catálogos, sin embargo, los formatos propios son altamente recomendados.
TARGET	Frecuente: un perfil de alta presencia y alcance (muchos de los mismos).
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a las características del producto, con un complemento de los valores propios de la marca.



GRUPO ESTRATÉGICO: DETALLE EN CONSTRUCCIÓN (CONSTRUCTION DETAIL)	
El grupo de los altos conceptos en diseños contemporáneos	
REFERENTE	French Connection
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes medios. Baja variedad de referencias y unidades en cada una. Ciclos de producción de medios a cortos: es decir, no se espera alta rotación de colecciones, ni productos nuevos de manera permanente. <p>Complejidad y tendencia: Alta complejidad, está reflejada en los conceptos del diseño con propuestas que no se asocian directamente con la tendencia, sino más bien con los conceptos de lo contemporáneo. La buena construcción es altamente apreciada.</p> <p>Calidad Calidades buenas.</p>
PRECIOS	Rangos de precios variados entre la parte alta de los modelos Bridge y la parte baja de los modelos de diseñador.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a pocos puntos de venta en formatos propios, que representan la identidad de la marca y resaltan las características de producto.
TARGET	Especialización en nichos de mercado: pequeños grupos de perfiles homogéneos.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a las características en diseño, a la identidad propia de la marca y a la del perfil de consumidor al que está dirigido.

GRUPO ESTRATÉGICO: VALOR EN DISEÑO (DESIGN SURPLUS)	
Es el grupo de altos conceptos de diseño, con orientación a vanguardia	
REFERENTE	All Saints
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes medios. Variedad de referencias medias y pocas unidades en cada una. Ciclos de producción de medios a cortos: es decir, no se espera alta rotación de colecciones, ni productos nuevos de manera permanente. <p>Complejidad y tendencia: Alta complejidad en los conceptos de diseño, con propuestas que se asocian, tanto a la tendencia, como a niveles incluso de vanguardia (más allá de las tendencias, conceptos futuristas).</p> <p>Calidad Calidades buenas.</p>
PRECIOS	Rangos de precios variados entre las parte alta de los modelos Bridge y la parte baja de los modelos de Diseñador.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a pocos puntos de venta en formatos propios, que representan la identidad de la marca y resaltan las características del producto.
TARGET	Especialización en nichos de mercado: pequeños grupos de perfiles homogéneos.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a las características en diseño y la identidad propia de la marca.



GRUPO ESTRATÉGICO: MARCADORES DE TENDENCIA (TREND SETTERS)	
Es el grupo de los creadores de las tendencias	
REFERENTE	Dsquared2/Moschino
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes bajos. Baja variedad de referencias y unidades en cada una. Ciclos de producción cortos: es decir, no se espera alta rotación de colecciones, pero sí mínimo dos colecciones al año. <p>Complejidad y tendencia: Un muy alto contenido en los conceptos de diseño, con propuestas propias y únicas, que son ajenas a las tendencias, pues tienen su propia interpretación de las mismas. La complejidad en la construcción es un requisito.</p> <p>Calidad Calidades altas.</p>
PRECIOS	Rangos de precios cortos, entre la parte alta de los segmentos Premium y la parte baja de los segmentos de Lujo.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a pocos puntos de venta en formatos propios. en ocasiones se utilizan tiendas por departamento y multimarca exclusivas.
TARGET	Especialización en nichos de mercado: pequeños grupos de perfiles homogéneos.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a las características en diseño y a la identidad de la mente creativa detrás de la marca.

GRUPO ESTRATÉGICO: SASTRE EXPERTO (EXPERT TAYLOR)	
Es el grupo de las creaciones sofisticadas y “atemporales”	
REFERENTE	Carolina Herrera
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes bajos. Baja variedad de referencias y unidades de cada una. Ciclos de producción cortos, es decir, no se espera alta rotación de colecciones, pero sí mínimo dos colecciones al año. <p>Complejidad y tendencia: Un muy alto contenido en los conceptos de diseño, con propuestas propias y únicas que son ajenas a las tendencias, pues tienden a ser “atemporales”.</p> <p>Calidad Calidades altas.</p>
PRECIOS	Rangos de precios cortos, entre la parte alta de los segmentos Premium y la parte baja de los segmentos de Lujo.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a pocos puntos de venta en formtos propios. En ocasiones se utilizan tiendas por departamento y multimarcas exclusivas.
TARGET	Especialización en nichos de mercado: pequeños grupos de perfiles homogéneos.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a las características en diseño y a la identidad de la mente creativa detrás de la marca.



GRUPO ESTRATÉGICO: CLÁSICOS DE HOY (MODERN CLASSICS)	
El grupo del patrimonio del lujo, con actualizaciones modernas	
REFERENTE	Chanel, La Perla
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes bajos. Baja variedad de referencias y unidades en cada una, con gran tendencia hacia la exclusividad. Ciclos de producción cortos: se esperan pocas colecciones (dos) al año. <p>Complejidad y tendencia: Se deben cumplir con los más altos niveles de complejidad en términos de diseño, construcción y materiales. Las tendencias no afectan las propuestas, pues se debe tener una muy propia interpretación de las mismas.</p> <p>Calidad Calidades superiores.</p>
PRECIOS	Rangos de precios cortos en las franjas del lujo.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a pocos puntos de venta en formatos propios. En ocasiones se utilizan tiendas por departamento y multimarca muy exclusivas. Un flagship store se considera ideal.
TARGET	Especialización en nichos de mercado: pequeños grupos de perfiles homogéneos.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a la historia y tradición de la marca, así como a los valores e íconos que la definen.

GRUPO ESTRATÉGICO: LUJO ETERNO (TIME LUXURY)	
REFERENTE	Hermes, Cartier
PRODUCTO	<p>Estructura de oferta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Volúmenes bajos. Baja variedad de referencias medias y unidades en cada una, con gran tendencia hacia la exclusividad. Los ciclos de producción deben ser cortos: es decir, no se espera alta rotación de colecciones. <p>Complejidad y tendencia: Se deben cumplir con los más altos niveles de complejidad en términos de diseño, construcción y materiales. Las tendencias no afectan las propuestas, pues estas son “atemporales”.</p> <p>Calidad Calidades superiores.</p>
PRECIOS	Rangos de precios cortos en las franjas del lujo.
DISTRIBUCIÓN	Tendencia a pocos puntos de venta en formatos propios. En ocasiones se utilizan tiendas por departamento y multimarca muy exclusiva. Un flagship store se considera ideal.
TARGET	Especialización en nichos de mercado: pequeños grupos de perfiles homogéneos.
MARCA	La estrategia de la marca debe estar altamente orientada a la historia y tradición de la marca, así como a los valores e íconos que la definen.



6. GRUPOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS EN LOS SECTORES RELACIONADOS CON EL CLÚSTER PRENDAS DE VESTIR

A continuación se ubican las marcas pertenecientes a los sectores vestuario (divididos en los subsectores *casualwear*, *streetwear*, *formalwear*, *jeanswear* y *sportswear*), *ropa interior* y *ropa de verano*²⁵.

El objetivo de tal ejercicio es identificar en cuáles de los posibles grupos estratégicos sugeridos de la industria de la moda (IM) participan las marcas del negocio en Bogotá y así establecer oportunidades de expansión.

DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR VESTUARIO

Hallazgos

~ El sector participa en los once grupos estratégicos, pero se concentra en tres específicos con 62% de las marcas: Moda

Amigable, Zona de Confort y Clásico con Estilo.

~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) compiten en los nueve grupos estratégicos, pero se concentran en dos específicos con el 62% de las marcas: Moda Amigable y Zona de Confort.

~ Las marcas de *origen de producto* nacional compiten en los cinco grupos estratégicos, pero se concentran en dos específicos con el 78% de las marcas: Moda Amigable y Zona de Confort.

~ Las marcas de *origen de producto* internacional compiten en los once grupos estratégicos identificados para el sector, pero se concentran en tres específicos con el 60% de las marcas: Identidad Declarada, Clásico con Estilo y Moda Amigable.



25. Nota: los sectores *vestuario*, *ropa interior* y *ropa de verano*, en adelante forman parte del clúster prendas de vestir, y los sectores *calzado* y *bolsos y accesorios*, del clúster cuero, calzado y marroquinería.

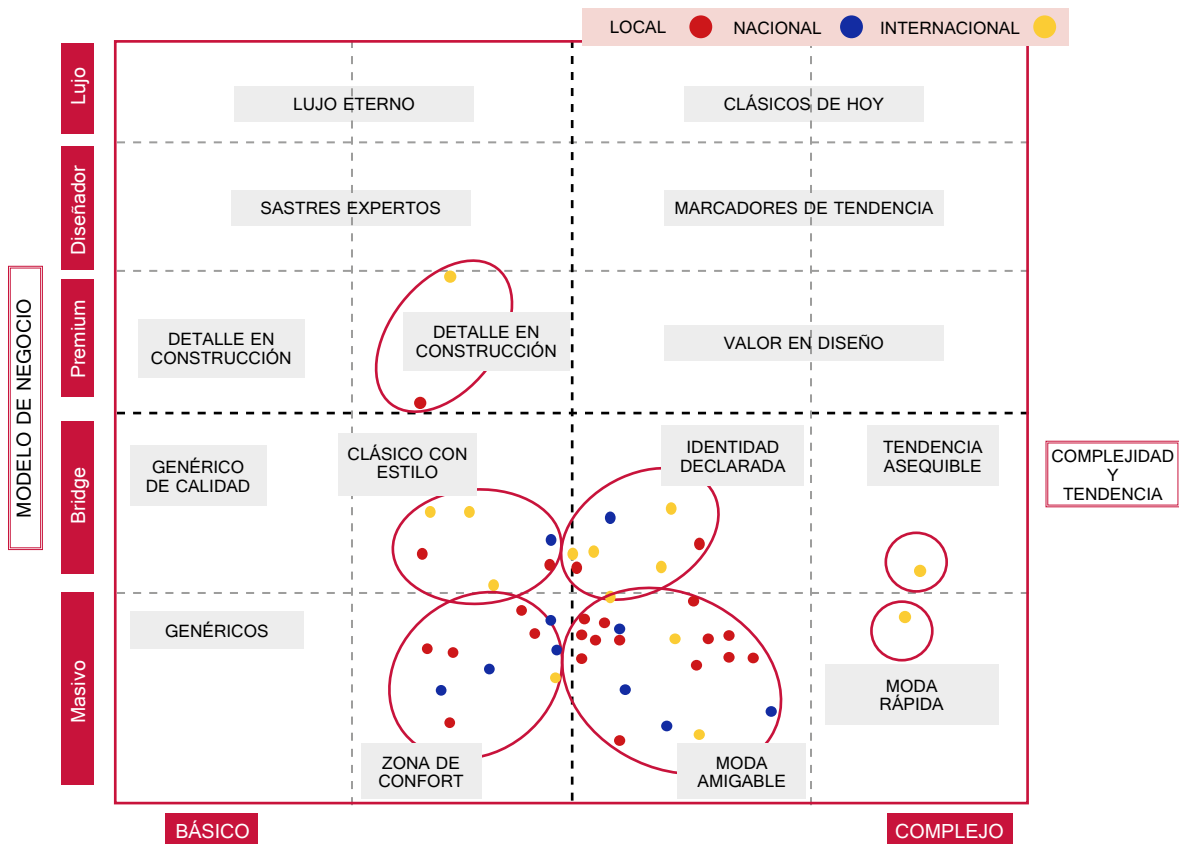


DIAGRAMA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR CASUALWEAR

Hallazgos

- ~ El subsector agrupa el 35% de las marcas del sector *vestuario*.
- ~ Participa en siete de los once grupos estratégicos del sector *vestuario*, pero se concentra en dos específicos con el 63% de las marcas: Moda Amigable y Zona de Confort.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) predominan en el subsector, pues representan el 49% del mismo; participan en cinco grupos estratégicos,
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 30% del subsector; se ubican en siete grupos estratégicos, con una participación casi equitativa en tres específicos: Identidad Declarada con 29%, Clásico con Estilo con 21% y Moda Amigable con 21% del total de las marcas.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 21% del subsector; participan en cuatro grupos estratégicos, pero se concentran en dos de ellos: Moda Amigable con 40% y Zona de Confort con 40% del total de las marcas (véase diagrama 3).

DIAGRAMA 3. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR CASUALWEAR



FUENTE: Elaboración propia.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR CASUALWEAR

El diagrama revela un subsector poco diversificado, con alta concentración en limitados grupos estratégicos, ubicados prioritariamente en el segmento masivo y específicamente en el GE²⁶ Moda Amigable. Como se mencionó en la caracterización, respecto a la *complejidad y tendencia* del producto, el GE Moda Amigable se caracteriza por tener menos exigencias en términos de diseño (sencillo), pero bien construido y una moderada asociación a la tendencia, lo cual significa ofrecer “moda”, pero sutil y fácil de usar. Es así como al presentarse una concentración en dicho GE y más aún, hacia la mitad del mismo, se concluye que las marcas del negocio, especialmente las de origen local, se están orientando hacia segmentos de poca exigencia en diseño y moda, posiblemente bajo un comportamiento de seguidores, sin que la industria cuente con una propuesta propia alrededor de estos dos atributos indispensables en la competitividad actual.

La participación en los GE del segmento bridge, está representada con marcas cuyo *origen de producto* es internacional. Lo anterior indica que estas cuentan con una propuesta de mayor valor agregado, que les permite ubicarse por encima del promedio local y alejarse de la competencia por precios.

Como se mencionó antes, la tendencia del subsector a concentrarse en los GE Moda Amigable y Zona de Confort, especialmente para el caso de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá), significa un comportamiento estratégico que capitaliza en

la oferta de un producto básico y sencillo en diseño, con una asociación moderada con la tendencia, bajo un *modelo de negocio* masivo, es decir, de precios bajos. Tal comportamiento coincide con los hallazgos relacionados con la variable estratégica producto, los cuales revelan que las marcas locales (Bogotá) tienden a ofrecer una mejor calidad en procesos de construcción, que complejidad en procesos de diseño y conceptos de tendencia.

Si adicional a lo anterior se considera que los jugadores locales (Bogotá) tienden a no definir identidades de marcas claras, a desarrollar experiencias débiles en el punto de venta y al uso poco frecuente de las herramientas de comunicación, no sería arriesgado concluir que la posición estratégica del negocio depende, en gran medida, de la variable precio y de aspectos de calidad aparente para generar valor.

Esta posición se considera riesgosa, pues competir únicamente a través de precio tiene un límite: llega un punto en que no es posible hacer reducciones de precio sin generar pérdidas financieras, además de ser una posición que se presta para promover una baja sofisticación de la demanda, la cual se acostumbra a pagar precios bajos por productos de origen local.

Por otro lado, dada la situación anterior, se considera que gran parte de la identidad de la IMB está en la expresión de los estilos propios del subsector *casualwear*. Es así como conviene aprovechar la plataforma de marcas de *origen de producto* local en los GE Moda Amigable y Zona de Confort, los cuales, por su ubicación cercana a los GE Identidad Declarada y Clásico con Estilo, tienen la oportunidad de diversificarse hacia estos,

26. Abreviatura de “grupo estratégico”.



de esta forma se desarrolla un mercado que, por el momento, se encuentra representado por marcas internacionales.

El proceso de diversificación hacia los GE sugeridos se puede lograr mediante la creación de nuevas marcas o la extensión de líneas de las actuales. Lograr que se realice de manera competitiva, implica que las marcas de *origen de producto* local involucren, de una forma más evidente a la actual, conceptos propios de diseño, interpretaciones auténticas de tendencia y estrategias alrededor de la comunicación y la marca, que sean relevantes, coherentes y potentes para la demanda. Esta es, precisamente, la estrategia de las marcas de *origen de producto* internacional, que tienden a ubicarse en los grupos estratégicos de los segmentos *bridge* y *premium*.

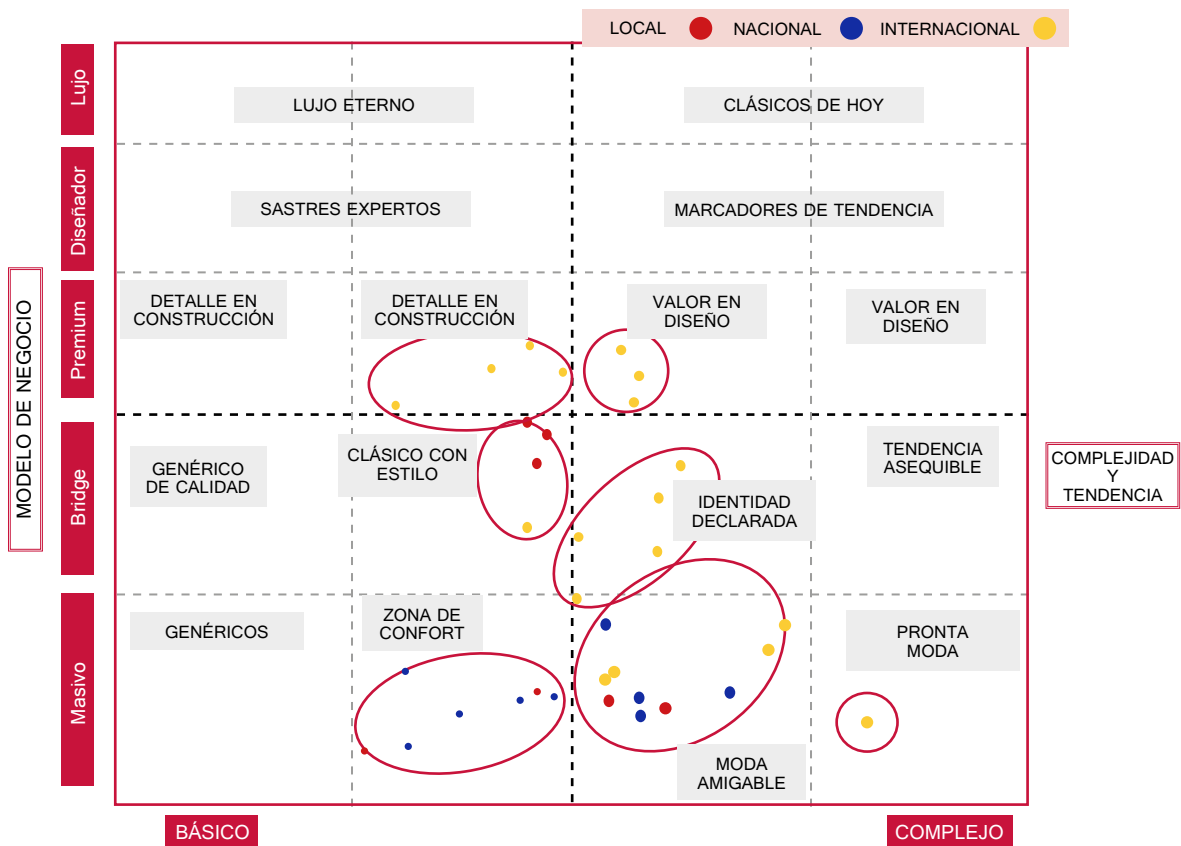
DIAGRAMA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR STREETWEAR

- ~ El subsector agrupa el 25% de las marcas del sector *vestuario*.

- ~ Compite en siete de los once grupos estratégicos, pero se concentra en tres específicos con el 69% de las marcas: *Moda Amigable*, *Zona de Confort* e *Identidad Declarada*.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional son las de mayor representación con el 53%; participan en seis grupos estratégicos, con mayor concentración en *Identidad Declarada* con 29% y *Moda Amigable* con 24%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 28%; participan en dos grupos estratégicos: *Zona de Confort* con 56% y *Moda Amigable* con 44% del total de las marcas.
- ~ Las marcas *origen de producto* local (Bogotá) representan el 19%; participan en tres grupos estratégicos con la misma distribución de marcas por grupo: *Moda Amigable*, *Zona de Confort* y *Clásico con Estilo* (véase diagrama 4).



DIAGRAMA 4. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR STREETWEAR



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR STREETWEAR

El diagrama revela un subsector en el que predominan las marcas de *origen de producto* internacional, ubicadas principalmente en el GE Identidad Declarada.

La presencia de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) está representada por pocos jugadores; sin embargo, se destaca la participación de ellas en los GE donde el desarrollo de conceptos de diseño propios enfocados a los requerimientos del grupo, las habilidades y calidad en construcción y el desarrollo de identidades de marcas cla-

ras, son relevantes para competir: Clásico con Estilo y Detalle en Construcción.

Una de las características del subsector *streetwear*, tal y como se describe en el capítulo *Marco conceptual e investigación* del presente estudio, es la oferta de marcas urbanas inspiradas en el estilo de vida de comunidades y tribus, que encuentran una expresión en el contexto de ciudades grandes y diversas, como el de Bogotá.

Por otra parte, este estilo de la moda se considera creciente e influyente, observación que respalda Rebecca May Johnson en la publicación de negocios de la industria de la moda inglesa *Business of Fashion* (Johnson, 2015), la cual, en su edición del 2



febrero de 2015, afirma que la aparición de las marcas de este estilo en las pasarelas, es cada vez más frecuente, al punto que los segmentos del *modelo de negocio* de lujo empiezan a apropiarse del mismo. De igual forma, el artículo cita a Antonio Cristaudo, gerente de desarrollo de marketing de Pitti Immagine, quien expresa que el subsector “streetwear se destaca por encima de otras tendencias pasajeras”, así como al consultor de moda Mandi Lennard, quien manifiesta que “el ascenso *streetwear* refleja la disminución a largo plazo del *formalwear*, *streetwear* es el uso real, nadie quiere usar un vestido para trabajar a menos que sea para un ambiente estrictamente formal”.

Lo anterior demuestra que tanto por las características propias de la ciudad, como por las tendencias, es un subsector de oportunidad para las marcas de Bogotá. Esto implica motivar a crear nuevas marcas, así como a la entrada de algunas existentes en el B2B al B2C, para lo cual es indispensable que desarrollen propuestas de alto valor, inspiradas en comunidades urbanas propias de la ciudad, con productos de altísima identidad y estrategias de marca y comunicación que las respalden.

Se recomienda que dicho desarrollo se haga en los GE Identidad Declarada y Valor en Diseño; pues se considera que en tales posiciones, los valores creados pueden ser más evidentes para la demanda.

DIAGRAMA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR FORMALWEAR

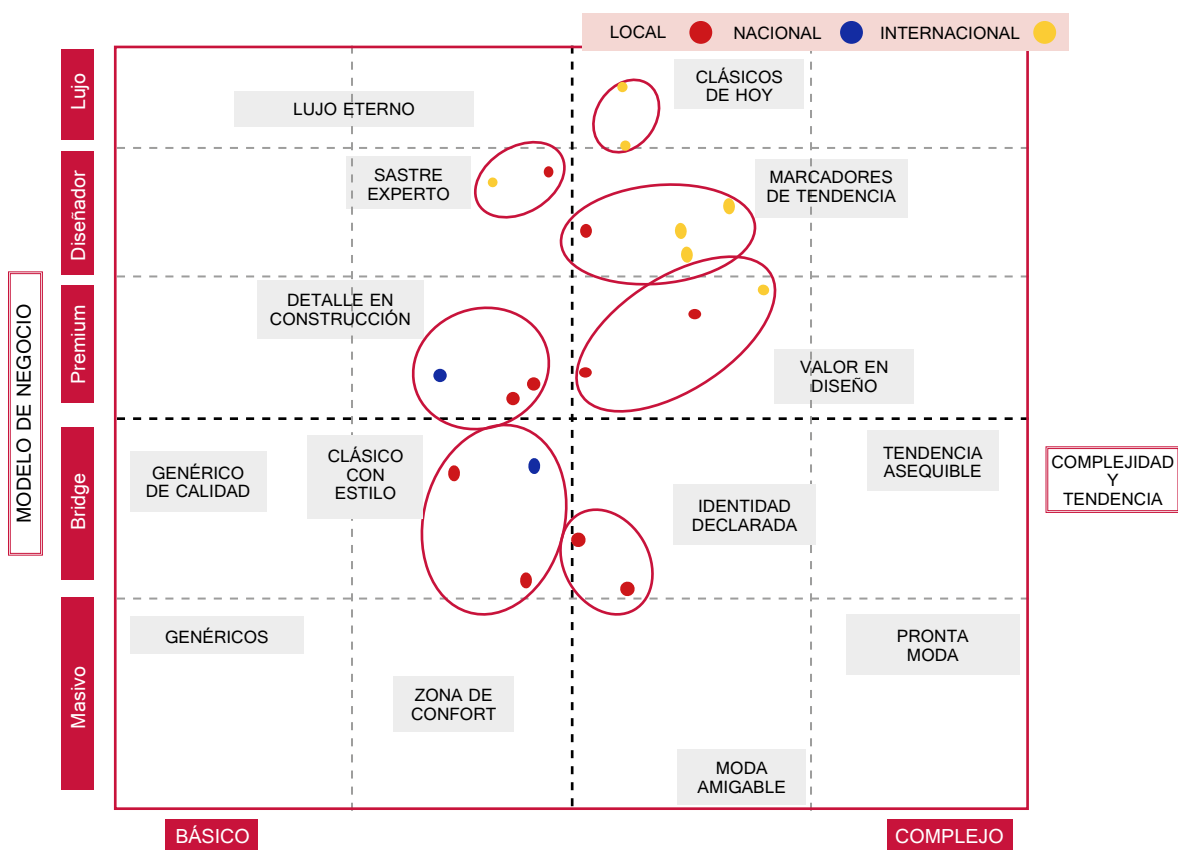
- ~ El subsector agrupa el 14% de las marcas del sector.
- ~ Participa en siete de los once grupos estratégicos, pero se concentra en cuatro específicos: Marcadores de Tendencia

con 26%, Clásico con Estilo con 16%, Detalle en Construcción con 16% y Valor en Diseño con 16%.

- ~ Al igual que en el subsector *casualwear*, las marcas de *origen de producto* local predominan, pues representan el 53% del mismo; participan en los siete grupos estratégicos, con una distribución similar en cada uno de ellos.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 37%; participan en cuatro grupos estratégicos, con amplia concentración en uno específico: Marcadores de Tendencia con 57% del total de las marcas de dicho origen.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 11%; participan en dos grupos estratégicos, sin concentración en alguno de ellos: Clásico con Estilo y Detalle en Construcción (véase diagrama 5).



DIAGRAMA 5. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR FORMALWEAR



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR FORMALWEAR

El diagrama muestra un subsector donde las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) son protagonistas, con una particularidad que lo diferencia de otros subsectores: la participación de dicho origen se da en los GE de los segmentos bridge, premium y diseñador, en contraposición a otros subsectores, donde la participación se da en los GE de los segmentos masivos. Dicha situación sugiere que tales jugadores tienen una orientación hacia propuestas de diseño auténticas, alta calidad y consistencia, no solo en términos de producto, sino también de identidad, comunicación y *target*.

Teniendo en cuenta lo anterior, no sería arriesgado sugerir que el desarrollo de los segmentos altos (premium, diseñador y lujo) del sector *vestuario* esté en manos del sub-

sector *formalwear*, pues sus actuales fortalezas así lo permiten.

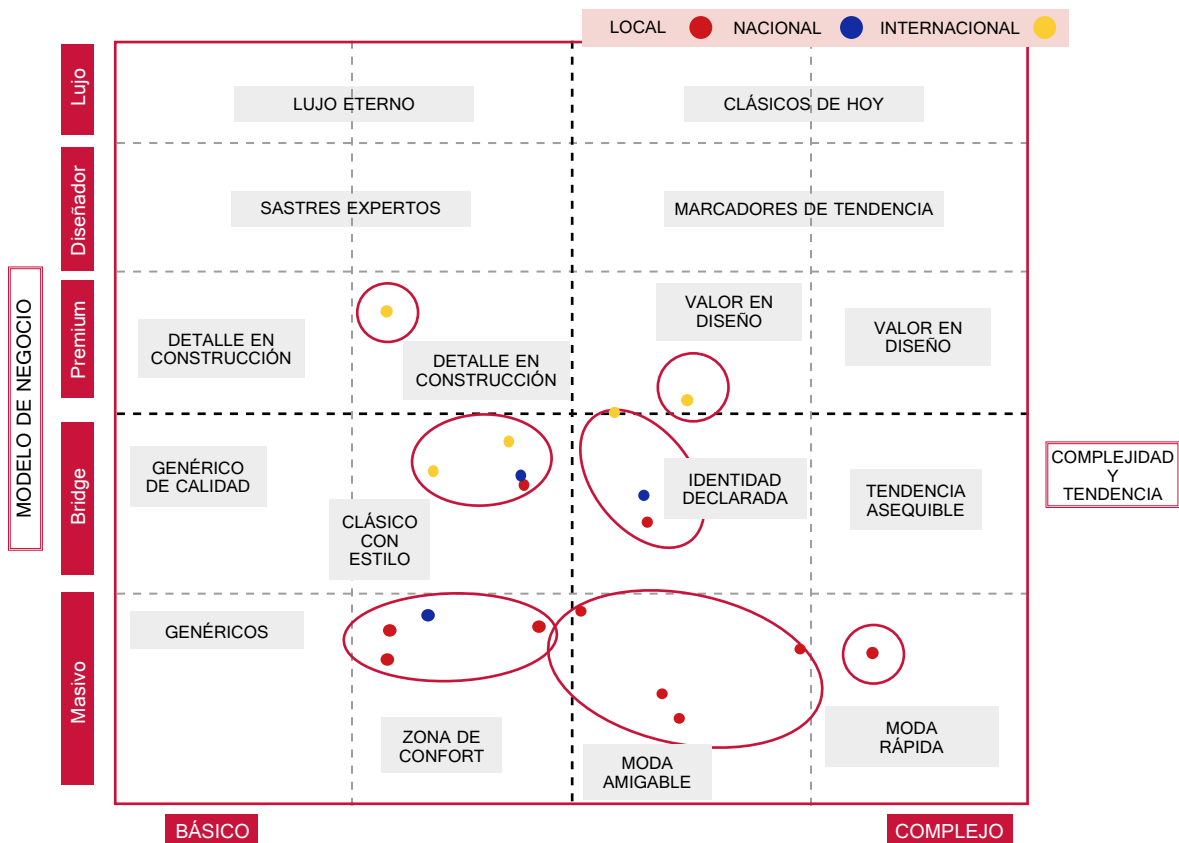
Por otra parte, el mercado masculino está teniendo un crecimiento importante en la IM. Según un artículo de *Business of Fashion* (Sherman, 2014), Euromonitor estima que en 2013 el mercado masculino creció 5% frente al 4% femenino y que en el modelo de negocio de lujo se proyectan ventas globales de US\$ 110 billones en el mercado masculino, un incremento del 35% frente a 2014. Esto representa una oportunidad para las marcas del subsector *formalwear*, que por el tipo de producto que caracteriza la oferta del mismo (vestidos de hombre, camisas formales y casuales, chaquetas y blazers) puede acceder a este mercado creciente.



DIAGRAMA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR JEANSWEAR

- ~ El subsector agrupa el 13% de las marcas del sector.
- ~ Compite en seis de los once grupos estratégicos, con una distribución de las marcas relativamente equitativa entre los grupos.
- ~ Al igual que en los subsectores *casualwear* y *formalwear*, las marcas de *origen de producto* local predominan, pues representan el 56% del mismo; participan en cinco de los seis grupos estratégicos, concentradas en dos específicos: Moda Amigable con 40% y Zona de Confort con 30%.
- ~ Las marcas de origen internacional representan el 33%; participan en tres grupos estratégicos, concentrándose en dos específicos: Clásico con Estilo con 50% e Identidad Declarada con 33%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 11% del subsector; participan en dos grupos estratégicos sin mayor concentración en alguno de ellos: Zona de Confort e Identidad Declarada (véase diagrama 6).

DIAGRAMA 6. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR JEANSWEAR



FUENTE: Elaboración propia.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR JEANSWEAR

El diagrama muestra un subsector poco diversificado; aunque predomina la participación de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá), estas se ubican únicamente en grupos estratégicos del segmento masivo.

Al analizar detalladamente el perfil de las marcas de origen de producto local, se identifica que la mayoría de ellas pertenecen al formato de comercialización conocido como el “Gran San”²⁷, el cual ha desarrollado su fortaleza en un sistema de distribución al por mayor, a precios muy bajos, que genera alta demanda de diferentes lugares del país; así como en un producto con alto nivel de diferenciación en el universo *jeanswear*, conocido coloquialmente como el “levantacolas”, que ha logrado situar en el mapa nacional e internacional las marcas de *jeanswear* de Bogotá.

La situación descrita anteriormente, se presenta como una plataforma para que el subsector realice procesos de diversificación y desarrolle el mercado con la participación hacia otros grupos estratégicos poco atendidos, tales como Moda Asequible (que no tiene participantes), Identidad Declarada y Clásico con Estilo, donde se considera que, las marcas de *origen de producto* local, pueden hacer una diferencia en grupos estratégicos donde las de origen internacional compiten solas.

DIAGRAMA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR SPORTSWEAR

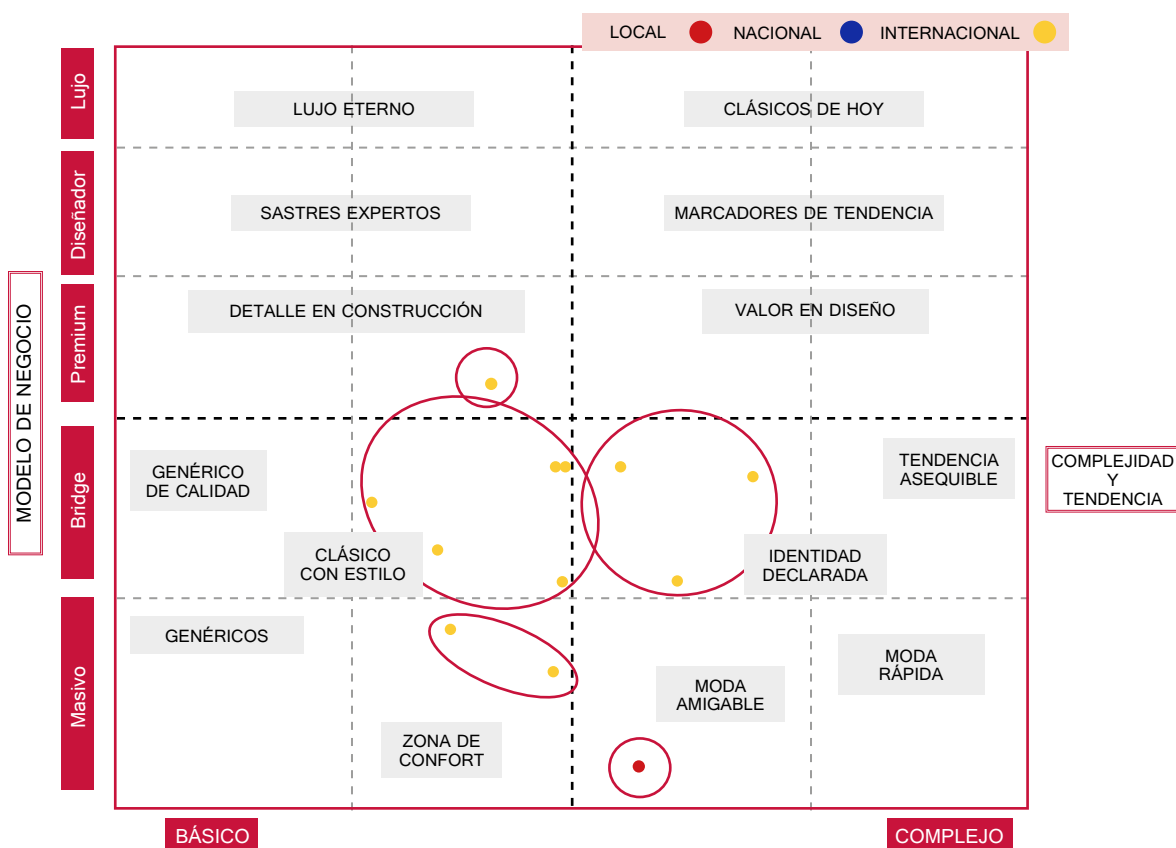
- ~ El subsector agrupa el 8% de las marcas del sector.
- ~ Compite en cinco de los once grupos estratégicos del sector, con mayor concentración en dos grupos: Identidad Declarada con 33% y Clásico con Estilo con 33% del total de las marcas del sector.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 92%; participan en cuatro de los grupos estratégicos, concentradas en dos específicos: Clásico con Estilo con 36% e Identidad Declarada con otro 36%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) están representadas por una marca en el grupo estratégico Moda Amigable, mientras que las marcas de *origen de producto* nacional no participan en el subsector (véase diagrama 7).



27. El Gran San es un centro de distribución al por mayor de ropa de bajo precio que abastece parte de la industria nacional (Colombia).



DIAGRAMA 7. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR SPORTSWEAR



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR SPORTSWEAR

El diagrama muestra un subsector dominado casi en su totalidad por las marcas internacionales. Si bien es cierto que dichas marcas son de gran trayectoria en la industria de la moda global, también lo es la tendencia a la creación de nuevas alternativas, así como al desarrollo de las existentes en este subsector.

De acuerdo con “Euromonitor International”²⁸: “[...] antes de la recesión, el mercado mundial, *sportswear* valía menos de US\$ 200 mil millones. Para 2017, se espera que crezca a US\$ 300 mil millones, lo cual pro-

porciona enormes oportunidades, tanto para los pesos pesados mundiales como jugadores locales y marcas de nicho, que tengan como objetivo expandir sus negocios en esta arena. Un alto nivel de innovación, precios fuertes y crecientes preocupaciones de los consumidores sobre la salud y el bienestar, son los principales factores que contribuyen al sólido desempeño del *sportswear*”.

Según lo anterior y bajo la premisa estratégica de la diversificación, se sugiere aprovechar los espacios que el mercado ofrece y que están desatendidos, no pretendiendo ser los “Nike” o “Adidas” del mismo, sino creando propuestas propias, con el suficiente valor para poder jugar competitivamente.

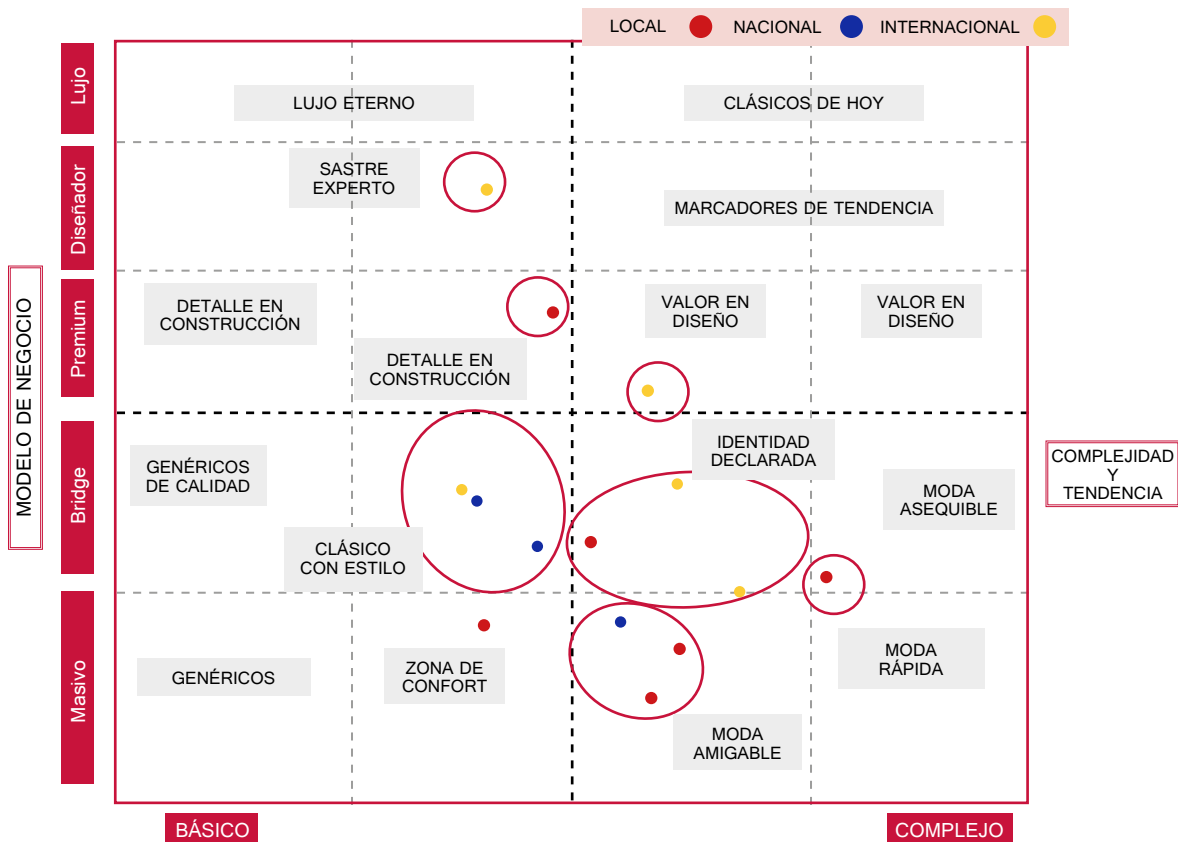
28. Firma privada inglesa especializada en inteligencia de mercados, creada en 1972.



DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR ROPA INTERIOR

- ~ Juega en ocho grupos estratégicos con mayor concentración en dos de ellos: Moda Amigable con 29% y Clásico con Estilo con 29%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) representan el 43%; participan en seis grupos estratégicos: Moda Amigable con 33% y una distribución equitativa entre Clásico con Estilo, Moda Rápida, Zona de Confort y Sastre Experto.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 36%; participan en cinco grupos estratégicos con una marca por grupo.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 21%; participan en dos grupos estratégicos: Clásico con Estilo y Moda Amigable (véase diagrama 8).

DIAGRAMA 8. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR VESTUARIO, SUBSECTOR SPORTSWEAR



FUENTE: Elaboración propia.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR ROPA INTERIOR

El diagrama del sector *ropa interior* revela una participación de marcas de diferentes orígenes, es decir, no predomina uno específico, las cuales se ubican en varios grupos estratégicos sin mayor concentración en alguno de ellos.

El sector evidencia una distribución de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) en los grupos estratégicos del segmento masivo, y de las internacionales, en los grupos del segmento *bridge* y *premium*.

Teniendo en cuenta el perfil de las marcas de *origen de producto* local de ropa interior, la posición estratégica orientada a segmentos masivos sugiere que han encontrado una fórmula que combina aspectos relacionados con la calidad aparente y la construcción del producto, así como algunos atributos de diseño y asociación con la tendencia, con una oferta de alto volumen a precios muy bajos. Lo anterior, sin duda, ha permitido desarrollar el segmento masivo de manera rentable; sin embargo, de acuerdo con el testimonio de algunas marcas que compiten en dicho segmento, el exceso de concentración en grupos altamente susceptibles al precio, ha llevado a una “batalla” que complica actuar competitivamente.

En ese sentido y dado que una de las especialidades del negocio de la moda en Colombia es la ropa interior, se sugiere que las marcas que actualmente juegan en el B2C, inicien un proceso de diversificación y aprendan a competir en los segmentos *bridge* y *premium*, en los grupos estratégicos *Moda Asequible*, *Identidad Declarada* y *Valor en Diseño*; donde más allá del precio, la demanda valora buenas estrategias de marca (identidad y experiencias alrededor de la misma), así como innovación en diseño y tendencia.

Por otra parte, se sugiere que las marcas que actualmente juegan en el B2B, busquen una dirección hacia el B2C; así, entre los dos sistemas, pueden desarrollar de manera más contundente y presencial un mercado que, de acuerdo con Euromonitor International, ha crecido sosteniblemente en la última década, al punto que a 2014 valía más de US\$ 110 billones (Abnett, 2015).

Las marcas de origen local (Bogotá) tienen gran oportunidad en el sector, pues la experiencia en la plataforma de producción (que no solo consiste en maquinaria, sino también en mano de obra especializada), así como en procesos de comercialización, permiten aprovechar las tendencias.

La anterior recomendación se sustenta sobre la base del mencionado crecimiento de la industria, así como de tendencias que sugieren que a nivel global, dicho crecimiento continuará. Así se expone en un artículo escrito por Kate Abnett (Abnett, 2015) sobre el sector, el cual destaca una revolución en el mercado, que no solo está relacionada con la expansión de modelos de negocio de amplia cobertura mundial —como los de L Brands (la empresa dueña de Victoria’s Secret), Hanes (la empresa dueña de las marcas Wonderbra and Playtex), Triumph International y Calzedonia Group, que se han convertido en grandes referentes del sector—, sino también a la entrada constante de nuevos jugadores del sector vestuario a través de extensiones de línea, como es el caso de Stella McCartney, HyM y Topshop, entre otros. De igual forma, el desarrollo del mercado del lujo por parte de marcas como La Perla, han promovido la diversificación y sofisticación de la demanda del sector.

Por otro lado, en los últimos años, las nuevas tendencias y tecnologías, desde materiales de mayor rendimiento hasta la creación de empresas que venden suscripciones



de ropa interior, han sacudido el negocio, con cambios en hábitos que incluso cuestionan el uso de la muy famosa “tanga”: según Marshal Cohen, analista en jefe de industria de NPD Group (una firma de investigación de mercados): “La gran sorpresa es que la mujer joven se traslada a los «panties» de cobertura total”. “La razón detrás de este cambio, de acuerdo con Bernadette Kissane, asociada de vestuario y calzado de Euromonitor, es que «el nuevo consumidor joven está exigiendo comodidad, de la misma forma que exige estilo»” (Abnett, 2015).

Los hombres también están transformando el mercado, pues el auge de la ropa masculina se ha tomado este sector: “En los últimos cinco años he visto una explosión en la cantidad de marcas de ropa interior masculina”, dijo Joel Primus, fundador de la marca de ropa interior masculina NAKED en 2010. “Los mayores «drivers» que estamos viendo son la comodidad y el lujo” (Abnett, 2015).

Otro de los factores que ha influenciado en el crecimiento del sector, es el mercado digital: “La compra en línea de lencería era impensable hace 10 años”, dijo Ambika Zutshi, presidente ejecutivo de *Fashionbi* (firma italiana de investigación de la moda y el lujo); “[...] hoy en día, este sector ofrece guías de tallas en línea, un buen servicio de envío, así como de atención al cliente, al tiempo que se presenta como una gran alternativa para los consumidores que se sienten incómodos con la compra de ropa íntima”. “Vemos la compra de ropa interior «en línea» como una gran manera de que los clientes repitan comprar su marca preferida”, anotó Szachno-Dressel de John Lewis, “cuya venta «en línea» de ropa interior ha aumentado 207% en los últimos cinco años, ayudado, en parte, por servicios como videos especializada sobre el uso de la misma” (Abnett, 2015).

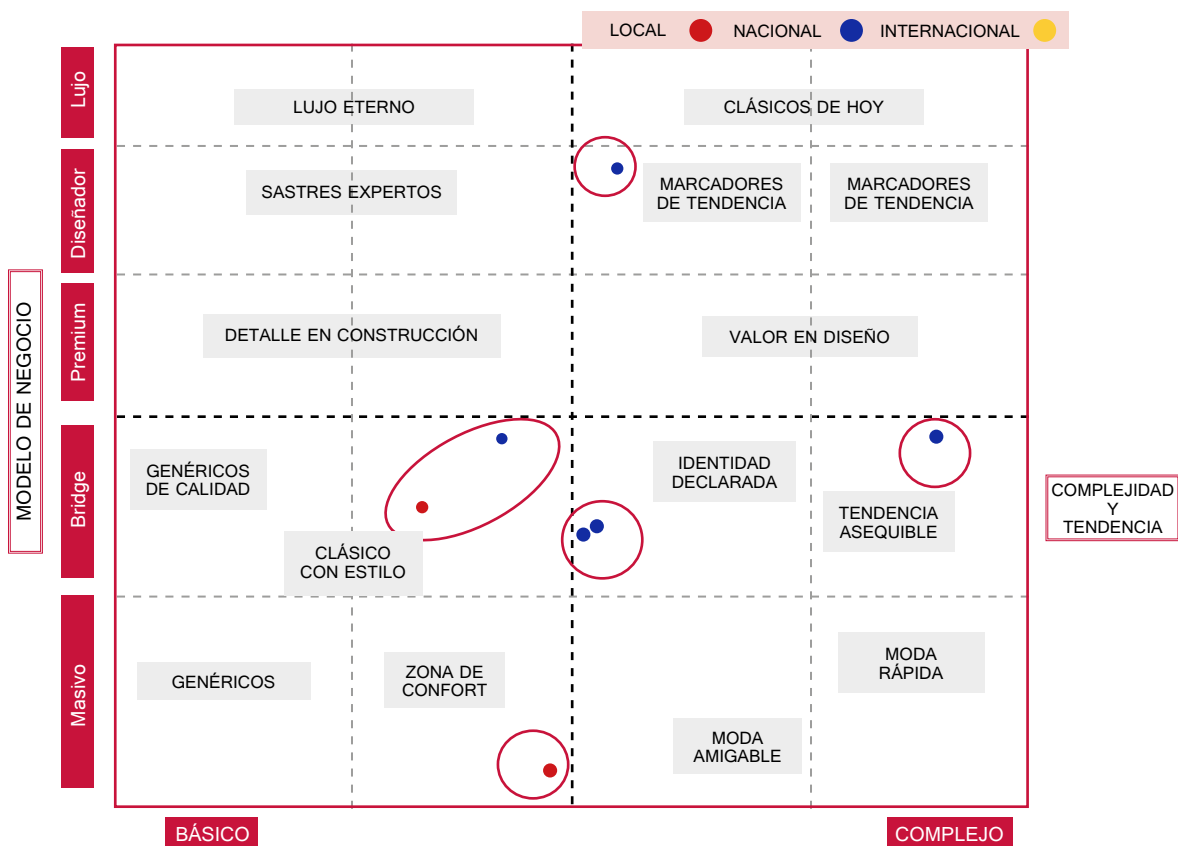
Lo anterior demuestra que en la medida que las marcas creen más estrategias asociadas con la identidad, innoven en diseños, busquen una relación directa con los clientes y desarrollen canales de comercialización diversos y alternativos, las oportunidades para el sector están dadas.

DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR ROPA DE VERANO

- ~ Las marcas del sector compiten en cinco grupos estratégicos, con mayor concentración en dos de ellos: Identidad Declarada con 29% y Clásico con Estilo con otro 29%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 63%, sin mayor concentración en alguno específico.
- ~ Las marcas locales participan en dos grupos estratégicos.
- ~ No hay participación de marcas internacionales (véase diagrama 9).



DIAGRAMA 9. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR ROPA DE VERANO



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR ROPA DE VERANO

El diagrama del sector *ropa de verano* revela una situación de pocas marcas, en donde predomina la participación de *origen de producto* nacional, ubicadas en grupos estratégicos de los segmentos bridge al premium, con propuestas altamente diferenciadas en conceptos de diseño, interpretación de las tendencias, identidades de marcas y comunicación.

La *ropa de verano* es una de las fortalezas del país, con el potencial de tener tanto reconocimiento como la de Brasil, Italia o Australia; pues las condiciones asociadas al sol, el calor y estilo de vida alrededor de ciudades en constante verano, están asociadas a tal estilo.

Sin embargo, el panorama demuestra que para desarrollarlo, hay un camino relacionado con la comercialización que recorrer, pues muchas de las marcas del sector pertenecen a la plataforma B2B, a pesar de tener las condiciones, por lo menos en términos de producto, marca y comunicación, para entrar en el B2C. Por otro lado, es posible que las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) no hayan identificado el potencial del mismo.

Se considera de gran importancia empezar a mirar este sector con una visión de desarrollo global y aprovechar las ventajas competitivas con las que el país y sus marcas cuentan, pues frente a jugadores internacionales, están altamente diferenciadas.



7. GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL CLÚSTER CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ Y SU CARACTERIZACIÓN

A continuación se ubican las marcas objeto del presente estudio, pertenecientes a los sectores *calzado* y *bolsos y accesorios* (divididos en sus respectivos subsectores), en el diagrama de grupos estratégicos.

El objetivo de tal ejercicio es identificar en cuáles de los posibles grupos estratégicos sugeridos de la IM, participan los negocios de calzado y marroquinería (bolsos y accesorios) de Bogotá y así establecer oportunidades de expansión para los mismos.

DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR CALZADO

- El sector participa en siete grupos estratégicos, pero se concentra en tres específicos, los cuales representan el 76% de las marcas: Zona de Confort con 31%, Moda Amigable con 27% e Identidad Declarada con 18%.
- Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) representan el 55% del total del sector; participan en cinco grupos estratégicos, pero se concentran en dos específicos que agrupan el 80% de las marcas de dicho origen: Zona de Confort con 50% y Moda Amigable con 30%.
- Las marcas de *origen de producto* internacional participan en cinco grupos estratégicos, pero se concentran en tres específicos con el 75%: Identidad Declarada con 45%, Clásico con Estilo con 15% y Moda Amigable con 15%.

- Las marcas de *origen de producto* nacional, participan en dos grupos estratégicos, pero se concentran en uno específico con el 60%: Moda Amigable.

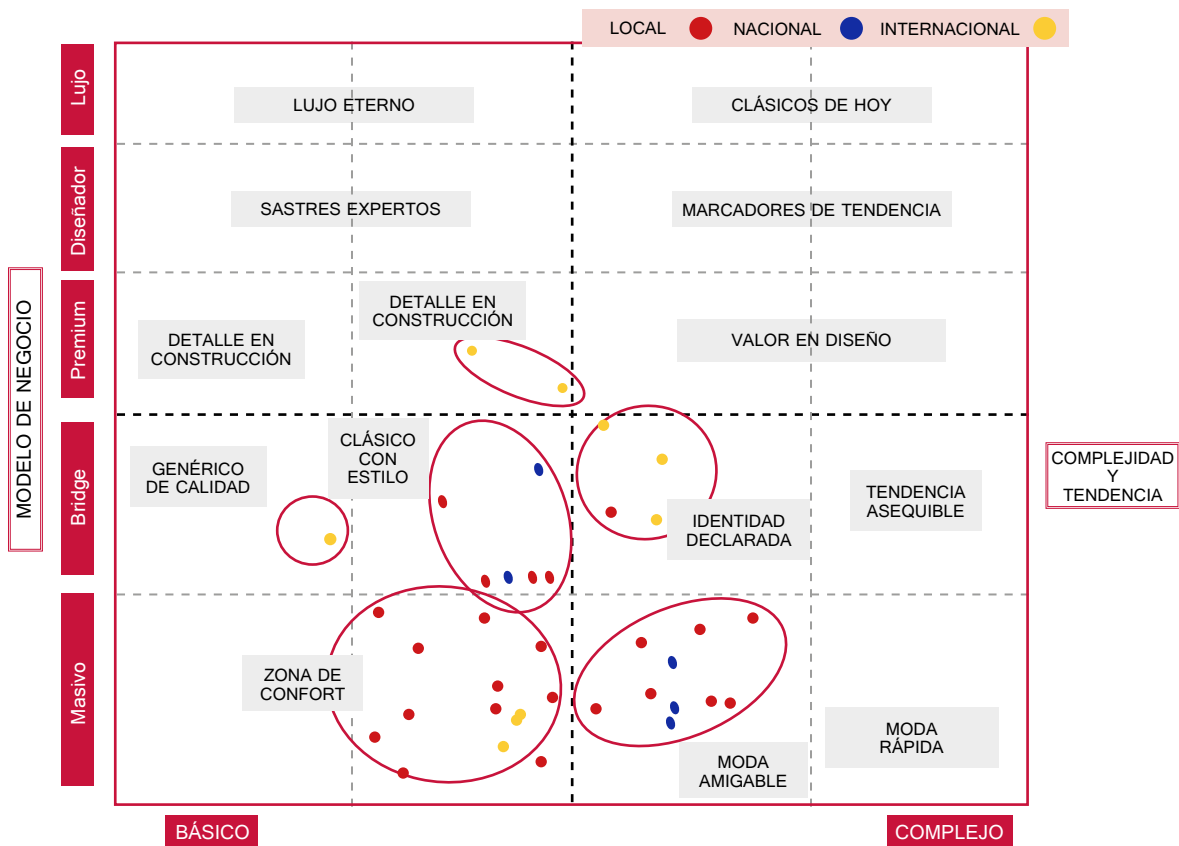
DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR CALZADO, SUBSECTORES CASUALWEAR Y FORMALWEAR

Para efectos del análisis de grupos estratégicos de los subsectores del sector calzado, se han unido los que tienen mayor relación, en este caso casualwear y formalwear, con el fin de tener un panorama amplio de marcas que permitan una observación más integral.

- Los subsectores *casualwear* y *formalwear* representan el 64% del sector calzado.
- Participan en cinco de los siete grupos estratégicos, pero se concentran en dos específicos con el 66% de las marcas: Zona de Confort con 37% y Moda Amigable con 29%.
- Las marcas de *origen de producto* local predominan, pues representan el 66%; se ubican en cuatro grupos estratégicos, pero se concentran en dos: Zona de Confort con 48% y Moda Amigable con 30%.
- Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 20%; se ubican en tres grupos estratégicos: Identidad Declarada con 43%, Zona de Confort con 29% y Detalle en Construcción con otro 29%.
- Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 14%; participan en dos grupos estratégicos: Moda Amigable con 60% y Clásico con Estilo con 40% (véase diagrama 10).



DIAGRAMA 10. GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR CALZADO, SUBSECTORES CASUALWEAR Y FORMALWEAR



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS SUBSECTORES CASUALWEAR Y FORMALWEAR

El diagrama revela un panorama poco diversificado, con alta concentración en grupos estratégicos limitados, ubicados principalmente en el segmento masivo y de manera específica en el GE Zona de Confort, donde las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) predominan.

El grupo Zona de Confort, en el panorama *casualwear* y *formalwear*, indica un comportamiento estratégico que capitaliza en la oferta de un producto básico y contemporáneo (con algunas actualizaciones de lo clásico), de sutil asociación con la tenden-

cia, en *modelos de negocio* masivos; dicho comportamiento coincide con los hallazgos relacionados con la variable estratégica *producto*, los cuales revelan que las marcas de *origen de producto* local (Bogotá), tienden a ofrecer una mejor calidad en procesos de construcción, que complejidad en procesos de diseño e incorporación de conceptos de tendencia en sus productos.

Tales argumentos son coherentes con los hallazgos del estudio *Estado del arte tecnológico del sector de cuero y calzado de Bogotá y región estratégico*, realizado por Luis Coelho en mayo de 2015, el cual plantea que las empresas del sector *calzado* de Bogotá, utilizan muy poco los profesionales de diseño, en una coyuntura donde el diseño cada día tiene mayor importancia; de



igual forma, no cuentan con una metodología de desarrollo de producto madura. Por otra parte, la estructura de gestión comercial es poco profesional (lo cual se ve reflejado en la concentración de marcas en los mismos y reducidos grupos estratégicos), casi no se buscan mercados internacionales de manera adecuada y no se visualiza que están surgiendo cada vez más segmentos de mercado para productos diferenciados (como los presentados en el diagrama de grupos estratégicos).

Una característica del sector, es la participación representativa (el 40% del total de las marcas del sector) de tiendas *multi-marca*²⁹, que funcionan como cadena, bajo formatos de distribución de gran alcance, con varios puntos de venta en la ciudad. Algunas de estas cadenas ofrecen experiencias e identidades de marca débiles y una oferta de productos genérica de muy bajo precio, sin una aparente intención de hacer una diferenciación entre las marcas que distribuyen, las líneas o las colecciones. Debido a que estas cadenas tienen la posibilidad de llegar a un volumen importante de consumidores (por la cantidad de puntos de venta y su despliegue en diferentes zonas de la ciudad), se considera importante que formen parte de las iniciativas relacionadas con generación de valor, a través del mercadeo estratégico, no para que su *modelo de negocio* y posicionamiento en el mercado cambie, sino para que se vuelvan referentes de buenas prácticas dentro de su zona de competencia.

Lo anterior implica ofrecer experiencias de marca más relevantes en el punto de venta, mayor desarrollo de la identidad de la misma y una curaduría de producto que vaya más allá de los genéricos, la cual contem-

ple otros atributos relacionados con diseño y tendencia, bajo una estructura de oferta más organizada a los ojos de la demanda.

Por otro lado, aunque no es el más numeroso, se considera que el grupo estratégico Clásico con Estilo cuenta con una serie de participantes locales (Bogotá), que con un trabajo relacionado con estrategias de identidad de marca y comunicación más claras, así como ajustes del producto en términos de diseño, tienen la oportunidad de generar mayor valor en el segmento bridge, donde las actualizaciones y los volúmenes moderados son apreciados por el mercado. De igual forma, con los respectivos ajustes estratégicos, hay oportunidades de diversificar la propuesta de estas marcas, hacia el grupo Identidad Declarada, o incluso, incursionar en las posiciones más bajas de los grupos del segmento premium. Lo anterior, gracias a que cuentan con una plataforma comercial representativa, a su historia, a su experiencia en el mismo, a la amplia tradición, mano de obra especializada y manufactura relacionada con el cuero, les permite “dar un salto” hacia una etapa de la marca de mayor valor para el mercado, que se aleje de la competencia solo a través del precio.

Las reflexiones y recomendaciones anteriores permiten visualizar un panorama de oportunidades, donde la diversificación de mejores prácticas de mercadeo estratégico, alrededor de la oferta actual, puede permitir el desarrollo de un mercado en manos de las marcas de *origen de producto* local y no únicamente por las de *origen de producto* internacional.

Desde la perspectiva de la relación de la marca con el consumidor, una de las tendencias expuestas por el consultor Luis Coelho

29. Ejemplos de estas cadenas son República, Gasolina Extra, Calzado Bucaramanga y Shoker, entre otras.



(Coelho, 2015), “[...] es la de generar vínculos a través de Internet. Esta revolución digital genera beneficios al poder difundir información de marca en tiempo real. Si la labor es eficiente y exitosa, encaminar el trabajo a fortalecer la interacción entre los dos a través de redes sociales, fortalece la imagen y fidelidad de los consumidores en horas, y de no serlo la puede destruir al mismo ritmo. En este sentido, para este grupo en particular, una fuerte labor en ligar la marca con el producto a través de medios puede deslocalizar la producción y comercialización, ampliando el alcance de la marca e impactando la rentabilidad de las compañías. Ligar la estrategia de difusión a través de medios sociales con la calidad de productos eleva la relación producto-marca y genera fidelización de consumidores”.

En cuanto al producto terminado, los esfuerzos de las empresas deben estar dirigidos hacia las tendencias del sector, de innovación y personalización que destaca Coelho. En este sentido, más allá de diversificar los grupos estratégicos a los que pertenecen, las marcas deben reconocer que dentro de sus grupos lo tradicional ya no es suficiente, pues los consumidores buscan productos innovadores y personalizados. Sorprender al consumidor en estas dimensiones especializa la marca, lo cual tiende a generar buenos resultados. Con productos diferenciados dentro de grupos estratégicos, se podrían esperar incrementos en rentabilidad, dado que los precios unitarios de productos de calzado de cuero y marroquinería han venido en ascenso. En efecto, los rangos de precios del calzado elaborado en cuero pasaron de US\$ 0,5-US\$ 8,5 en 2003 a US\$ 0,5-US\$ 18,1 (World Footwear, 2014).

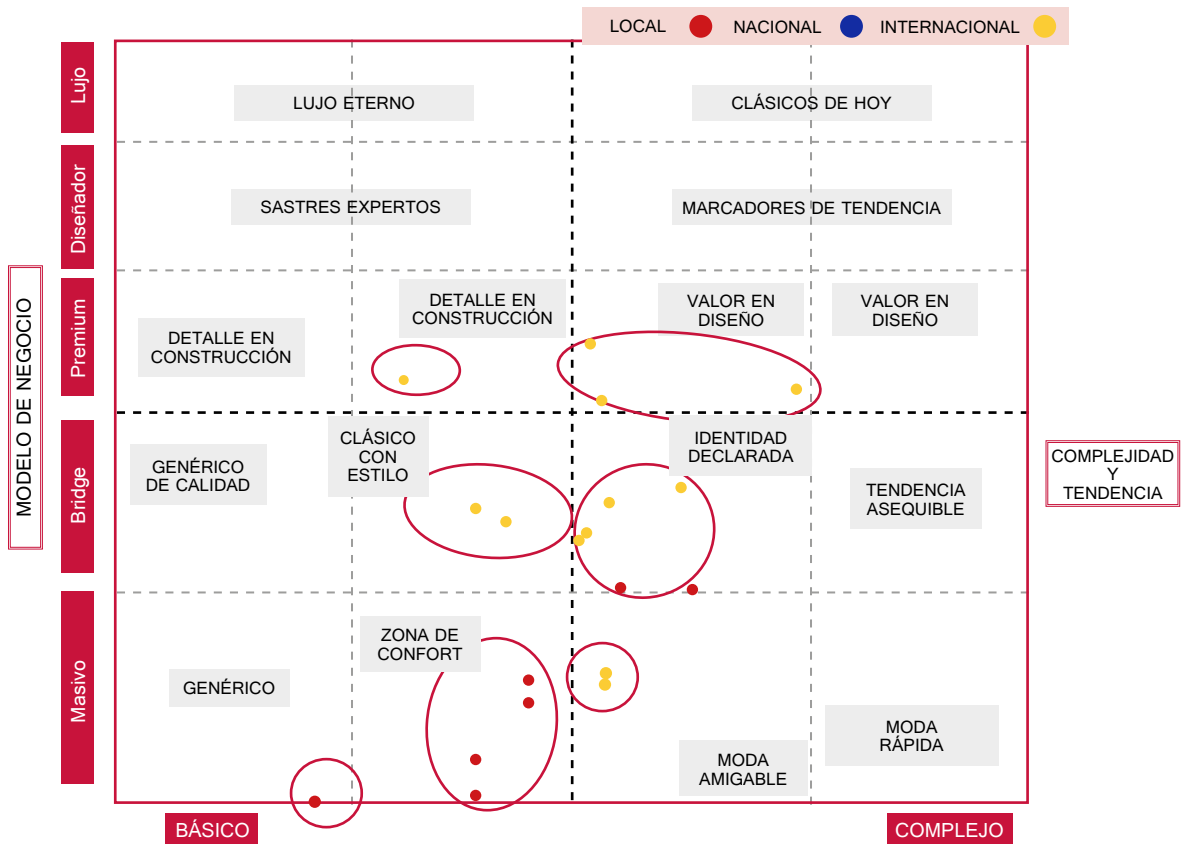
DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR CALZADO, SUBSECTORES STREETWEAR Y SPORTSWEAR

Para efectos del análisis de grupos estratégicos de los subsectores del sector *calzado*, se han unido los que tienen mayor relación, en este caso *streetwear* y *sportswear*, de tal forma que se logre un panorama amplio de marcas, que permitan una observación más integral.

- ~ Estos dos subsectores agrupan el 34% de las marcas del sector *calzado*.
- ~ Participan en seis de los siete grupos estratégicos, pero se concentran en tres específicos con el 75% de las marcas: Identidad Declarada con 30%, Moda Amigable con 25% y Zona de Confort con 20%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional predominan, pues representan el 65%; se ubican en cuatro grupos estratégicos, pero se concentran en dos: Zona de Confort con 48% y Moda Amigable con 30%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) representan el 35%; se ubican en tres grupos estratégicos, pero se concentran en dos específicos: Zona de Confort con 57% y Moda Amigable con 29%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional representan el 5% y solo participan en el grupo estratégico Identidad Declarada (véase diagrama 11).



DIAGRAMA 11. GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR CALZADO, SUBSECTORES *STREETWEAR* Y *SPORTSWEAR*



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS SUBSECTORES *STREETWEAR* Y *SPORTSWEAR* DEL SECTOR CALZADO

El diagrama muestra un panorama dominado casi en su totalidad por marcas internacionales (tanto por aquellas cuyo origen de producto y marca es internacional, como aquellas cuyo origen de marca es Bogotá, pero el producto es de origen internacional).

Entre dicho grupo, se encuentra una serie de cadenas multimarca que comercializan calzado deportivo, bajo formatos de distri-

bución de gran alcance y con alta presencia en la ciudad, a través de puntos de venta en la mayoría de los centros comerciales (en algunos casos con dos y tres en un solo centro comercial)³⁰.

La característica principal de estas cadenas, es que venden productos similares, si no el mismo, a precios diferentes entre una y otra, sin mayor diferenciación y curaduría de líneas y colecciones; al punto que, en la mayoría de los casos, lo que se vende son saldos de otros países a precio “full”. Adicional a lo anterior, la oferta de produc-

30. Ejemplos de tales cadenas son Planeta Sport, People Plays, Sportlife y Stile Sport, entre otras.



to no coincide con la promoción de nuevos lanzamientos de las marcas a nivel internacional; sin embargo, tal comunicación llega al consumidor local. Este comportamiento revela un panorama de malas prácticas estratégicas, que confunde de manera permanente a la demanda y crea vicios en el mercado.

Así mismo, al igual que en el caso del sector *vestuario*, si bien es cierto que las marcas de origen internacional son de gran trayectoria en la industria de la moda global, también lo es la participación de nuevos jugadores y la extensión de los existentes, hacia los subsectores *streetwear* y *sportswear*; pues la búsqueda de bienestar y comodidad, sin sacrificar estilo y diseño, es una de las mayores tendencias y realidades permanentes de la moda, en particular del sector *calzado*.

Se considera que dicha tendencia es una clara oportunidad que las marcas de *origen de producto* local pueden aprovechar, pues bajo la premisa estratégica de la diversificación, se sugiere incursionar en los espacios del mercado desatendidos.

Por otra parte, el aprovechar tal oportunidad, no debe estar sujeto a si existe el “know-how” y la capacidad para producir localmente; pues en la medida que se diseñe la estrategia correspondiente para participar en uno de los grupos estratégicos del mercado, la decisión de producir puede ser en otras plazas y por medio de terceros, al tiempo (si así se considera) que se invierte en aprender para hacerlo de manera propia.

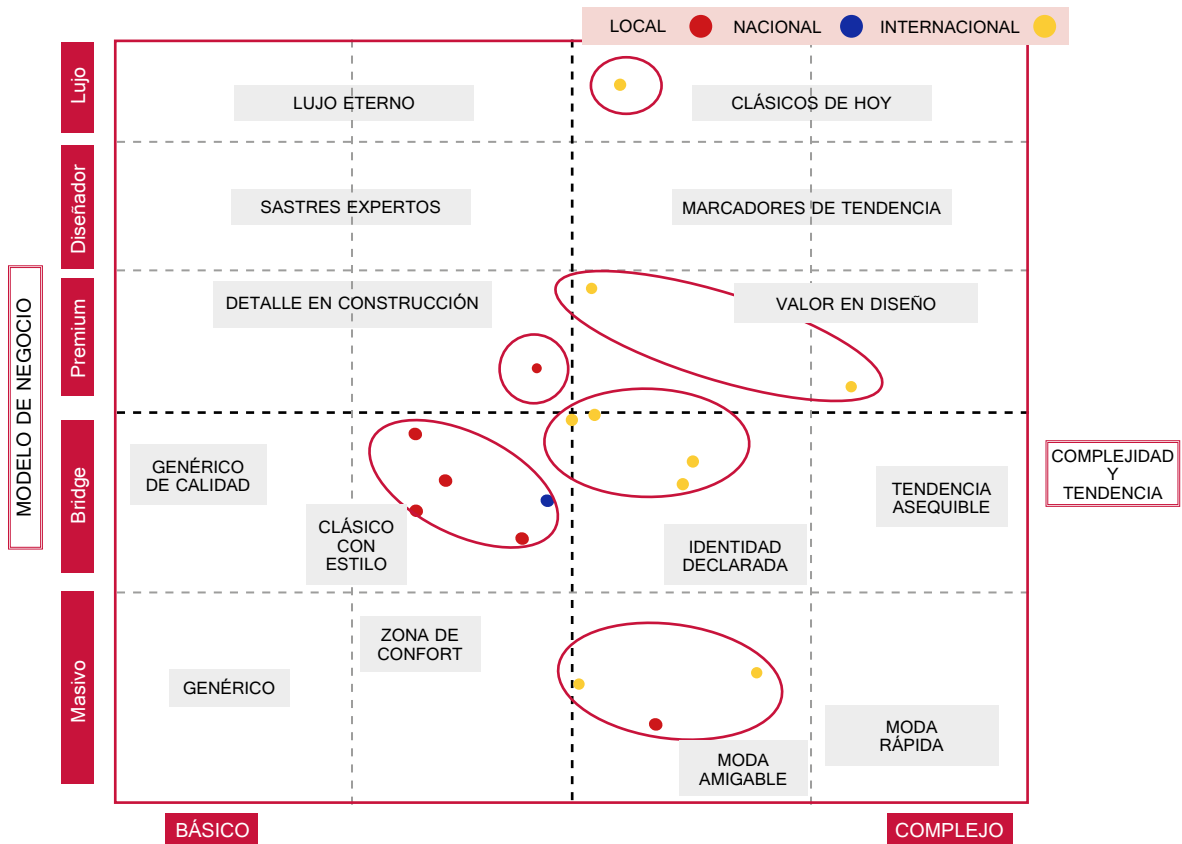
Además, dadas las características de Bogotá y un estilo de marcas que, como la Brahma (importante referente del sector calzado a nivel local), han desarrollado en ciertos consumidores de la ciudad, se ve una oportunidad interesante para ampliar las marcas de *calzado* para uso diario, pero inspiradas en actividades y conceptos del estilo *outdoor*.

DIAGRAMAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR BOLSOS Y ACCESORIOS

- ~ El sector participa en siete grupos estratégicos con mayor concentración en tres de ellos: Clásico con Estilo con 31%, Identidad Declarada con 19% y Moda Amigable con 19%.
- ~ Las marcas de *origen de producto* internacional representan el 56%; se ubican en cinco de los siete grupos estratégicos, sin mayor concentración en uno en particular.
- ~ Las marcas de *origen de producto* local representan el 36%; se ubican en cuatro grupos estratégicos, con mayor concentración en uno de ellos: Clásico con Estilo con 50% del total del sector.
- ~ Las marcas de *origen de producto* nacional participan en el sector con un representante que se ubica en el grupo estratégico Clásico con Estilo (véase diagrama 12).



DIAGRAMA 12. GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR CALZADO, SUBSECTORES *STREETWEAR* Y *SPORTSWEAR*



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR *BOLSOS Y ACCESORIOS*

El diagrama revela un mercado de pocos jugadores, ubicados en varios grupos estratégicos, sin mayor concentración en alguno de ellos.

La participación de las marcas locales está representada por jugadores tradicionales, que se concentran en la zona del grupo estratégico Clásico con Estilo, lo que demuestra una orientación a propuestas de diseño clásicas, de buena construcción, pero de

muy poca diferenciación entre sí, tanto en diseño de producto como en identidad de marca.

Por otro lado, se puede apreciar una serie de marcas de *origen de producto* internacional, que ocupan diferentes espacios en el mercado, seguramente aprovechando las oportunidades que las marcas locales (Bogotá) ceden.

Se considera que la tradición en marroquinería de las marcas de Bogotá, así como la participación activa de jugadores con reco-

31. Ejemplos de tales marcas son Mario Hernández, Colombian Bags, Boots y Bags, y Trianon, entre otras.



nocimiento en el mercado y una plataforma comercial consolidada³¹, pueden ser el motor para que las marcas en el B2C mejoren sus prácticas de mercadeo estratégico y el impulso para que las del B2B incursionen en la plataforma B2C, haciendo uso de medios de difusión y distribución por Internet.

A este respecto, la labor se centra en ligar la estrategia de difusión a través de medios sociales con la calidad de productos. El éxito en esta estrategia eleva la relación producto-marca y genera fidelización de consumidores (Coelho, 2015).

RESULTADOS, HALLAZGOS Y CONCLUSIONES PARA LAS MARCAS CLASIFICADAS COMO B2B

Con el fin de identificar las prácticas del mercadeo estratégico de las marcas B2B (es decir, aquellas marcas que venden directamente a otros negocios y no a un cliente final, como fábricas y marcas propias que se distribuyen a través de canales de terceros), se entrevistaron, en profundidad, cerca de 30 gerentes de empresas, objeto del presente estudio.

Por otro lado, se realizó la división de las marcas clasificadas como B2B, por *área de competencia*, para tener un panorama sobre la actividad a la que prioritariamente se dedica dicha plataforma (industrial y de producción), como parte fundamental de la cadena de procesos de la industria de la moda (IM).

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas, a manera de resumen de la tendencia de las respuestas a los temas expuestos a los empresarios, así como el resultado de la división de las mismas por *área de competencia* (actividad a la que se dedica el negocio).

1. RESULTADOS A LAS PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: TENDENCIA DE LAS RESPUESTAS

Con relación al origen de la empresa: la tendencia evidencia un grupo de empresas de origen y estructura familiar (pauta general de la industria de la moda de Bogotá). Son empresas de segunda generación, donde, incluso, el cambio generacional (en términos gerenciales) está iniciando, en varios de los casos, con dificultad: se expusieron problemáticas relacionadas con discusiones, que no permiten una evolución organizada de la empresa y que ponen en riesgo, incluso, su continuidad.

Las actividades propias de la gestión se realizan, prioritariamente, por el conocimiento y tradición del fundador y la familia, sin mayor planeación o estrategia empresarial. En este contexto se presentan casos en los que las nuevas generaciones desconocen el manejo del negocio, o, al contrario, existe



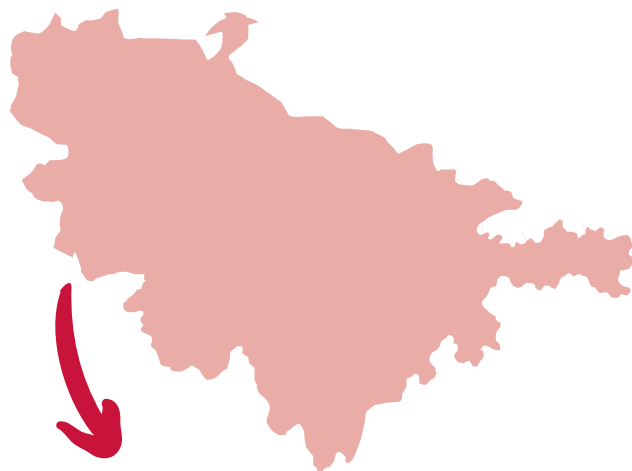
el conocimiento, pero las generaciones anteriores no comparten la nueva visión expuesta; es así como se observa una falta de gobernanza corporativa.

Con respecto a las prácticas de mercadeo estratégico y sus variables: la tendencia indica que casi la totalidad de las empresas entrevistadas, no cuentan con un departamento de mercadeo, una persona asignada a tales actividades o un recurso “outsourcing” responsable de las mismas; por otro lado, en varios de los casos, se confunden los conceptos del mercadeo con los esfuerzos relacionados con el área comercial o con las actividades de publicidad.

- **Con relación a la estrategia de producto:** en la mayoría de los casos, las empresas no cuentan con un departamento de diseño, sino más bien con una figura (en cabeza generalmente de solo una persona, en muchos casos sin formación y experiencia en diseño) que tiene más orientación a procesos de desarrollo y construcción de piezas, que propiamente a procesos creativos (se cree que este es uno de los motivos por los cuales las marcas de origen de producto local, tienden a ubicarse en grupos estratégicos de contenido de diseño básico y sutiles interpretaciones de tendencia).
- En algunos casos, se notan esfuerzos en el proceso creativo (relacionado con diseño), pero al no estar articulados con una definición del *target* profunda y enfocada o sin una estrategia de canales de distribución coherente, la salida de tales diseños se dificulta.
- En dicho contexto, se presenta una queja generalizada por parte de los empresarios: la poca variedad en insumos y materiales (específicamente hay dificultades para conseguir cueros, telas y herrajes) que la industria local ofrece;

por tanto, argumentan que tal situación dificulta los procesos de diseño. Estas tendencias coinciden con los hallazgos del consultor Luis Coelho (Coelho, 2015), quien menciona una “poca utilización de profesionales de diseño” y una “metodología de desarrollo de producto no madura” y la “débil cadena de proveedores donde es difícil conseguir materia prima”.

- **Con relación a la estrategia precio:** la mayoría de las empresas entrevistadas enfoca su estrategia de precios a los rangos masivos (precios bajos), al punto que se consideran parte de una “guerra” que afecta de manera permanente las finanzas de las empresas. Se destacan los casos (los hay varios) de marcas que ofrecen producto con buen valor agregado, pero a precios que no son coherentes con tal valor (muy bajos); lo cual se da, precisamente, por el desconocimiento de cómo comunicar y vender ese “valor” adicional, que sin duda lleva a obtener mejores márgenes.



Varios de los empresarios destacaron la fortaleza de Bogotá como la plaza más grande e importante del país (en cuanto al volumen y variedad de demanda) y plataforma proveedora de muchas regiones nacionales, lo cual consideran una gran ventaja.



- *Con respecto a la estrategia de **distribución***: varios de los empresarios destacaron la fortaleza de Bogotá como la plaza más grande e importante del país (en cuanto al volumen y variedad de demanda) y plataforma proveedora de muchas regiones nacionales, lo cual consideran una gran ventaja. Sin embargo, manifiestan su temor y desconocimiento a la hora de construir nuevas alternativas y estrategias de *distribución* para diversificar las ventas (esto se da especialmente en aquellas fábricas, que a pesar de contar con experiencia en producción y un producto de buen valor agregado, no se “atreven” a crear marca propia). Por este motivo (miedo y desconocimiento), varios de los empresarios prefieren mantener su modelo de negocio de “maquila” o dotación, pues es lo que saben hacer. Además, hay mucho temor porque se percibe un “riesgo” en buscar mercados en el exterior y dificultades relacionadas con la burocracia para exportar. Esto demuestra desconocimiento de las implicaciones que tiene la internacionalización, más allá de solo exportar productos. Coincide también Coelho (2015) en sus hallazgos sobre una “estructura comercial poco profesional” y “una búsqueda inadecuada de mercados internacionales”.

- *En cuanto a la estrategia de **comunicación***: en la gran mayoría de las empresas entrevistadas, no hay una estrategia de comunicación planteada, así como poca inversión en el desarrollo de piezas propias de la industria. Algunos manifiestan que cuentan con una página web, pero (en palabras de ellos mismos) desactualizada y sin mayor información; otros cuentan con algunos catálogos impresos, pero han dejado de hacerlos debido a que no le perciben el valor. Es así como la poca comunicación

que se hace, se realiza de una manera “empírica” y sin una estrategia clara.

- *Referente a la estrategia de **target***: la tendencia indica que las empresas no realizan procesos de definición de target, no solo los relacionados con perfiles de consumidor final, sino también de las marcas B2C (dirigidas al consumidor final) que son sus clientes directos potenciales.

- *Con relación a la estrategia de **marca***: los temas relacionados con marca, es otro de los puntos estratégicos donde se encontró debilidad en las empresas entrevistadas: por su tradición fabril y modelos de negocio fundamentados en “órdenes de producción”. La prioridad de las empresas B2B del sistema, ha sido la de invertir en aspectos relacionados con los procesos de producción (que involucren mayores volúmenes y eficiencias, así el mercado no lo esté demandando), pues son inversiones que se pueden “medir” y cuantificar; mientras que las inversiones en estrategia de marca no se perciben como tal y no se entiende cómo pueden ser un generador de valor.

Para los casos en que se intenta apelar a dicha estrategia, por el miedo a invertir, lo hacen con el recurso interno (la familia), pero no de manera profesional y estratégica.

En otros casos, manifiestan no solo indiferencia, sino también desconocimiento del tema, porque consideran que “ya tienen una marca”, pues cuentan con un nombre y un logo para ciertas líneas de producto.

Sin embargo, hay algunos casos en los que manifiestan y son conscientes, de cómo hoy “están pagando las consecuencias de no haber invertido en la marca a tiempo”, en especial las nuevas generaciones, pues co-



nocen sobre la importancia del mercadeo estratégico, pero la “lucha” entre generaciones y reversas financieras dificulta generar cambios.

Con relación a la percepción de la industria de la moda de Bogotá: la mayoría de las empresas manifestaron que una de las grandes debilidades y dificultades que tiene la industria, es la disponibilidad de mano de obra, especialmente calificada, en particular para la producción de *vestuario formalwear*, *ropa interior* y *calzado*. Al respecto, hay una queja generalizada de los programas del SENA y de la formación que les da a sus estudiantes, pues se considera que no salen bien preparados y tienen dificultades para adaptarse al ambiente laboral.

Además, los empresarios consideran que hay una gran desarticulación entre ellos mismos, lo que dificulta generar acciones de mejora, y que incluso hay desarticulación entre las entidades de apoyo para la industria.

CONCLUSIÓN

Una de las grandes debilidades de las empresas B2B en la industria de la moda de Bogotá (IMB), radica en el “apego” a las estrategias fabriles, sin integrar el mercadeo estratégico a dicha práctica, lo cual se considera relevante para generar valor y hacer la diferencia en un área donde la competencia es el mundo: las empresas que se dedican únicamente a fabricar para terceros, compiten con las plazas de fabricación a escala mundial.

En este punto, vale la pena rescatar que los casos de éxito identificados dentro de este

grupo de empresarios, es decir, los que han mostrado crecimiento en los últimos años, así como estabilidad financiera, son aquellos que, tras haber superado las diferencias generacionales o implementar sistemas de gobernanza organizados y autosostenibles, han integrado los conceptos del mercadeo estratégico en su actuar.

Es el caso de una empresa de *calzado* y *marroquinería*, la cual diseña, desarrolla y produce calzado, correas y chaquetas para una de las grandes marcas B2C masculina del país, la cual cuenta con un departamento de 18 diseñadores, pues considera que el proceso creativo, a pesar de que su actividad primordial es la fabricación, es de absoluta relevancia. Por otra parte, viaja, investiga, se documenta, visita ferias de mercadeo y fábricas en otros lugares del mundo para mantenerse actual e informado. Además, para presentar las colecciones y el proceso de desarrollo a su cliente, organiza desfiles y *show rooms* en los que cuenta los conceptos, inspiraciones y proceso detrás de la propuesta. Por otro lado, manifiesta que las condiciones de su fábrica y empleados son ejemplares: “Tenemos un salario mínimo en la empresa, pero superior al legal”.

Otro caso para destacar, es el de una fábrica de *vestuario sportswear*, la cual fundamenta su estrategia en los temas relacionados con responsabilidad social y en el desarrollo y producción de piezas de altísimo valor agregado, que se dirige al segmento premium; es así que su principal cliente es una de las marcas B2C del Reino Unido de *sportswear*, con productos de alto desempeño para montañismo.

Las empresas que se dedican únicamente a fabricar para terceros, compiten con las plazas de fabricación a escala mundial.



2. EMPRESAS B2B DIVIDIDAS POR ÁREAS DE COMPETENCIA

Con el fin de obtener un panorama de la plataforma B2B de la IMB, tomando como referencia las empresas objeto del presente estudio, a las que no se les realizó ninguna entrevista, se hizo un análisis sobre su área de competencia (actividad a la que se dedica el negocio).

La primera conclusión al respecto (resultado del proceso investigativo), es que tales empresas cuentan con una comunicación digital débil, pues no se encuentra información de

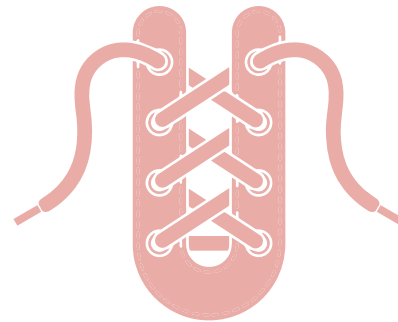
ellas, debido no solo a que no cuentan con páginas web o redes sociales, sino que en muchos casos, ni siquiera con datos de contacto para hacer validaciones telefónicas.

De la muestra del clúster de *prendas de vestir*, de las 96 empresas identificadas como B2B, 27% quedaron clasificadas como indefinidas; mientras que de la muestra del clúster de *cuero, calzado y marroquinería*, un 50%. En consecuencia, el análisis de sectores y áreas de competencia, presentado a continuación, se hace solo con el restante número de empresas que pudieron ser identificadas.

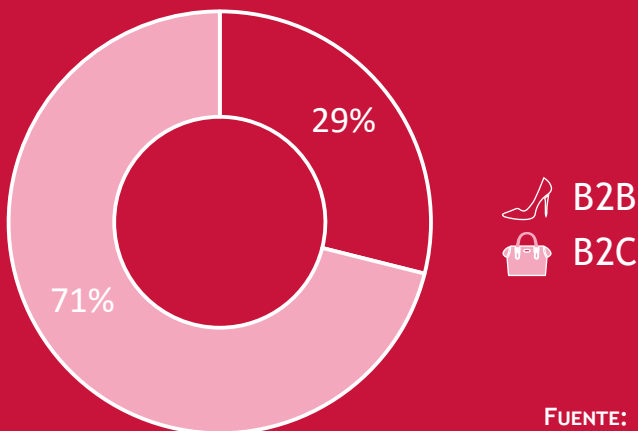


CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS B2B DEL CLÚSTER DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA

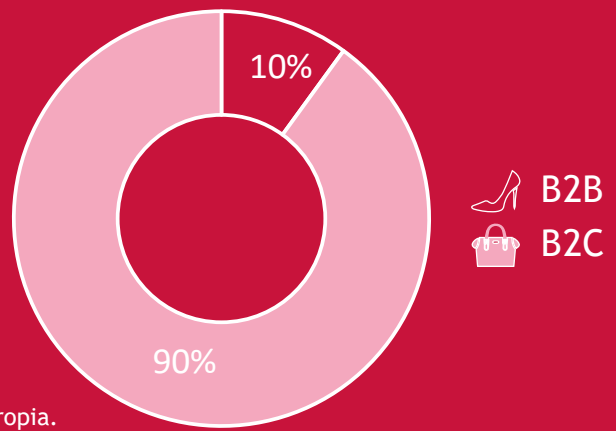
Las marcas bajo el sistema B2B del clúster de *cuero, calzado y marroquinería*, en términos de cantidad, representan el 30% del total de las marcas objeto del presente estudio; sin embargo, cuando se miran por tamaño en activos, representan apenas 10% (véanse gráficas 19 y 20).



GRÁFICA 19. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B Y B2C DEL CLÚSTER CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, POR CANTIDAD DE MARCAS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



GRÁFICA 20. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B Y B2C DEL CLÚSTER CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, POR TAMAÑO DE ACTIVOS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?

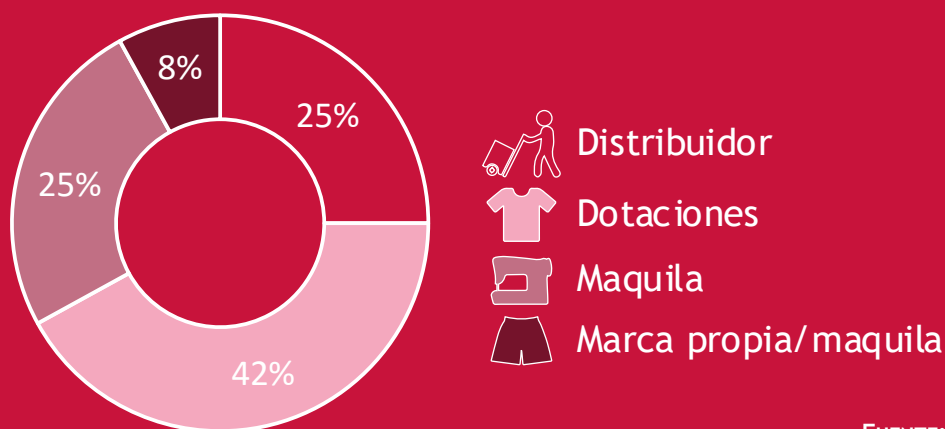


FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a las *áreas de competencia*, las actividades se han clasificado en dotaciones (empresas dedicadas a fabricar dotaciones), maquila (empresas dedicadas a producir para terceros), distribuidores (empresas que comercializan producto terminado de terceros, a través de canales indirectos) y maquila/marca propia (empresas dedicadas a producir para terceros, pero que además tienen una marca propia que comercializan mediante canales indirectos).

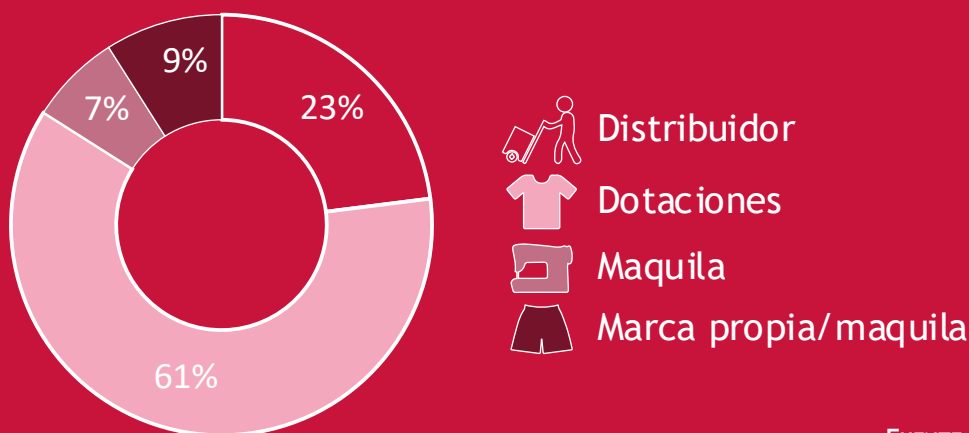
De acuerdo con lo anterior, las dotaciones son, sin duda, el gran jugador del B2B del clúster *cuero, calzado y marroquinería*, en número de marcas, pues representa el 42% del total, así como en tamaño de activos, donde representa el 62%. Los dos segundos jugadores en esta división, son la maquila y los distribuidores, pues en términos de número de marcas, cada uno representa el 25%, mientras que en tamaño de activos, los distribuidores tienen un peso del 23% y la maquila pierde protagonismo con un peso del 7% (véanse gráficas 21 y 22).

GRÁFICA 21. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B DEL CLÚSTER CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, POR ÁREA DE COMPETENCIA, EN CANTIDAD DE MARCAS, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICA 22. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B DEL CLÚSTER CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, POR ÁREA DE COMPETENCIA, EN TAMAÑO DE ACTIVOS, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Sin duda, en el B2B, la plataforma está en las dotaciones; por otro lado, los distribuidores (probablemente de *calzado sportswear* y algo de *casualwear*) juegan un papel pro-

tagónico. De igual forma, aunque con una muy baja participación en activos, la maquila parece ofrecer oportunidades por el número de marcas; sin embargo, no se ve en dónde está la fortaleza de los sectores de *calzado* y *bolsos y accesorios*.

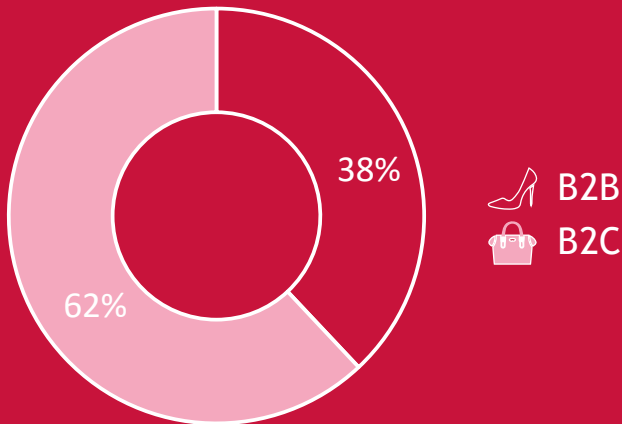


EMPRESAS B2B DEL CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR

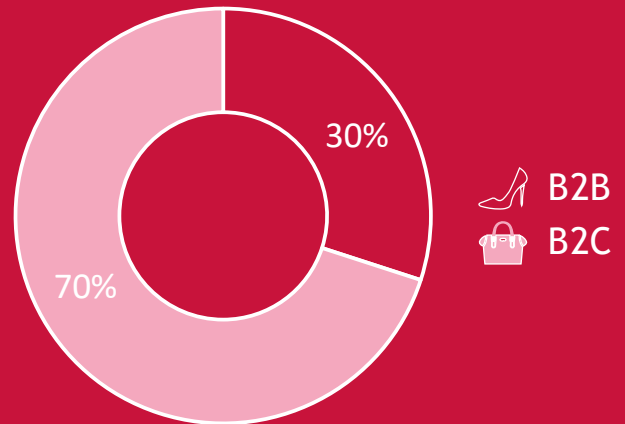
El clúster de *prendas de vestir* cuenta con una participación importante de empresas en la plataforma B2B, pues casi el 40% del número de las marcas pertenecen a tal sistema (véanse gráficas 23 y 24).



GRÁFICA 23. CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B Y B2C DEL CLÚSTER PRENDAS DE VESTIR, EN NÚMERO DE MARCAS, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



GRÁFICA 24. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B Y B2C DEL CLÚSTER PRENDAS DE VESTIR, EN TAMAÑO DE ACTIVOS, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

En términos de *áreas de competencia*, las actividades se han clasificado en dotaciones (empresas dedicadas a fabricar dotaciones), maquila (empresas dedicadas a producir para terceros), distribuidor (empresas que comercializan producto terminado de terceros, a través de canales indirectos), maquila/marca propia (empresas dedicadas

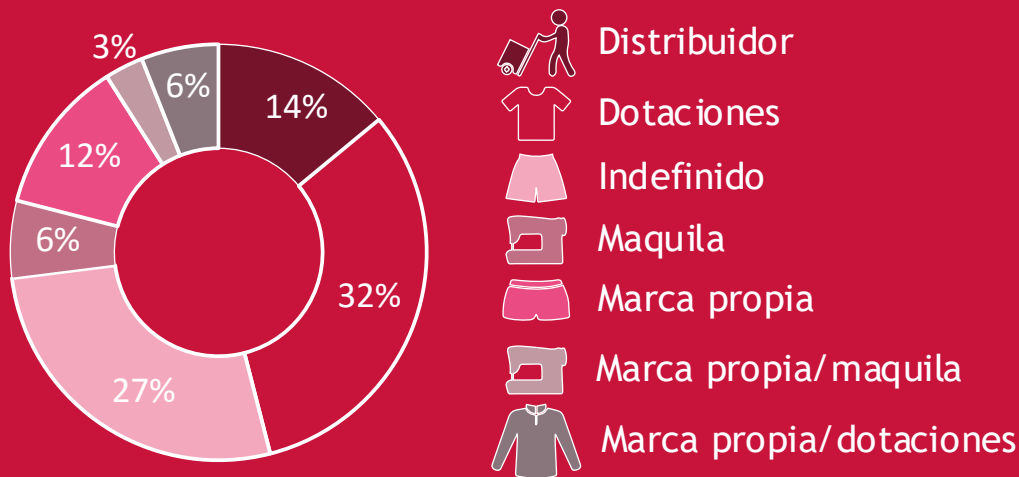
a producir para terceros, pero que además tienen una marca propia que comercializan mediante canales indirectos), marca propia (empresas dedicadas a producir marcas propias distribuidas a través de canales indirectos) y marca propia/dotaciones (marcas propias que además hacen dotaciones).



En ese sentido, se destaca la participación de las empresas dedicadas a dotaciones que representan el 44% del total de número de marcas, pero en tamaño de activos el 76%. El segundo protagonista en número de marcas, es el distribuidor.

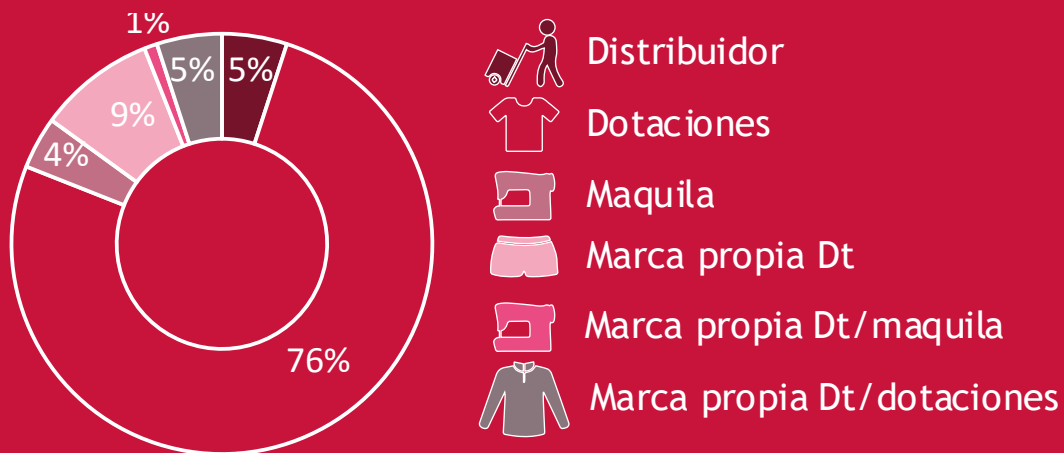
Por otro lado, la maquila es superior en número de marcas, que en tamaño de activos. Las empresas que tienen marca propia, pero que distribuyen por medio de terceros, suman el 30% del total, pero solo 15% del total de activos. Esto sugiere que al comparar con el B2C, las empresas tienen mayor crecimiento económico con una distribución propia (véanse gráficas 25 y 26).

GRÁFICA 25. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B DEL CLÚSTER PRENDAS DE VESTIR, POR ÁREA DE COMPETENCIA, EN NÚMERO DE MARCAS, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICA 26. ¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN DE LAS MARCAS B2B DEL CLÚSTER PRENDAS DE VESTIR, POR ÁREA DE COMPETENCIA, EN TAMAÑO DE ACTIVOS, EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ?



FUENTE: Elaboración propia.



A young man and woman are laughing together. The woman is wearing a white tank top with text and dark jeans. The man is wearing a dark t-shirt and has a tattoo on his arm. In the foreground, there is a motorcycle helmet with a bag attached to it. The background is a light, textured wall. A large red shape is on the left side of the page.

CAPÍTULO 3. PLAN DE ACCIÓN

INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo recoge los hallazgos y conclusiones del estudio, para crear un plan de acción que permita capitalizar en cada uno de dichos aspectos, desde la visión y alcance de los clústeres de la Cámara de Comercio de Bogotá, objeto del presente estudio: *prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería*.

No se trata de la teoría relacionada con el tema, sino de acciones relacionadas con el mercadeo estratégico, que desde la articulación de una estructura de clúster, tienen la capacidad de impactar colectivamente la industria y apoyar el proceso de generación de cambios y profesionalización que, a nivel de estado, se ha planteado para la misma.

Es así como el plan de acción propuesto se construye a partir de los principales hallazgos y conclusiones, derivados del proceso de investigación y análisis que se realizó para lograr la segmentación e identificación de grupos estratégicos de la industria de la moda de Bogotá (IMB), el cual se fundamentó en el entendimiento de las variables que componen la estructura del negocio de la moda a escala global y del comportamiento de las variables de mercadeo estratégico dentro de la misma.

El primer elemento del plan de acción es la *visión*, es decir, se espera que ocurra con la implementación del mismo; el siguiente elemento son los *lineamientos estratégicos*, los cuales representan los aspectos que le dan sentido a los proyectos y a la manera en que se sugiere que se ejecuten.


Siguiendo los lineamientos estratégicos, se exponen los hallazgos y conclusiones, agrupados por los temas que se trataron durante el estudio, que fundamentan los proyectos sugeridos. Dicho ejercicio lleva al planteamiento de once proyectos, cuya estructura contiene seis elementos principales: descripción, objetivos, acciones, tareas, articuladores y métricas. Tal desarrollo está vinculado a la propuesta de valor de los clústeres, la cual funciona como un lineamiento para la planeación y ejecución de la actual propuesta de acción.

El siguiente elemento del plan, es el *modelo de gestión* propuesto, el cual presenta los proyectos agrupados en *líneas de acción* (elementos que deben perdurar en el tiempo y que ofrecen un marco para acoger nuevos proyectos, iniciativas, actividades o tareas que puedan surgir, a medida que se dé la ejecución del plan) que cumplen objetivos similares y que apoyan el cumplimiento de la visión del plan; define los horizontes (en tiempo), así como un cronograma trimestral, a cinco años, por línea de acción y sus respectivos proyectos. Finalmente, desarrollar un esquema de gobierno corporativo, encaminado a describir los puntos que se van a tener en cuenta para garantizar la puesta en marcha, coherente, del plan de acción.






VISIÓN



Diversificar la plataforma B2C de la IMB, y promover la participación de marcas de origen local en nuevos segmentos y grupos estratégicos (participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen por medio de terceros en el B2C, creación de marcas propias por las fábricas que tradicionalmente producen para terceros), a través del desarrollo y aplicación del mercadeo estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad, en un período de cinco años.



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- ~ **Autosostenibilidad (diversificación con diferenciación):** sugiere una industria local encaminada al desarrollo integral de la cadena de valor, pero desde la diversificación de las marcas en la plataforma B2C (jugadores con sistemas de distribución dirigidos al consumidor final). Esto significa un mayor número de marcas (diversificación) en diferentes segmentos y grupos estratégicos (diferenciación), que crean, impulsan y dinamizan la demanda, de tal forma que dicha plataforma se convierte en un motor de activación de la cadena de producción; así, entre más cantidad de marcas haya generando consumo, más posibilidades habrá para la plataforma industrial de generar producción; lo anterior se traduce en un sistema activo, tanto en su proceso fabril e industrial como comercial.
- ~ El resultado debe ser un nivel de autosostenibilidad que, en la medida de lo posible, blinde a la industria de los ciclos de la producción (los cuales, por lo general, dependen de factores exógenos), así como de los efectos de las variables macroeconómicas (tasas de cambio, aranceles e impuestos), pues son factores que no están bajo el control de la misma.
- ~ **Generación de valor:** este lineamiento se apoya en la premisa de que la diversificación diferenciada implica la creación, activación y entrega de valor, por parte de la oferta al mercado. Esto significa que la participación de marcas B2C (existentes) hacia nuevos segmentos y grupos estratégicos, la migración de las marcas B2B al B2C y la entrada de nuevos jugadores a dicha plataforma, involucra el entendimiento y aplicación del mercadeo estratégico (interrelación coherente y relevante de las variables del mismo: *producto, precio, “target”, distribución, comunicación y marca*).
- ~ **Alineación global:** el presente lineamiento sugiere que el proceso de diversificación propuesto, se realice sobre la base del orden y las dinámicas de valor global; es decir, que la industria local actúe de cara a un escenario de acción donde la participación internacional tiende a ser protagonista y referente. Tal recomendación se hace teniendo en cuenta que los grandes jugadores de la industria aprovechan mercados poco diversificados, como el caso local, para expandirse. Por otra parte, la demanda está cada vez más expuesta a la información y dinámicas globales; por tanto, de manera progresiva, exige mayor alineación de la oferta local.

Es así como el entendimiento e interpretación de las dinámicas de la industria de la moda global, así como la decisión de jugar en el mercado dadas las oportunidades que este ofrece, mas no únicamente por las capacidades y habilidades existentes en la plataforma industrial (producción), se considera un factor clave de éxito para el cumplimiento de la visión planteada.



HALLAZGOS Y CONCLUSIONES EN LOS QUE SE CONSTRUYE EL PLAN DE ACCIÓN



El presente estudio se fundamentó en el desarrollo de tres aspectos:

1. La segmentación y división en grupos estratégicos de las marcas B2C, el cual se realizó con el fin de identificar zonas del mercado atendidas y desatendidas.
2. Un diagnóstico del comportamiento de las variables de mercadeo estratégico de las marcas B2C.
3. El análisis sobre la aplicación de los conceptos de mercadeo estratégico en empresas, según muestra, de la plataforma B2B.

Cada uno de dichos aspectos, arrojó una serie de hallazgos, los cuales permitieron conclusiones (expuestas en el capítulo *Resultados, hallazgos y conclusiones*), que dan las pautas para la creación de líneas de acción y proyectos, encaminados al cumplimiento de la visión planteada. Es así como en este punto se considera relevante recapitular dichos hallazgos, de tal forma que se pueda dar contexto y sentido al contenido conceptual y táctico del plan de acción propuesto.

1. SEGMENTACIÓN Y DIVISIÓN EN GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA PLATAFORMA B2C DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ (SEGÚN MUESTRA OBJETO DEL PRESENTE ESTUDIO)

PARA EL CLÚSTER PRENDAS DE VESTIR (INCLUYE LOS SECTORES VESTUARIO, ROPA INTERIOR Y ROPA DE VERANO)

- La segmentación del sector *vestuario* y su división en grupos estratégicos, muestra una alta concentración en el modelo de negocio masivo, subsector *casualwear*, con mayor participación de marcas en los grupos Moda Amigable y Zona de Confort. Esto significa un comportamiento estratégico que capitaliza en la oferta de un producto básico y sencillo en diseño, con una asociación moderada con la tendencia, bajo un *modelo de negocio* masivo, es decir, de precios bajos.
- La segmentación del sector *vestuario* y su división en grupos estratégicos para el subsector *formalwear*, evidencia el predominio de marcas locales (superior en número frente a las marcas de origen nacional e internacional), bajo el modelo de negocio premium, con el potencial para desarrollar un segmento que identifique la industria en la ciudad y funcione como el foco de desarrollo de la plataforma premium local.
- La segmentación del sector *vestuario* y su división en grupos estratégicos para el subsector *streetwear*, evidencia un mapa donde predominan las marcas de origen de producto internacional, ubicadas principalmente en el grupo Identidad Declarada. La presencia de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá), está representada por pocas marcas; sin embargo, se destaca la participación de ellas en grupos estratégicos, donde el desarrollo de conceptos de diseño propios enfocados a los requerimientos del grupo, las habilidades y calidad en construcción y el desarrollo de identidades de marcas claras, son relevantes para competir: Clásico con Estilo y Detalle en Construcción.
- La segmentación del sector *vestuario* y su división en grupos estratégicos para el subsector *jeanswear*, muestra un panorama poco diversificado donde, aunque predomina la participación de las marcas de *origen de producto* local (Bogotá), estas se ubican únicamente en grupos estratégicos del segmento masivo.
- La segmentación del sector *vestuario* y su división en grupos estratégicos para el subsector *sportswear*, se encuentra dominado casi en su totalidad por las marcas internacionales. Si bien es cierto que dichas marcas son de gran trayectoria en la industria de la moda global, también lo es la tendencia a la creación de nuevas alternativas, así como al desarrollo de las existentes en este subsector.
- La segmentación en grupos estratégicos del sector *ropa interior*, evidencia una plataforma de pocas marcas de origen local, concentradas en los grupos masivos.
- La segmentación en grupos estratégicos del sector *ropa de verano*, revela una situación de pocas marcas, en donde predomina la participación de marcas de *origen de producto* nacional, ubicadas en grupos estratégicos de los segmentos bridge al premium, con propuestas altamente diferenciadas en conceptos de diseño, interpretación de las tendencias, identidades de marcas y comunicación.



PARA EL CLÚSTER CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA (INCLUYE LOS SECTORES CALZADO Y BOLSOS Y ACCESORIOS)

- La segmentación y su división en grupos estratégicos del sector *calzado* en los subsectores *casualwear* y *formalwear*, revela un panorama poco diversificado, con alta concentración en grupos estratégicos limitados, ubicados sobre todo en el segmento masivo y específicamente en el grupo Zona de Confort, donde las marcas de *origen de producto* local (Bogotá) predominan. La ubicación concentrada en tal grupo, indica un comportamiento estratégico que capitaliza en la oferta de un producto básico y contemporáneo (con algunas actualizaciones de lo clásico), de sutil asociación con la tendencia, en modelos de negocio masivos.
- El grupo estratégico Clásico con Estilo de los subsectores *casualwear* y *formalwear*, cuenta con un grupo pequeño, pero sólido, de participantes locales (Bogotá) que, con un trabajo relacionado con estrategias de identidad de marca y comunicación más claras, así como ajustes del producto en términos de diseño, tienen la oportunidad de generar mayor valor en el segmento bridge.
- La segmentación y su división en grupos estratégicos del sector *calzado* en los subsectores *streetwear* y *sportswear*, muestra un panorama dominado casi en su totalidad por marcas internacionales. Entre dicho grupo de jugadores, se encuentra una serie de cadenas multimarca, que comercializan calzado deportivo, bajo formatos de distribución de gran alcance y con alta presencia en la ciudad, a través de puntos de venta en la mayoría de los centros comerciales.
- La segmentación del sector *bolsos y accesorios* y su división en grupos estratégicos, revela un mercado de pocos jugado-

res, ubicados en varios grupos, sin mayor concentración en alguno de ellos. La participación de las marcas locales está representada por jugadores tradicionales, que se concentran en la zona del grupo estratégico Clásico con Estilo, lo que demuestra una orientación a propuestas de diseño clásicas, de buena construcción, pero de muy poca diferenciación, tanto en diseño de producto como en identidad de marca. Por otro lado, se puede apreciar una serie de marcas de *origen de producto* internacional, que ocupan diferentes espacios en el mercado, seguramente aprovechando las oportunidades que las marcas locales (Bogotá) ceden.



2. DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE MERCADEO ESTRATÉGICO DE LAS MARCAS B2C DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ (SEGÚN MUESTRA OBJETO DEL PRESENTE ESTUDIO)

El estudio contempló al análisis de seis variables de mercadeo estratégico en el punto de venta: *producto*, *precio*, “*target*”, *distribución*, *comunicación* y *marca*. El resumen de los hallazgos y conclusiones se expone a continuación para cada una:

PRODUCTO

- ~ El análisis de la variable *producto*, con relación a la complejidad aparente de las prendas y su asociación con la tendencia, así como la concentración en los grupos estratégicos Moda Amigable y Zona de Confort, refleja una orientación de las marcas de la industria de la moda de Bogotá hacia una oferta de producto, donde el diseño auténtico y una interpretación propia de las tendencias no es de mayor relevancia. Lo anterior se interpreta como una debilidad, en la medida que la industria no muestra esfuerzos estratégicos, respecto al producto, para poder ocupar otras zonas del mercado y así lograr un desarrollo más diverso y competitivo.
- ~ Se evidencia una confusa diferenciación entre líneas y colecciones; dicho comportamiento sugiere una debilidad en la estrategia de producto, pues tales aspectos forman parte de su definición.

PRECIO

- ~ La concentración de la industria en el *modelo de negocio* masivo, la ubicación en grupos estratégicos que obligan a vender a precios bajos y las promociones permanentes, indican una posible dependencia

de la variable *precio*, como “estrategia” de competencia.

DISTRIBUCIÓN

- ~ Se evidencia una interesante participación de las marcas con puntos de venta “brick and mortar” (ladrillo y cemento) en toda la ciudad y de tiendas multimarca en el sector *calzado*, pero poca diversificación en formatos de distribución alternativos (tiendas en línea, temporales, móviles, tiendas por departamento, entre otros).
- ~ El ejercicio de definición de zonas comerciales de la ciudad, evidencia que existen focos de calles comerciales, en particular en las localidades de Chapinero, El Restrepo y el Centro, de historia, tradición y ubicación estratégica, con la fortaleza y potencial para convertirse en los distritos de la moda de Bogotá.

COMUNICACIÓN

- ~ El uso de las piezas propias de comunicación (catálogos, *lookbook*, campañas, videos/*fashion films*, entre otros) es poco frecuente y tiende a presentar confusión entre uno y otro.

MARCA

- ~ Las identidades son claras, así como la evidencia de experiencias de marca en el punto de venta son débiles, y reforzadas, en buena parte, por la actitud e imagen de los asesores comerciales.



3. APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE MERCADEO ESTRATÉGICO EN LA PLATAFORMA B2B DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE BOGOTÁ (SEGÚN MUESTRA OBJETO DEL PRESENTE ESTUDIO)

- La industria de la moda de Bogotá cuenta con una plataforma numerosa de producción, con experiencia en procesos, así como referentes de buenas prácticas relacionadas con diseño, desarrollo de producto, investigación y responsabilidad social.
- Existe una plataforma de productos con buenos atributos aparentes en calidad y procesos de producción propios.
- La cadena de valor (sistema de procesos desde el insumo hasta el producto final en el punto de venta) de la industria está concentrada en la ciudad.
- Desconocimiento y débil inclusión de las prácticas relacionadas con mercadeo estratégico en la planeación y actuar de las empresas, en particular en el valor y los beneficios de la comunicación y la importancia de una estrategia de marca clara, bajo la creencia errada de que una marca es un nombre y un logo.
- Insuficiencia de los departamentos de diseño, ya sea por pocas personas a cargo o por la asignación de funciones que no están relacionadas con las responsabilidades del diseño, poca jerarquía y empoderamiento.
- Dependencia de “órdenes y pedidos” de terceros, pues los ejercicios de entendimiento e identificación de segmentos y grupos estratégicos, para desarrollar nuevos negocios, son débiles.
- Dilatación en la planeación y ejecución de programas ambientales, responsabilidad social y políticas de cumplimiento.
- Temor ante los procesos de innovación, relacionados con la exploración de nuevos mercados y la creación de marcas dentro del sistema B2C.



PROYECTOS

El cumplimiento de la visión propuesta, bajo los lineamientos estratégicos planteados, requiere que las empresas y marcas de la industria de la moda de Bogotá profundicen, comprendan, practiquen y apliquen de manera permanente los conceptos expuestos en el presente estudio; es decir, la segmentación y división de la industria en grupos estratégicos, las características básicas requeridas para jugar competitivamente en cada uno de ellos y la aplicación de las variables de mercadeo estratégico que componen tal caracterización.

Es así como los clústeres prendas de *vestir y cuero, calzado y marroquinería*, cuyas iniciativas de desarrollo tienen como base la *coopetencia*³², pues en un marco de trabajo colaborativo identifican temas comunes a grupos estratégicos que, en un sistema de redes, impulsa el desarrollo de acciones colaborativas de impacto colectivo, actúan como facilitadores y articuladores para la creación de condiciones que lleven a la industria a entrar a la dinámica sugerida y se encamine hacia el cumplimiento de la visión.

Bajo tal premisa, es necesario tomar los hallazgos y conclusiones del estudio, como el material base para la creación de acciones viables y coherentes con la visión. En esa medida, a continuación se exponen, en el marco de los tres aspectos desarrollados en el estudio: *Segmentación y división en grupos estratégicos de la plataforma B2C; Diagnóstico del comportamiento de las variables de mercadeo estratégico de las marcas B2C, y Aplicación de los conceptos de mercadeo estratégico en la plataforma B2B*, los proyectos sugeridos que capitalizan en los hallazgos para crear condiciones coherentes hacia el cumplimiento de la visión.

32. Esta palabra nace de la combinación de ‘cooperar’ y ‘competir’ y tiene su origen en la teoría de juegos a mediados del siglo pasado.



PROYECTOS SUGERIDOS CON BASE EN LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE SEGMENTACIÓN Y DIVISIÓN EN GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LA PLATAFORMA B2C

Los hallazgos mencionados permiten concluir cómo la industria de la moda de Bogotá se encuentra atomizada y concentrada en pocos segmentos y grupos estratégicos, bajo fórmulas de competencia similares; dado lo anterior y teniendo en cuenta que la visión del plan de acción sugiere un proceso de diversificación de las plataformas B2C y B2B, como mecanismo de activación de la cadena de valor, se proponen los siguientes proyectos:

PROYECTO 1. SEGMENTAR PARA DIVERSIFICAR

1.1. Descripción

Se trata de constituir un proyecto sobre el cual, de manera concertada con actores, la industria decida su posición estratégica dominante, es decir, dentro de todas las posibilidades, decidir dónde y cómo quiere jugar. Por otro lado, el mismo proyecto debe cubrir la capacitación de los empresarios en el uso de la segmentación del estudio y su división en grupos estratégicos, para definir dónde se encuentra ubicado y dónde quiere jugar.

1.2. Objetivos

- ~ Definir la apuesta estratégica, en términos de segmentos y grupos estratégicos, de la industria de la moda de Bogotá.
- ~ Promover la diversificación diferenciada, a partir de la capacitación de los empresarios, en la forma como se debe estudiar e interpretar el diagrama de segmentos y

grupos estratégicos objeto del presente estudio, así como en las características que deben cumplirse para jugar competitivamente en cada uno de ellos.

- ~ Apoyar el proceso de participación de marcas existentes de la plataforma B2C en nuevas posiciones en el mercado, a las de la plataforma B2B para su ingreso en la dinámica B2C y a los nuevos jugadores en su estrategia de incursión.

1.3. Acciones

1. *Conformar mesas de trabajo para la estrategia:* establecer un proceso de planeación y ejecución para precisar la apuesta estratégica de la industria de la moda de Bogotá. Esto último se refiere a la decisión concertada de cuáles serán los segmentos y grupos estratégicos en los que, como industria, se quiere capitalizar para el proceso de diversificación de la plataforma B2C.
2. *Estructurar talleres de capacitación a empresarios:* crear agrupaciones de empresarios por sector y subsector, para estudiar el esquema de grupos estratégicos y su caracterización.
3. *Ejecutar procesos de asesoría y acompañamiento para la diversificación:* con la metodología de consultoría (planeación y acompañamiento en ejecución bajo un método específico), guiar a las empresas en los procesos de posicionamiento hacia los grupos estratégicos identificados.



1.4. Tareas

1. *Conformar mesas de trabajo con actores y expertos*

- ~ Definir un comité interdisciplinario de actores locales relacionados con el apoyo a la industria, así como de expertos en temas estratégicos de la misma.
- ~ Establecer frecuencia y duración de las mesas de trabajo.
- ~ Definir metodología de funcionamiento de las mesas de trabajo.
- ~ Realizar procesos de planeación encaminados a definir los segmentos y grupos estratégicos sobre los cuales se decide apostar.
- ~ Realizar un plan de trabajo dentro del cual se precise el respectivo aporte de los actores involucrados en la estrategia definida.
- ~ Establecer metas e indicadores.

2. *Estructurar talleres de capacitación a empresarios*

- ~ Establecer el proveedor idóneo para efectuar la capacitación. El perfil recomendado debe contar con experiencia específica en mercadeo estratégico, aplicado a la industria de la moda e idealmente con conocimiento y visión sobre dinámicas internacionales de la misma.
- ~ Definir junto con el proveedor, un plan de trabajo que incluya la agenda, por

grupos de empresas (divididas por sector y subsector) y el método que se va a utilizar para efectuar los talleres; se sugiere que tal método incluya la explicación y estudio de los diagramas de segmentación por grupos estratégicos del presente estudio y su caracterización, así como actividades prácticas que permitan establecer el nivel de comprensión de la herramienta y el cumplimiento de los objetivos planteados.

3. *Ejecutar procesos de asesoría y acompañamiento para la diversificación*

- ~ Definir una iniciativa, según demanda, la cual implica una convocatoria a empresarios para aplicar a un proceso de asesoría y acompañamiento, durante un período de tiempo, para que la empresa planee y cree condiciones de posicionamiento en segmentos y grupos estratégicos en la plataforma B2C.
- ~ Crear un “pool” de consultores capacitados para ejecutar la iniciativa.
- ~ Capacitar el “pool” de consultores para alinearlos en los objetivos y metodologías seleccionados. Se sugiere que tal método involucre una estructura que se traduzca en acciones que impacten y alineen las estrategias de producto, precio, “target”, distribución, comunicación y marca, de tal forma que puedan ser competitivas en los nuevos mercados.
- ~ Definir presupuestos, cupos, metas e indicadores anuales.



1.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - PV - CCM	Lineamientos y operación
CCB - Gestión del conocimiento	Fuente de contenidos
PTP	Estrategia
Academia	Estrategia
Gremios	Estrategia
Expertos en mercadeo estratégico en el negocio de la moda	Método y lineamientos

1.6. Métricas sugeridas para la etapa de ejecución

- ~ Meta vs. número de empresas capacitadas.
- ~ Cantidad de acciones generadas por empresarios.

- ~ Apoyar a los empresarios en la estructuración, contratación y dirección de investigaciones “personalizadas”; es decir, por grupo estratégico, que prioritariamente respondan a las necesidades puntuales de cada uno, según los objetivos planteados para generar valor.
- ~ Articular la unión, en términos económicos, logísticos y estratégicos, de los grupos estratégicos para definir los objetivos, tiempos, alcances y resultados deseables de las investigaciones, así como el aporte de los recursos.

PROYECTO 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS COOPERATIVA

2.1. Descripción

El proceso de diversificar la industria (participar en nuevos segmentos y grupos estratégicos), implica estudiar, analizar y comprender los diferentes mercados de interés, así como las prácticas de mercadeo estratégico en las que se capitaliza para generar valor; por consiguiente, se propone crear una solución de entendimiento de mercados y dinámicas, mediante la estructuración de investigaciones para grupos estratégicos.

2.2. Objetivos

- ~ Generar procesos investigativos que respondan a las necesidades puntuales de grupos estratégicos, con el fin de crear plataformas de información especializadas, como apoyo al proceso de toma de decisiones y ejecuciones estratégicas.

2.3. Acciones

1. *Conformar comités de grupos estratégicos:* con el fin de cumplir con los objetivos establecidos, se propone unir a los empresarios en conglomerados, por grupos estratégicos.
2. *Socializar, capacitar y definir:* antes de tomar decisiones sobre las investigaciones, es necesario capacitar a los grupos estratégicos sobre su posición actual en el mercado, las posiciones deseadas y las condiciones que se requieren para jugar en tales posiciones de manera competitiva.
3. *Estructurar ejecución:* según necesidades de grupos, definir las investigaciones, de tal forma que se pueda asignar un equipo directivo que ejecute el proceso.



2.4. Tareas

1. Conformar comités de grupos estratégicos

- ~ Definir equipo de trabajo.
- ~ Programar una convocatoria de empresarios por sector y subsector.
- ~ Hacer diagnóstico para clasificar empresarios en grupos estratégicos.
- ~ Reunir empresarios por grupos y elaborar plan de trabajo, el cual debe incluir jornadas de socialización mutua y del proyecto, capacitaciones y paneles de debate para definir los objetivos y las investigaciones que se van a realizar.

2. Socializar, capacitar y definir

- ~ Definir agenda de fechas para cada jornada, duración y ejecutores (no deben formar parte del grupo de empresarios). Al respecto, se sugiere que se realice una jornada de socialización, una de capacitación y dos de debate, en un período no

superior a dos meses. Por otro lado, se propone un número máximo de dos investigaciones por grupo estratégico anuales.

3. Estructurar ejecución

- ~ De acuerdo con las investigaciones definidas por grupo, establecer si se realizan *inhouse* (con equipo de la Cámara de Comercio de Bogotá) o *outsourcing*.
- ~ Definir posibles proveedores.
- ~ Solicitar propuestas.
- ~ Socializar propuestas con los conglomerados de grupos estratégicos y definir proveedor final.
- ~ Crear mecanismo de recolección y administración de recursos económicos de empresarios y posibles actores de financiamiento (opciones de capital semilla).
- ~ Ejecutar contrataciones y mecanismos de seguimiento (programar encuentros con conglomerados para compartir resultados parciales y finales).

2.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador
CCB - FE	Promotor ejecutor
Proveedores expertos en investigación para la industria de la moda	Desarrollo de metodologías y ejecución de proyectos
Academia	Inmersiones sectoriales
SENA	Formación especializada Cooperación internacional
CCB - VAPP Cooperación internacional	Gestión transferencia de conocimiento
Innpulsa	Fuente de financiación
Procolombia	Investigación y exploración
CCB - Internacionalización	Investigación



2.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- ~ Número de empresas involucradas vs. meta establecida.
- ~ Número de investigaciones realizadas vs. las definidas.
- ~ Número de acciones ejecutadas de acuerdo con los resultados de la investigación.

PROYECTO 3. EXPLORACIÓN DE MERCADOS

3.1. Descripción

Uno de los lineamientos estratégicos del plan de acción propuesto, es la *alineación global* de la industria de la moda de Bogotá, lo cual implica el entendimiento e interpretación de las dinámicas del negocio de la moda a escala global, así como la decisión de jugar en el mercado por las oportunidades que este ofrece, más por las capacidades y habilidades existentes en la plataforma industrial (producción).

Es así como se considera necesario promover la exploración de mercados del orden local, regional e internacional, para que se dé un proceso de inmersión real de jugadores, en las prácticas de mercadeo estratégico. Tal exploración involucra el diseño de viajes de empresas, por conglomerados de segmentos, a diferentes plazas referentes (de acuerdo con las necesidades y prioridades por grupo).

3.2. Objetivos

- ~ Apoyar procesos de “exploración” de mercados, con metodologías de primera mano, para que los empresarios conozcan, estudien, analicen y apliquen buenas prácticas de mercadeo estratégico, relacionadas con su actividad e intereses.

- ~ Garantizar la eficiente y efectiva utilización de recursos (económicos, de tiempo y equipo), a través de la creación de una metodología de exploración especializada en los objetivos de cada grupo.
- ~ Acompañar los grupos de empresarios, de tal forma que exista una guía y alineación permanente, que vele por el cumplimiento de los objetivos establecidos, tanto en la etapa de exploración como de aplicación de lo aprendido.

3.3. Acciones

1. *Definir temas y destinos:* consiste en estructurar, de manera previa a las convocatorias, viajes de exploración sugeridos, por períodos de cinco años, con su respectivo destino, tema, agenda y cupos.
2. *Estructurar ejecución:* mediante la contratación de un especialista (o un equipo si así se requiere), definir agenda precisa en la plaza seleccionada, tiempos, método de exploración, análisis y aplicación, cupos y costos.
3. *Realizar convocatoria:* diseñar un programa de socialización y convocatoria de empresarios, con la debida anticipación, para garantizar la participación deseada.

3.4. Tareas

1. Definir temas y destinos

- ~ Reunir un equipo de articuladores del proyecto para conformar un comité responsable de definir la cantidad de viajes, los destinos y los temas. La sugerencia es realizar un viaje semestral.
- ~ Definir el “pool” de temas a explorar; al respecto se sugiere:
 - a. Estrategias de distribución: consiste en la visita a locaciones y tiendas, en una



plaza específica y de acuerdo con el sector, subsector y modelo de negocio; es decir, segmentos (por ejemplo, tiendas de calzado, *sportswear*, premium) para estudiar identidad y actitud de asesores comerciales, diseño interior y generación de experiencias, entre otros.

b. Estrategias de producto: propone la observación de la oferta en términos de diferenciación de líneas, propuestas de diseño y asociación con la tendencia.

c. *Cool hunting*: sugiere la observación de “personas” en calles, restaurantes, bares, eventos para aprender a identificar y definir perfiles de consumidores.

~ Definir el portafolio de destinos; al respecto se sugiere:

a. Para el clúster de cuero, calzado y marroquinería: Brasil, Italia, Portugal, España, China y Estados Unidos.

b. Para el clúster prendas de vestir: Estados Unidos (Nueva York), Inglaterra (Londres), Japón (Tokio), Francia, Italia y Turquía.

2. Estructurar ejecución

~ De acuerdo con el tema y destino, buscar un experto que estructure y dirija los viajes.

~ Solicitar propuesta de agenda y metodología a experto para la selección.

~ Definir y contratar experto.

~ Acordar costos de viajes y cupos entre el experto y el comité.

~ Definir grupos de empresarios, teniendo en cuenta los posibles segmentos para prueba piloto.

3. Realizar convocatoria

~ Estructurar un programa que incluya una etapa de divulgación e inscripción y una de organización y logística. Se sugiere que la primera etapa tenga una duración de tres meses y se realice seis meses antes de la fecha de viaje programada. Por otro lado, se propone que la organización y logística (pasajes, hoteles, visas, pagos) se realice durante el primer mes, tres meses antes del viaje.

Las anteriores acciones y tareas se sugieren para un plan de exploración internacional; sin embargo, el proyecto contempla exploraciones locales y nacionales. Por tanto, se propone seguir la misma lógica para diseñar el proceso exploratorio a tal nivel.

3.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador
Expertos en mercadeo de la industria de la moda, con conocimiento de mercados internacionales	Desarrollo de metodología, participación en planeación y ejecución
CCB - VAPP Cooperación internacional	Gestión de transferencia de conocimiento
Innpulsa	Fuente de financiación
Procolombia	Investigación y exploración
CCB - Internacionalización	Investigación



3.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

~ Número de “inscritos” al programa vs. meta.

- ~ Número de viajes realizados vs. meta.
- ~ Cantidad de acciones generadas como resultado de viaje.

PROYECTOS SUGERIDOS CON BASE EN LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE MERCADEO ESTRATÉGICO DE LAS MARCAS B2C

Los hallazgos relacionados con el análisis del comportamiento de las variables estratégicas y de zonas comerciales, evidencia la necesidad de estructurar proyectos que apoyen la creación del discurso y la aplicación de prácticas que permitan generar mayor valor, de tal forma que la industria de la moda de Bogotá pueda ocupar posiciones en el mercado alternativas, de manera competitiva.

Es así como los proyectos que se sugieren, buscan ser coherentes con el lineamiento estratégico generación de valor, el cual implica que la diversificación diferenciada y dinámica de la plataforma B2C, involucra la creación, activación y entrega de valor, por parte de la oferta al mercado. Esto significa que la participación de marcas B2C (existentes) hacia nuevos segmentos y grupos estratégicos, la migración de las marcas B2B al B2C y la entrada de nuevos jugadores a dicha plataforma, constituye entender y aplicar el mercadeo estratégico; es decir, estructurar y ejecutar un sistema que, de manera coherente, interrelacione las variables del mismo: *producto, precio, “target”, distribución, comunicación y marca*.

Dado lo anterior, se considera coherente plantear los proyectos para el respectivo desarrollo de cada variable estratégica.

PROYECTO 4 (PARA EL TRABAJO DE TODAS LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS). MERCADEO ESTRATÉGICO EN ACCIÓN

4.1. Descripción

Estructurar un programa de transferencia de conocimiento para empresarios, por módulos para cada variable de mercadeo estratégico, lo cual implica crear una temática y metodología para el diseño y ejecución de estrategias de *producto, precio, “target”, distribución, comunicación y marca*.

Se sugiere que el programa se estructure en tres formatos: seminarios, talleres y consultoría personalizada, espacios que deben invitar a la experimentación, con alta carga de presentación de casos locales, nacionales e internacionales y bajo una metodología que incentive la aplicación pronta de lo aprendido, así como la retroalimentación permanente de resultados.

Este programa se debe estructurar para ofrecer los formatos sugeridos por segmentos y grupos estratégicos, pues dado que se trata de un proceso de transferencia de conocimiento que debe ser eficiente y efectivo, se considera relevante el trabajo por grupos, en contraposición al general. Por otro lado, el formato de consultoría se sugiere que sea por empresa.



4.2. Objetivos

- ~ Alcanzar un nivel de profesionalismo en el equipo de líderes y consultores (responsables de los procesos de transferencia de conocimiento), alineado con estándares internacionales de competitividad.
- ~ Lograr la aplicación de proyectos específicos en las empresas, como resultado de los procesos de transferencia de conocimiento.
- ~ Promover el aumento progresivo y sostenible de la participación de las empresas B2B y B2C en el programa diseñado.

4.3. Acciones

1. **Estructurar programa:** consiste en el proceso de organizar los diferentes elementos, necesarios para la “puesta en marcha” del programa, los cuales incluyen la metodología y temática.
2. **Consolidar equipo de expertos:** se trata de la definición de perfiles y búsqueda de profesionales expertos responsables de la ejecución de los formatos diseñados para cada programa.
3. **Diseñar proceso de divulgación:** estructurar el plan de divulgación y convocatoria de empresarios para participar en el programa.

4.4. Tareas

1. Estructurar programa

- ~ Conciliar equipo articulador y directivo.
- ~ Determinar metodología, así como número de seminarios y talleres, para lo cual se sugiere ofrecer un seminario o taller por módulo, cada uno a ejecutar en períodos de seis meses.

- ~ Precisar metodología de consultoría personalizada y establecer los cupos anuales por módulos para las empresas, así como el perfil para aplicar.
- ~ Definir la temática de cada módulo; se sugiere la inclusión de los siguientes temas:
 - a. Estrategia de producto: definición de estructura de la oferta en términos de marcas, líneas y colecciones; aplicación de conceptos para definir contenido de diseño, moda y estilo del producto, y procesos de interpretación de tendencias.
 - b. Estrategia de precio: definición de modelo de negocio y posición en el mapa de grupos estratégicos por marcas y líneas, posición de referentes y competidores.
 - c. Estrategia de target: identificación, definición y desarrollo de perfiles de consumidor y tendencias de consumo.
 - d. Estrategia de comunicación: desarrollo de herramientas/piezas de comunicación (*lookbook*, campañas, desfiles, página web, catálogo, videos, entre otras), desarrollo de estrategia y plan de comunicación (plan de medios) y estrategias de comunicación digital (redes sociales, páginas web, blogs, *newsletters*, aplicaciones).
 - e. Estrategias de distribución: estrategia de canales, canales alternativos y comercio en línea.
 - f. Estrategias de marca: esencia e identidad de marca, valoración de marca, experiencia en el punto de venta y los asesores comerciales como embajadores de la marca.
- 2. **Consolidar equipo de expertos**
 - ~ Precisar perfiles de los expertos que actúan como consultores y ejecutores del programa.



- ~ Hacer lista de posibles candidatos de expertos.
- ~ Realizar el “acercamiento” a posibles candidatos (expertos), con el fin de presentar el programa, determinar interés y solicitar propuestas.
- ~ Seleccionar y contratar expertos.
- ~ Programar jornada, bajo formato de mesa de trabajo, de reunión de expertos.

3. *Diseñar proceso de divulgación y convocatoria*

- ~ Concretar términos y estructura para candidatos a la consultoría: perfil, cupos anuales, frecuencia, presupuestos.
- ~ Comunicar los programas con tres meses de anticipación y convocar.
- ~ Seleccionar candidatos a la consultoría.

4.5. *Actores para articulación*

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador
CCB - FE	Promotor ejecutor
Consultores expertos en cada variable de mercado estratégico en la industria de la moda	Desarrollo de metodología, participación en planeación y ejecución
Academia	Inmersiones sectoriales
SENA	Formación especializada Cooperación internacional
CCB - VAPP Cooperación internacional	Gestión de transferencia de conocimiento
Innpulsa	Fuente de financiación

4.6. *Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución*

- ~ Número de empresarios inscritos vs. meta.
- ~ Impacto de la consultoría: número de proyectos ejecutados y el impacto en ventas o rentabilidad, según sea el objetivo generado de cada uno.



PROYECTO 5 (PARA EL TRABAJO Y APOYO DEL DESARROLLO DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS PRODUCTO Y PRECIO).

TEMPORADA DE LANZAMIENTOS

5.1. Descripción

Teniendo en cuenta el esquema de promociones permanentes de la industria, así como la falta de claridad de la oferta a la hora de diferenciar entre los productos nuevos y los anteriores, se considera relevante crear ciclos de lanzamientos de colecciones que ayuden a alinear la oferta, en torno a temporadas específicas en las que el “discurso” para la demanda gira alrededor de una invitación a los espacios comerciales a adquirir productos nuevos.

Es importante aclarar que el proyecto no se trata de un evento, sino de una concertación y alineación entre empresas, para que ciertas épocas específicas del año se destinen a lanzamientos de colecciones de las marcas.

A manera de complemento, se sugiere que en el marco de dichas temporadas, las marcas y zonas comerciales propongan iniciativas propias de motivación para la demanda, con apoyo de despliegue y logística por parte de los clústeres.

La relevancia del proyecto radica en los lineamientos que propone para que la industria se motive a hacer una planeación coherente en la estructura de la oferta, además de apoyar los procesos de sofisticación y generación de demanda, alrededor de la propuesta de valor.

5.2. Objetivos

- ~ Contrarrestar el efecto de las promociones “permanentes” en la industria.
- ~ Incentivar la oferta a planear sus colecciones y a generar mayor valor en el producto, dada la necesidad de innovar temporada tras temporada.

- ~ Apoyar procesos de educación de demanda local.
- ~ Definir argumentos y discursos novedosos para la industria, enfocados a procesos de generación de valor, que ayuden a promover la competitividad a través de elementos adicionales al *precio*.

5.3. Acciones

1. *Conformar equipo directivo y articulador del proyecto*: este es uno de los proyectos del plan de acción que mayor articulación y apoyo requiere de un equipo interdisciplinario, pues se trata de lograr una concertación industrial.
2. *Estructurar plan de concertación*: es necesario definir, teniendo en cuenta los ciclos ya establecidos propios de la industria local, como el día de la madre, amor y amistad y Navidad, el número de temporadas a promover, así como los meses y días propuestos.
3. *Definir plan de divulgación*: se trata de establecer la estrategia de comunicación y motivación, para alinear a los empresarios y unirlos alrededor de la iniciativa.

5.4. Tareas

1. *Conformar equipo directivo y articulador del proyecto*
 - ~ Definir actores clave para la articulación.
 - ~ Convocar actores y precisar el equipo de trabajo final.
 - ~ Invitar un experto en concertación (ideal si es internacional) como parte del equipo, para guiar en el proceso más efectivo y profesional para lograr la alineación.
 - ~ Establecer el plan de trabajo con el equipo, el cual debe incluir un cronograma previo a la primera temporada de lanzamientos.



2. Estructurar plan de concertación

- Definir las temporadas de lanzamiento, teniendo en cuenta los ciclos actuales de la industria (como se comentó anteriormente), así como la posibilidad de que coincidan o no con eventos ya establecidos en la ciudad (Artbo, por ejemplo), para aprovechar la afluencia de personas; de igual forma, se debe considerar si se quiere una alineación con las temporadas “internacionales”, para aprovechar el discurso “global” alrededor de la moda, o si es preferible hacerlo en otro momento, acorde con las dinámicas locales.

3. Definir plan de divulgación

- Establecer en equipo, la estrategia de comunicación, sensibilización y motivación de participación de las marcas (se considera importante comunicar sobre los beneficios de activar demanda con lanzamientos de colecciones, nuevas líneas o nuevas marcas).
- Definir los mensajes a los consumidores para activar demanda alrededor de las temporadas de lanzamientos.
- Dividir las empresas de producto terminado, por segmentos, teniendo en cuenta el tamaño y número de puntos de venta, para implementar la estrategia de “lobby” con el fin de concretar su participación.

5.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador
Gremios	Promotor
Fenalco	Articulador y difusor
Centros comerciales	Promotores
Grandes superficies y tiendas especializadas	Promotores
Marcas representativas y empresas	Líderes en ejecución
Consultor mercadeo - Concertador perfil internacional	Desarrollador de metodología, políticas y plan de trabajo para concertación

5.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- Número de marcas participantes en la temporada.
- Efectividad de la temporada: comparativo del comportamiento en ventas y rentabilidad de las marcas participantes, frente al mismo período en años anteriores.
- Asistencia de la demanda a la temporada, frente a los mismos períodos en años anteriores.



PROYECTO 6 (PARA EL TRABAJO Y APOYO DE TODAS LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS, CON ÉNFASIS EN LA DE COMUNICACIÓN). PUBLICACIÓN “EL NEGOCIO DE LA MODA EN BOGOTÁ”

6.1. Descripción

Consiste en la creación de una publicación, tipo revista/periódico, donde de manera gerencial se observe lo que está sucediendo en la industria de la ciudad, así como en la industria global, desde una visión integral de estrategia y negocio.

La publicación debe buscar el protagonismo de casos de éxito locales, acciones alrededor de la mejora competitiva, coyunturas sociales, económicas y culturales que influyan en la dinámica de la industria, las personas “detrás de” y la presentación de herramientas prácticas de gestión para la misma.

Se trata de una herramienta que busca educar, en torno a la profesionalización y globalización de la industria, tanto a la oferta como a la demanda, al promover buenas prácticas, innovación, reconocimiento mutuo y exposición de ejemplos concretos y cercanos.

6.2. Objetivos

- ~ Lograr la alineación de un lenguaje común de negocio y estrategia entre los empresarios y actores relacionados con la industria.
- ~ Dar protagonismo a la estrategia y sus ejecutores para generar conversación y “presión” para la aplicación de los conceptos de valor.
- ~ Ser un referente de manejo de información y comunicación para la industria.
- ~ Apoyar el proceso de “sofisticación de la demanda”.

6.3. Acciones

1. *Conformar equipo*: consiste en el proceso de definir el equipo responsable del proyecto, así como los profesionales para ejecutarlo.
2. *Definir formatos y estructura*: se trata de precisar el formato (revista, periódico u otro) bajo el cual funcionará la publicación, así como sus versiones (impresas, digitales); de igual forma, definir las posibles fuentes de financiación de la misma.
3. *Diseñar plan logístico y divulgación*: implica definir el plan de canales para que la publicación llegue a los empresarios, a los actores de la industria y a la demanda, así como el plan de promoción de la misma.

6.4. Tareas

1. Conformar equipo

- ~ Precisar el equipo directivo del proyecto.
- ~ Establecer si la publicación se hace *in-house*; es decir, con equipo de la Cámara de Comercio de Bogotá, o si resulta más conveniente contratar un proveedor especializado.
- ~ Determinar el tipo de profesionales y perfil idóneo para conformar el equipo de la publicación, el cual debe incluir periodistas, expertos en el negocio de la moda, equipo comercial, diseñadores gráficos y comunicadores, entre otros.
- ~ Hacer convocatoria, entrevistas y seleccionar proveedores, si así se define, y profesionales que conformen el equipo.

2. Definir formatos y estructura

- ~ Definir, junto con el equipo directivo y el conformado, el formato, las secciones,



contenido, estilo editorial y parámetros gráficos de la publicación.

- Precisar las versiones de la publicación, es decir, si será impresa o digital.
- Establecer si la publicación se financiará a través de pauta, patrocinios, suscripciones o circulación gratuita, pues esta decisión influye en el diseño gráfico de la misma, así como en el esquema comercial.
- Identificar *target* para definir tiraje, se sugiere utilizar la base de datos de los clústeres *prendas de vestir y cuero, calzado y marroquinería*. El perfil del *target* debe incluir empresas de insumos, producto terminado, comercializadores, universidades y facultades, gremios y asociaciones, líderes y expertos, relacionadas con la industria y, eventualmente, la demanda.

- Crear pilotos.

3. Diseñar plan logístico y divulgación

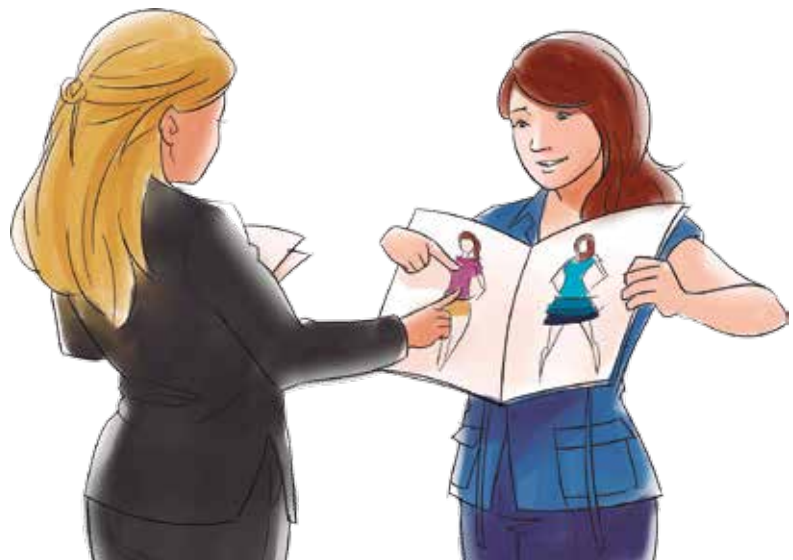
- Especificar la estrategia de divulgación, logística y comercialización, lo cual implica definir los canales y formatos de distribución de la publicación, así como el medio de transporte (si aplica) de entrega.
- Estructurar un plan de lanzamiento, introducción y sostenimiento de la publicación, a través de la definición de un plan de medios y conceptos de campaña.
- Definir presupuesto (inversión inicial, costos fijos y variables mensuales, así como ingresos esperados, según esquema de sostenibilidad establecido).

6.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Comunicaciones	Lineamientos y operación
CCB - Gestión del conocimiento	Fuente de contenidos
CCB - FE	Fuente de contenidos
CCB - Clústeres (PV - JyB - CCM - CG - STI - ICC)	Contenidos, estrategia y operación

6.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- Autosostenibilidad de la publicación: medida por la cantidad de ingresos obtenidos por pauta, de acuerdo con una meta, que permita cubrir los costos de producción y distribución.
- Número de suscriptores por períodos establecidos, según metas.



PROYECTO 7 (PARA EL TRABAJO Y APOYO DE DESARROLLO DE LA VARIABLE ESTRATÉGICA DISTRIBUCIÓN). DESARROLLO DE LOS “DISTRITOS DE LA MODA” DE BOGOTÁ

7.1. Descripción

Durante el estudio se establecieron hallazgos relacionados con la variable *distribución*, que evidencian oportunidades para generar condiciones que incentiven la comercialización de marcas locales. Uno de estos hallazgos es la existencia en Bogotá de zonas comerciales tradicionales, de valor cultural e histórico, con potencial para convertirse en los “distritos de la moda” de la ciudad.

Tal y como se estableció en el estudio, los “distritos de la moda” son una tendencia en las ciudades donde la industria es relevante, pues representan beneficios que los centros comerciales no pueden otorgar; por tal motivo, contar con zonas comerciales con tal potencial, se considera una oportunidad para la industria.

Las zonas cuyas condiciones se prestan para tal desarrollo, por el número de locales en calles comerciales, son Chapinero, El Restrepo y el Centro. Dado que las condiciones actuales de estas, en términos de organización general, identidad y experiencia de compra, no son las ideales, se propone iniciar un proceso de recuperación e intervención, orientado a crear una experiencia de compra atractiva, que involucre conceptos de desarrollo urbano incluyente.

7.2. Objetivos

- ~ Promover el desarrollo de formatos de distribución alternativos a los locales en centros comerciales, los cuales generan beneficios en términos de costos, para dar mayor oportunidad a marcas pequeñas, medianas y emergentes.

- ~ Crear espacios en la ciudad que incentiven y motiven a la demanda, dada la experiencia que generan.
- ~ Dar reconocimiento e identidad a la ciudad como plataforma de moda, a través de sus distritos.

7.3. Acciones

1. *Conformar equipo*: consiste en una tarea muy juiciosa de exploración e investigación para establecer el equipo ideal para un proyecto de altísimo alcance e impacto.
2. *Diseñar plan de desarrollo*: se trata de establecer el paso para cumplir con el objetivo, de la mano de expertos y entidades involucradas en la materialización del mismo.
3. *Estructurar plan de comunicación y divulgación*: se considera necesario tener en cuenta un plan que comunique sobre el proyecto e invite a la demanda a asistir a las zonas.

7.4. Tareas

1. Conformar equipo

- ~ Precisar el equipo directivo del proyecto.
- ~ Establecer e invitar articuladores.
- ~ Determinar el tipo de profesionales y perfil idóneo para conformar el equipo que estructure un plan de desarrollo, el cual debe involucrar firmas con experiencia internacional, en recuperación y desarrollo urbano, para casos similares al de Bogotá y las zonas mencionadas.
- ~ Hacer convocatoria, estudiar y seleccionar el proveedor final.



2. Diseñar plan de desarrollo

- De acuerdo con los estudios del proveedor y recomendaciones del equipo articulador, se debe seleccionar las zonas a intervenir (según las tres propuestas) y hacer un plan de trabajo para cada una, por delimitación espacial y etapas.
- Definir pilotos por delimitación espacial.
- Realizar censo de empresas (todas, no solo de la industria de la moda) con presencia en la zona delimitada.
- Identificar necesidades de la zona y priorización de soluciones.
- Definir el concepto creativo, identidad y tipo de experiencia con el que se quiere asociar la zona.

- Coordinar con las empresas de la zona, la estrategia de eventos y acuerdos que contemplen mejoras de seguridad, movilidad, entretenimiento e imagen visual general (aseo, publicidad, entre otros).

3. Estructurar plan de comunicación y divulgación

- Definir la estrategia para comunicar el proyecto entre empresarios de la zona y entidades asociadas con la misma.
- Precisar la estrategia para comunicar (entre medios y eventos) el proyecto, para incentivar la visita de la demanda.



7.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV - CCM - TNE	Articulador
Gremios	Promotor
Alcaldía Mayor	Por definir
Marcas representativas	Promotor
CCB - VAPP Gestión urbana - Seg. y Conv. - Política pública	Por definir
IDU	Por definir
Invest in Bogota	Financiación
Alcaldías locales	Por definir
Firma especializada en desarrollo y arquitectura urbana, con experiencia específica en recuperación en ciudades	Metodología, participación en estructuración del plan de trabajo, presupuesto y ejecución

7.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- Número de asistentes a los primeros eventos.
- Incremento en ventas durante los eventos.

- Frente a intervenciones urbanísticas de mediano y largo plazo se debe definir un grupo de indicadores que contemplen temas de seguridad, movilidad y atractivo comercial de las zonas intervenidas, y medirlos antes y después de las intervenciones en términos de desarrollo urbano.



PROYECTO 8 (PARA EL TRABAJO Y APOYO DEL DESARROLLO DE LA VARIABLE ESTRATÉGICA DISTRIBUCIÓN). LABORATORIO DE FORMATOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

8.1. Descripción

Como se mencionó anteriormente, el diagnóstico de la variable estratégica *distribución*, evidencia oportunidades para generar condiciones que incentiven la comercialización de marcas en Bogotá. Uno de tales hallazgos, es la concentración de la industria en el formato de distribución tradicional “brick and mortar” (ladrillo y cemento), sin mayor diversificación hacia otros formatos (tiendas en línea, temporales, móviles, multimarca, entre otros) que ayuden a disponer mayores marcas y productos en la plataforma B2C.

Teniendo en cuenta el lineamiento estratégico de diversificación y dado el hallazgo, se propone la creación de un plan de desarrollo de canales de distribución, que funcionen como promotores de marcas y se conviertan en referentes de buenas prácticas de tal estrategia.

8.2. Objetivos

- ~ Disponer espacios de distribución alternativos y de costo conveniente, para marcas pequeñas, medianas y emergentes en el B2C, de tal forma que apoyen los procesos de ventas, rentabilidad y conocimiento de primera mano del mercado, de las mismas.
- ~ Dar un punto de referencia a la industria, sobre canales alternativos de distribución.

8.3. Acciones

1. *Conformar equipo*: consiste en reunir los profesionales y articuladores idóneos.

2. *Definir formatos y perfiles*: se trata de establecer el sistema de formatos de distribución idóneos, según el concepto de articuladores y expertos, así como el paso a paso y respectivos responsables para la materialización del proyecto.
3. *Estructurar plan de comunicación y divulgación*: se considera necesario tener en cuenta dentro del plan de trabajo, una estrategia de comunicación del proyecto y de convocatoria de la demanda (clientes potenciales) a los espacios desarrollados.

8.4. Tareas

1. Conformar equipo

- ~ Precisar el equipo directivo del proyecto.
- ~ Establecer e invitar articuladores.
- ~ Determinar el tipo de profesionales y perfil idóneo del equipo llamado a estructurar el plan de desarrollo de los canales de distribución, para lo cual se recomienda involucrar un proveedor con experiencia en *retail*.
- ~ Hacer convocatoria, estudiar y seleccionar el proveedor final.

2. Definir formatos y perfiles

- ~ De acuerdo con los estudios del proveedor y recomendaciones del equipo articulador, se debe seleccionar los formatos de distribución a desarrollar y las temporadas en que se considera conveniente hacer su lanzamiento.
- ~ Teniendo en cuenta los formatos definidos, se debe precisar el perfil de empresas y marcas para que participen como “proveedores” de tales espacios.
- ~ Establecer los requerimientos, en términos de legalidad y formalidad, así como



los relacionados con producto y marca para la selección de tales empresas.

- Definir presupuestos, tanto de implementación del formato como de participación para marcas.
- Realizar la convocatoria y curaduría de marcas.

3. Estructurar plan de comunicación y divulgación

- Definir la estrategia para comunicar el proyecto, entre los posibles empresarios interesados.
- Hacer el plan de patrocinadores como fuente adicional de ingresos al proyecto.
- Precisar la estrategia para comunicar y convocar demanda (clientes potenciales).

8.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador, promotor
CCB - FE	Plataformas comerciales
Experto en <i>retail</i>	Innovación en canales
CCB - Clústeres otros	Concreción
Propais	Plataformas comerciales
Equipo curaduría	Participación en planeación y selección de participantes

8.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- Número de nuevos canales.
- Tráfico generado (número de personas que visitan el canal).
- Ventas generadas para las marcas participantes.



PROYECTO 9 (PARA EL TRABAJO Y APOYO DEL DESARROLLO DE LA VARIABLE ESTRATÉGICA MARCA). DESARROLLO DE LA MARCA “MADE IN BOGOTA”

9.1. Descripción

A través del análisis de la variable estratégica *marca*, se identificó que una de las características en el comportamiento de la misma, es la falta de una identidad clara, así como de una experiencia relevante, en el punto de venta por parte de los jugadores de origen local. Es así como, adicional a los servicios de asesoría para establecer una estrategia de marca relevante (como los propuestos en el proyecto *mercadeo en acción*), se sugiere estructurar un sistema de apoyo colectivo para la industria, que proponga lineamientos, narrativas y conceptos que funcionen como impulso y soporte a las marcas locales.

En esa medida, se propone la creación de la marca “Made in Bogota”, lo cual implica la estructuración de un sistema de atributos intangibles y tangibles que definan la esencia, personalidad e identidad de la industria de la moda de Bogotá.

La marca “Made in Bogota” pretende reivindicar la tradición, el conocimiento y la experiencia de la industria, así como capitalizar en las características de la misma y de la ciudad, con el fin de que se convierta en un motor de fortalecimiento de las estrategias de marca de los empresarios y jugadores locales, así como en una “sombrija” para los proyectos propuestos en el presente plan de acción.

9.2. Objetivos

- ~ Dar una personalidad e identidad a la industria de la moda de Bogotá.
- ~ Generar asociaciones y reconocimiento entre audiencias y demanda para la industria de la moda de Bogotá.

- ~ Proporcionar lineamientos y apoyo a la oferta, como parte del desarrollo individual de sus estrategias de marca.

9.3. Acciones

1. *Conformar equipo*: la creación de la marca “Made in Bogota” requiere la integración de un equipo conformado por diversos perfiles relacionados con la industria, así como la contratación y liderazgo de una firma especializada en *branding*, con experiencia en desarrollo de marca ciudad, país o, si es el caso, marcas de moda a tal nivel.
2. *Definir estrategia de marca*: con base en la metodología sugerida por la firma experta, establecer la estrategia de esencia, identidad y expresiones estilísticas y gráficas de la marca, con el soporte y apoyo del equipo seleccionado.
3. *Estructurar plan de comunicación*: se trata de definir el paso a paso para la divulgación de la marca, el cual debe contener un plan de medios, los conceptos creativos de las campañas, los actores y responsables de tal ejecución y los respectivos presupuestos.

9.4. Tareas

1. Conformar equipo

- ~ Precisar el equipo directivo del proyecto.
- ~ Establecer e invitar articuladores.
- ~ Definir el perfil y requerimientos de la firma especializada en *branding*, convocar y seleccionar.

2. Definir estrategia de marca

- ~ Junto con el equipo seleccionado y la firma especializada, definir el plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la estrategia de la marca.



- ~ Precisar actores y participantes: embajadores, patrocinadores, asociados y aliados de la marca.
- ~ Establecer presupuestos.
- ~ Identificar y seleccionar mecanismos de financiación.
- ~ Consolidar manuales de marca y piezas.

3. Estructurar plan de comunicación

- ~ Definir el plan de lanzamiento, introducción, divulgación y sostenimiento de la marca, el cual debe incluir el respectivo plan de medios y las piezas a desarrollar. Se puede utilizar espacios ya establecidos con alto reconocimiento nacional e internacional, como Artbo, la Feria del Libro y Expoartesánías, Colombiamoda, Colombiatex, B Capital, entre otros, y posicionar la industria local como parte de este “pool” creativo propio de la ciudad.

9.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
Invest in Bogota (Distrito, CCB, MinCIT)	Liderazgo, despliegue y difusión
Cámara de Comercio, clústeres y VAPP	Articulador y recursos
Consultor de <i>branding</i>	Lineamientos estrategia marca, manuales, piezas y participación en el plan de comunicación
Procolombia	Visión de internacionalización y recursos
SDDE	Política pública - recursos
Empresarios	En segunda instancia
Academia (CID, UNal., UJTL, El Bosque, La Salle, Uniandes)	Acompañamiento y aprendizaje, visión creativa, difusión entre futuros profesionales
IAF - Actor global similar - OMC	Visión global

9.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- ~ *Top of Mind*: mide la proporción de personas que reconoce la marca en un contexto específico, en este caso sería asociado a la moda. También se puede profundizar con métricas asociadas a los atributos que se reconocen en la marca y a la voluntad de recomendarla. Existen firmas especializadas que realizan estas mediciones como Young y Rubicam, Millward Brown, Interbrand, entre otras.

- ~ Número de empresas asociadas a la marca.



PROYECTOS SUGERIDOS CON BASE EN LOS RESULTADOS SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE MERCADEO ESTRATÉGICO EN LA PLATAFORMA B2B

Tal y como se ha descrito, el estudio incluyó un proceso de entrevistas en profundidad a empresarios, el cual se realizó con el fin de establecer la forma cómo las marcas de la plataforma B2B aplican los conceptos de mercadeo estratégico en su día a día. Los resultados evidenciaron que la aplicación de tales conceptos no es prioritaria o relevante entre las empresas, por tanto no forman parte del funcionamiento de las marcas.

Es así como los proyectos propuestos anteriormente soportan tanto la plataforma B2C como la B2B; sin embargo, los empresarios manifiestan que uno de los mayores obstáculos en la coyuntura de la industria, para promover los procesos de generación de valor, es la falta de disponibilidad de recurso humano, especialmente capacitado y comprometido. Por otro lado, existe una coyuntura de dilatación en la planeación y ejecución de programas ambientales y responsabilidad social, valores de competitividad relevantes (casi obligados) en las empresas de la moda.

Por este motivo se considera necesario, como parte del lineamiento de *generación de valor* del plan de acción, proponer proyectos de alto alcance, que ayuden a contrarrestar el efecto de tales dificultades. Es así como los proyectos propuestos se fundamentan en el mejoramiento de la atractividad de la industria, como argumento para el reclutamiento y permanencia de recurso humano en las empresas.

PROYECTO 10. COOPERATIVIDAD EN ZONAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES

10.1. Descripción

Las instalaciones de las empresas de la industria de la moda de Bogotá están ubicadas y agrupadas en determinadas zonas industriales, así como en zonas comerciales. Tal situación se presta para articular acciones que impacten de manera colectiva las condiciones de los trabajadores, al tiempo que beneficia a las empresas, al brindar alternativas de aplicación de responsabilidad social de manera efectiva y económica. Es así como se sugiere implantar condiciones que dignifiquen y den más atractividad a la industria a través de las siguientes acciones:

- *Estructuración de alternativas de transporte:* consiste en crear rutas de buses, por zonas industriales, exclusivas para empleados de las empresas de la industria de la moda de Bogotá, bajo la “sombra” de la marca “Made in Bogota”. Se considera que si a los empleados se les ofrece una opción de transporte limpia, digna y rápida, aumenta la calidad de vida de ellos, el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa, al tiempo que conlleva generar eficiencias en los procesos (lo cual impacta la productividad).
- *Constitución de centros comunitarios de la industria:* se trata de espacios físicos compartidos en las zonas industriales seleccionadas, que deben contar con un comedor (y las condiciones óptimas), guardería para niños y talleres de capacitación



asociados a los procesos de producción de las necesidades de la industria.

10.2. Objetivos

- ~ Convocar, reclutar y sostener capital humano motivado y eficiente.
- ~ Asociar la industria a condiciones dignas de trabajo y aplicación consciente de procesos de responsabilidad social.
- ~ Promover entre los empresarios, la política de generación de valor en cada uno de los procesos de la empresa.

10.3. Acciones

1. *Conformar equipo:* dado el alcance del proyecto, es necesario reunir un equipo con conocimiento en articulación público-privada, con el apoyo de expertos con experiencia específica en las tareas que involucran la materialización del proyecto.
2. *Estructurar plan de trabajo:* consiste en el diseño del paso a paso, con las respectivas tácticas, para la correcta ejecución del proyecto.

10.4. Tareas

1. Conformar equipo

- ~ Precisar el equipo directivo del proyecto.
- ~ Establecer e invitar articuladores.

- ~ Definir el perfil de posibles proveedores para la ejecución del proyecto.

- ~ Convocar proveedores, evaluar y seleccionar.

2. Estructurar plan de trabajo

- ~ Identificar y delimitar zonas industriales con presencia de empresas pertenecientes a la industria (tanto B2B como B2C, así como de textiles, materiales e insumos).

- ~ Definir la(s) zona(s) para el plan piloto.

- ~ Realizar un censo de trabajadores por empresa, con sus respectivas direcciones de vivienda, estado civil, personas a cargo, edad, cargo, educación, experiencia laboral y jornadas de trabajo.

- ~ Estructurar proyectos:

- a. Transporte: diseñar rutas, definir medios de transporte y presupuestar con empresas terceras.

- b. Centro comunitario: definir formato y conceptos, identificar posibles instalaciones físicas y precisar términos, recursos y presupuestos.

- ~ Definir proveedor para administrar las rutas y centros comunitarios.

- ~ Hacer presupuestos y precisar fuentes de información.



10.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
Transporte	
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador
CCB - VAPP Movilidad	Articulador
Secretaría Distrital de Movilidad	Política pública
CCB - VAPP Gestión del Conocimiento	Estudio particular - Censo
Gremios	Promotores
Empresas - RR. HH.	Participantes
JAL	Por definir
Transportador servicios especiales	Ejecutores
Centro comunitario	
CCB - Clústeres PV - CCM	Articulador
Gremios	Articulador
SDBS	Política pública
Empresas - RR. HH.	Participantes
JAL	Por definir
SDE	Por definir
SENA	Por definir

10.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- ~ Número de empleados de la industria beneficiados.
- ~ Número de empresas participantes.
- ~ Impacto en la calidad del empleo, medido como la variación en la rotación de empleados y la satisfacción de ellos mediante una encuesta que involucre variables cuantitativas y cualitativas.
- ~ Mejora en el atractivo del sector, medida como los días promedio necesarios para llenar una vacante en cargos beneficiados por las intervenciones.



PROYECTO 11. BECAS AL “MAESTRO”

11.1. Descripción

Incentivar los procesos de reconocimiento y jerarquización del talento humano, con la creación de becas para “maestros” de los procesos relacionados con la producción y construcción de producto. La iniciativa consiste en dar la opción a los empresarios de postular a sus mejores empleados (del área de producción), con el fin de recibir becas de formación de formadores, de tal manera que, a su vez, puedan liderar capacitaciones tanto en las empresas como en centros educativos, para ayudar a la transferencia de conocimiento.

11.2. Objetivos

- ~ Dar reconocimiento público al trabajo de “los mejores”.
- ~ Incentivar el “plan de carrera” dentro del área de producción de las empresas.
- ~ Dar mayor estatus a los cargos relacionados con los procesos de producción y construcción de producto.

11.3. Acciones

1. **Conformar equipo:** se trata de reunir un grupo interdisciplinario de profesionales, con conocimiento y experiencia en temas de producción y académicos.
2. **Diseñar programa:** consiste en estructurar el paso a paso y requerimientos para la consolidación de la beca al maestro “formador de formadores”.
3. **Estructurar plan de comunicación y divulgación:** se considera necesario, en la planeación del proyecto, incluir el plan de

convocatoria para la participación de las empresas y sus empleados en la aplicación a la beca.

11.4. Tareas

1. Conformar equipo

- ~ Precisar el equipo directivo del proyecto.
- ~ Establecer e invitar articuladores.
- ~ Definir el perfil de posibles proveedores para la ejecución del proyecto.
- ~ Convocar proveedores, evaluar y seleccionar.

2. Diseñar programa

- ~ Precisar categorías de los oficios y perfiles para postularse a la beca.
- ~ Definir requerimientos para aplicación y cupos disponibles.
- ~ Establecer plan de beneficios.
- ~ Estructurar el programa académico y práctico de “formador de formadores”.

3. Estructurar plan de comunicación y divulgación

- ~ Crear un plan de comunicación e incentivos para las empresas y sus empleados se motiven a participar.
- ~ Hacer convocatoria entre empresas y sus empleados para interesados en postularse.
- ~ Seleccionar los mejores candidatos según cupos disponibles.



11.5. Actores para articulación

Actores	Tipo de participación
CCB - Clústeres PV y CCM	Articulador
SENA	Planeación, promoción, ejecución
Escuela de Artes y Oficios	Planeación, promoción, ejecución
Gremios	Promotor
Empresas	Participación
CCB - Gerencia de Formación Empresarial	Articulador, planeación y ejecución
CCB - Cooperación internacional	Articulador, planeación y ejecución

11.6. Métricas sugeridas durante la etapa de ejecución

- ~ Número de inscripciones recibidas.
- ~ Impacto de las becas, medido como la variación en rotación de empleados.
- ~ Satisfacción de empresarios y empleados, medida a través de la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos con una encuesta.

Es así como los proyectos propuestos anteriormente soportan tanto la plataforma B2C como la B2B; sin embargo, los empresarios manifiestan que uno de los mayores obstáculos en la coyuntura de la industria, para promover los procesos de generación de valor, es la falta de disponibilidad de recurso humano, especialmente capacitado y comprometido.



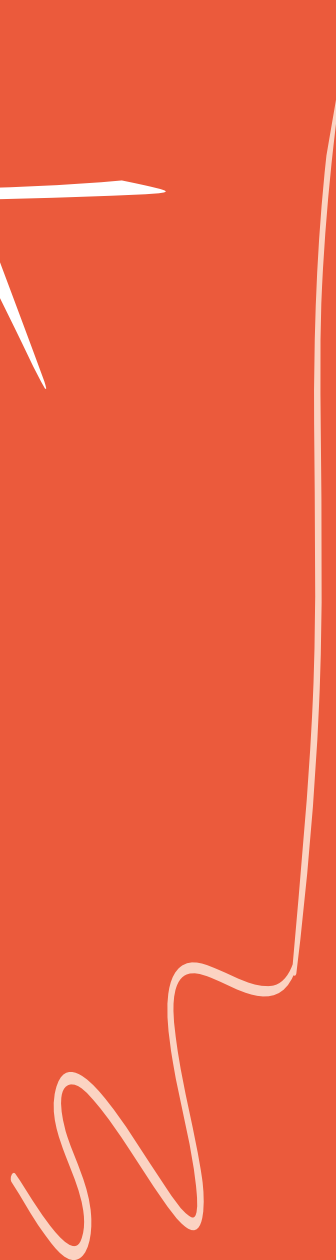
MODELO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN



El plan de acción que se sugiere, consta de una serie de proyectos encaminados a crear *condiciones* para mejorar la participación de las marcas de la industria de la moda de Bogotá en los diferentes grupos estratégicos de la plataforma B2C, así como el proceso de generar valor a través del entendimiento y la aplicación de las variables del mercadeo estratégico en el contexto del negocio de la moda.

Para que cada uno de estos proyectos se materialice, es necesario garantizar el cumplimiento de las acciones y tareas sugeridas; por este motivo, se recomienda que el control de la gestión del presente plan de acción, esté encaminado a cumplir con tal misión.

Es así como el modelo de gestión propuesto se compone de los siguientes puntos:

1. Agrupación de los proyectos en líneas de acción.
 2. Definición de horizontes por línea de acción y proyectos.
 3. Cronograma trimestral, a cinco años, por línea de acción y proyectos.
 4. Esquema de gobierno corporativo.
- 

1. AGRUPACIÓN DE LOS PROYECTOS EN LÍNEAS DE ACCIÓN

Los proyectos sugeridos tienen sus propios objetivos; sin embargo, dado que varios de ellos capitalizan sobre hallazgos similares, se considera que su agrupación por líneas de acción ayuda al proceso de gestión y control, al tiempo que permite optimizar recursos.

Dicha agrupación se ha realizado teniendo en cuenta los objetivos de cada proyecto, el punto del estudio del cual se derivaron (segmentación, diagnóstico del comportamiento de variables estratégicas del B2C y aplicación de mercadeo estratégico en el B2B) y la posible transversalidad de los recursos, pues podrían compartir equipos directivos, actores de articulación, profesionales expertos y capital financiero.

Tal proceso llevó a la creación de cuatro líneas de acción:

- a. Laboratorio de conocimiento
- b. Nuestra historia
- c. Desarrollo de canales comerciales
- d. Empleo de calidad para la competitividad

a. *Laboratorio de conocimiento*

Agrupamos aquellos proyectos que buscan promover la *diversificación* de la industria local, a través de buenas prácticas de mercadeo estratégico, y que se soportan en la participación activa y consciente de empresarios. Son espacios experimentales donde la transferencia de conocimiento es fundamental para la estructuración de nuevas ideas y el aprendizaje se construye alrededor de la conversación y el conocimiento de expertos, academia, al igual que de empresarios.

Además, se trata de los proyectos que aportan al *alineamiento global* de la industria local, en la medida que proporcionan herramientas

de primera mano, que funcionan como “input” para entender las dinámicas y buenas prácticas globales.

Son propuestas que capitalizan en los beneficios que genera al empresario, ver y aprender de las buenas prácticas, con una metodología efectiva y ordenada, que además lo preparen en su proceso de entrada a nuevos espacios del mercado (sean grupos estratégicos o a plazas nacionales o internacionales).

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- ~ Segmentar para diversificar
- ~ Investigación de mercados cooperativa
- ~ Exploración de mercados
- ~ Mercadeo estratégico en acción

b. *Nuestra historia*

Se trata de los proyectos que buscan ser *motores* integrales para la industria, pues a través de aplicaciones prácticas de conceptos estratégicos de producto, marca y comunicación, buscan activar el discurso de valor, tanto en la oferta (grupos de empresas) como en la demanda (consumidores).

Son proyectos que, si bien requieren de la adhesión de empresarios por medio de la participación en las iniciativas que proponen, capitalizan más en la propuesta de expertos y actores para promover la industria de la moda de Bogotá y así incentivar una oferta y consumo con valor agregado.

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- ~ Publicación “El negocio de la moda de Bogotá”



- ~ Temporadas de lanzamientos
- ~ Marca “Made in Bogota”

c. *Desarrollo de canales comerciales*

Agrupar los proyectos que buscan la creación de espacios alternativos (físicos y virtuales) de comercialización, con el fin de dar mayor acceso a las marcas, tanto B2B como pequeñas y nuevas del B2C, a formatos de distribución directos (dirigidos al cliente final) y que al final apoyan los procesos para aumentar ventas, generar mayor rentabilidad, conocer de primera mano el mercado y definir estrategias de mercadeo competitivas.

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- ~ Los “distritos de la moda” de Bogotá
- ~ Laboratorio de canales y formatos de distribución

d. *Empleo de calidad para la competitividad*

Son los proyectos que responden a la necesidad de los empresarios de resolver un tema estructural determinante en el negocio, para poder centrar la atención en el desarrollo de la visión propuesta. Tales iniciativas apoyan tal requerimiento, al tiempo que benefician la industria de la moda de Bogotá, pues la posiciona como semillero de empleo de calidad, cooperativo y de orgullo colectivo.

Además, el esfuerzo de generar mejores condiciones laborales, no solo conlleva buenas prácticas de responsabilidad social, sino que, además, crea una asociación positiva de la industria entre compradores y jugadores (inversionistas, medios, colaboradores), lo cual mejora el posicionamiento de la misma en el escenario local y global, al tiempo que incentiva la demanda.

Los proyectos que incluye tal línea de acción son:

- ~ Cooperatividad en zonas industriales y comerciales
- ~ Becas al “maestro”



El esfuerzo de generar mejores condiciones laborales, no solo conlleva buenas prácticas de responsabilidad social, sino que, además, crea una asociación positiva de la industria entre compradores y jugadores.



PLAN DE ACCIÓN

VISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Diversificar la plataforma B2C de la **Industria de la Moda de Bogotá** promoviendo la participación de marcas de origen local en nuevos segmentos y grupos estratégicos (participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen a través de terceros en el B2C, creación de marcas propias por parte de fábricas que tradicionalmente producen para terceros), a través del desarrollo y aplicación del mercado estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- 1. Autosostenibilidad (diversificación con diferenciación)
- 2. Generación de Valor

COMPONENTES DE LOS PARÁMETROS

- 1. Objetivos
- 2. Acciones
- 3. Tareas
- 4. Actores y tipos de participación
- 5. Métricas

Línea de Acción LABORATORIO DE CONCIERTE

El proceso de diversificar la Industria (que incluye en acciones operativas y grupos estratégicos, incluye estudios, análisis y comprensión de los diferentes mercados de interés del sector, la creación de nuevos segmentos y grupos de interés, la participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen a través de terceros en el B2C, creación de marcas propias por parte de fábricas que tradicionalmente producen para terceros), a través del desarrollo y aplicación del mercado estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad.

Constituir el proceso de **segmentación** para **diversificar** (que incluye en acciones operativas y grupos estratégicos, incluye estudios, análisis y comprensión de los diferentes mercados de interés del sector, la creación de nuevos segmentos y grupos de interés, la participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen a través de terceros en el B2C, creación de marcas propias por parte de fábricas que tradicionalmente producen para terceros), a través del desarrollo y aplicación del mercado estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad.

Apoyar el proceso de **segmentación** para **diversificar** (que incluye en acciones operativas y grupos estratégicos, incluye estudios, análisis y comprensión de los diferentes mercados de interés del sector, la creación de nuevos segmentos y grupos de interés, la participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen a través de terceros en el B2C, creación de marcas propias por parte de fábricas que tradicionalmente producen para terceros), a través del desarrollo y aplicación del mercado estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad.

Constituir el proceso de **segmentación** para **diversificar** (que incluye en acciones operativas y grupos estratégicos, incluye estudios, análisis y comprensión de los diferentes mercados de interés del sector, la creación de nuevos segmentos y grupos de interés, la participación de las marcas actuales del B2C en nuevos y más grupos estratégicos del mercado, entrada de marcas propias del B2B que actualmente distribuyen a través de terceros en el B2C, creación de marcas propias por parte de fábricas que tradicionalmente producen para terceros), a través del desarrollo y aplicación del mercado estratégico, como mecanismo de generación de valor y competitividad.

Línea de Acción EMPLEO DE CANALES PARA LA COMPETITIVIDAD

Línea de Acción NUESTRA HISTORIA

Se analizaron acciones **para promover la explotación de mercados a nivel local, regional e internacional, para que se diera paso a la creación de nuevos canales de distribución, en los sectores de desarrollo estratégico, mediante el uso de plataformas de distribución de contenidos de empresas por medio de dispositivos móviles, a través de plataformas de gestión de contenidos y perfiles por grupo.**

Exploración de Mercados



Investigación de Mercados Cooperativa



Segmentar para Diversificar



Becas al "Maestro"



Cooperatividad En Zonas Industriales y Comerciales



Laboratorio de Formatos y Canales De Distribución



Terrorada de Lanzamientos



Publicación "El Negocio de la Moda en Bogotá"



Desarrollo de la Marca "Made in Bogotá"



Desarrollo de los "Distritos de la Moda" de Bogotá



Desarrollo de la marca "Bogotá" con una industria local, desde la industria artesanal, para representar Bogotá en los canales comerciales.



Desarrollo de la marca "Bogotá" con una industria local, desde la industria artesanal, para representar Bogotá en los canales comerciales.



Desarrollo de la marca "Bogotá" con una industria local, desde la industria artesanal, para representar Bogotá en los canales comerciales.

Transformar el proceso de explotación de mercados a nivel local, regional e internacional, para que se diera paso a la creación de nuevos canales de distribución, en los sectores de desarrollo estratégico, mediante el uso de plataformas de distribución de contenidos de empresas por medio de dispositivos móviles, a través de plataformas de gestión de contenidos y perfiles por grupo.

PROYECTOS

El proceso de explotación de mercados a nivel local, regional e internacional, para que se diera paso a la creación de nuevos canales de distribución, en los sectores de desarrollo estratégico, mediante el uso de plataformas de distribución de contenidos de empresas por medio de dispositivos móviles, a través de plataformas de gestión de contenidos y perfiles por grupo.

El proceso de explotación de mercados a nivel local, regional e internacional, para que se diera paso a la creación de nuevos canales de distribución, en los sectores de desarrollo estratégico, mediante el uso de plataformas de distribución de contenidos de empresas por medio de dispositivos móviles, a través de plataformas de gestión de contenidos y perfiles por grupo.

El proceso de explotación de mercados a nivel local, regional e internacional, para que se diera paso a la creación de nuevos canales de distribución, en los sectores de desarrollo estratégico, mediante el uso de plataformas de distribución de contenidos de empresas por medio de dispositivos móviles, a través de plataformas de gestión de contenidos y perfiles por grupo.

Línea de Acción DESARROLLO DE CANALES COMERCIALES



2. DEFINICIÓN DE HORIZONTES POR LÍNEA DE ACCIÓN Y PROYECTOS

Dada la importancia de la “puesta en marcha” de las líneas de acción y sus proyectos y bajo la premisa en la que se fundamenta el modelo de gestión (cumplimiento del plan), se han definido para cada línea de acción, horizontes para la ejecución. Esto quiere decir que dentro de un período definido de cinco años de proyección para el plan de acción, se determinan tres horizontes, los cuales representan el límite del “lanzamiento” de cada proyecto:

- Horizonte 1: antes del primer año a partir de la fecha de inicio.
- Horizonte 2: antes del segundo año a partir de la fecha de inicio.

- Horizonte 3: antes del tercer año a partir de la fecha de inicio.

Las etapas anteriores al lanzamiento, involucran la reunión de los equipos de trabajo, la planeación y los desarrollos necesarios para la ejecución. Las etapas posteriores al lanzamiento, implican el funcionamiento de los proyectos, como una realidad sostenible en el tiempo.

En esa medida, el plan debe cumplir con los siguientes horizontes:

LÍNEA DE ACCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	OBSERVACIONES
<i>Laboratorio de conocimiento</i>						Son proyectos que se deben planear y desarrollar de manera efectiva, lo cual implica gestión y seguimiento permanente por parte del equipo. Debe ser la primera línea de acción que se lance.
<i>Nuestra historia</i>						El trabajo estratégico, las piezas, las concertaciones y alineaciones, implican mayor tiempo en su planeación. Sin embargo, requieren de un proceso continuo, para evitar que se dilaten y haya tiempos muertos. Debe ser la segunda línea de acción que se lance.
<i>Empleo de calidad para la competitividad</i>						El “lobby” que requiere esta línea, así como sus procesos logísticos, exige destinar un buen tiempo a su planeación. Debe ser la tercera línea de acción que se lance.
<i>Desarrollo de canales comerciales</i>						Son proyectos relacionados con infraestructura que implican desarrollos por etapas y que involucran intervenciones y planeación físicas. Debe ser la cuarta línea de acción que se lance.



3. CRONOGRAMA TRIMESTRAL, A CINCO AÑOS, POR LÍNEA DE ACCIÓN Y PROYECTOS

Como mecanismo de control y seguimiento, a continuación se presenta el cronograma de cada uno de los proyectos, con las acciones y tareas sugeridas, por trimestres a cinco años.

Es muy importante tener en cuenta, para el manejo y comprensión del cronograma, la descripción, con los respectivos elementos, que se hace de cada proyecto en el marco del presente plan de acción.



CRONOGRAMAS D DE LA LÍNEA LABORATORIO DE

LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	SEGMENTAR PARA DIVERSIFICAR	<p>1. Conformar mesas de trabajo con actores y expertos</p> <p>Conformar un comité interdisciplinario de actores locales relacionados con el apoyo a la industria, así como de expertos en temas estratégicos de la misma.</p> <p>Establecer frecuencia y duración de las mesas de trabajo</p> <p>Definir metodología de funcionamiento de las mesas de trabajo.</p> <p>Realizar procesos de planeación encaminados a definir los segmentos y grupos estratégicos sobre los cuales se decide apostar.</p> <p>Realizar un plan de trabajo dentro del cual se precise el respectivo aporte de los actores involucrados en la estrategia definida.</p> <p>Establecer metas e indicadores.</p>
		<p>2. Estructurar talleres de capacitación a empresarios</p> <p>Establecer el proveedor idóneo para efectuar la capacitación.</p> <p>Definir junto con el proveedor, un plan de trabajo que incluya la agenda, por grupos de empresas (divididas por sector y subsector) y el método a utilizar para efectuar los talleres.</p>
		<p>3. Ejecutar procesos de asesoría y acompañamiento para la diversificación</p> <p>Definir una iniciativa, según demanda, la cual implica una convocatoria a empresarios para aplicar a un proceso de asesoría y acompañamiento, durante un período de tiempo, para que la empresa planee y cree condiciones de posicionamiento en segmentos y grupos estratégicos en la plataforma B2C.</p> <p>Crear un “pool” de consultores capacitados para ejecutar la iniciativa.</p> <p>Capacitar el “pool” de consultores para alinearlos en los objetivos y metodologías seleccionados.</p> <p>Definir presupuestos, cupos, metas e indicadores anuales.</p> <p>Hacer lanzamiento.</p>
		<p>4. Planear y ejecutar</p> <p>Definir la planeación y plan de trabajo de cada año.</p>





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS COOPERATIVA	1. Conformar comités de grupos estratégicos
		Definir equipo de trabajo.
		Programar una convocatoria de empresarios por sector y subsector.
		Hacer diagnóstico para clasificar empresarios en grupos estratégicos.
		Reunir empresarios por grupos y elaborar plan de trabajo, el cual debe incluir jornadas de socialización mutua y del proyecto, capacitación y panel de debate para definir objetivos e investigaciones.
		2. Socializar, capacitar y definir
		Definir agenda de fechas para cada jornada, duración y ejecutores.
		3. Estructurar ejecución
		De acuerdo con las investigaciones definidas por grupo, establecer si se pueden realizar inhouse (con equipo de la Cámara de Comercio de Bogotá o con alguno de los actores de la industria) o outsourcing.
		Definir posible proveedores.
		Socializar propuestas con los conglomerados de grupos estratégicos y definir proveedor final.
		Crear mecanismo de recolección y administración de recursos económicos de empresarios y posibles actores de financiamiento (opciones de capital semilla).
		Ejecutar contrataciones y mecanismos de seguimiento (programar encuentros con conglomerados para compartir resultados parciales y finales).
Hacer lanzamiento.		
4. Planear y ejecutar		
Definir la planeación y plan de trabajo de cada año.		



AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
█																			
	█																		
	█																		
	█																		
	█																		
█	█																		
	█																		
		█																	
			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	EXPLORACIÓN DE MERCADOS	1. Conformar comités de grupos estratégicos
		Reunir un equipo de articuladores del proyecto para conformar un comité responsable de definir la cantidad de viajes, los destinos y los temas.
		Definir el “pool” de temas que se van a explorar.
		2. Socializar, capacitar y definir
		De acuerdo con el tema y destino, buscar especialista.
		Solicitar propuesta de agenda y metodología a especialistas para la selección.
		Definir especialista final.
		Acordar costos de viajes y cupos entre el especialista y el comité.
		Definir grupos de empresarios, teniendo en cuenta los posibles segmentos, para prueba piloto.
		3. Estructurar ejecución
		Estructurar un programa que incluya una etapa de divulgación e inscripción y una de organización y logística.
		Convocar y ejecutar.
		4. Planear y ejecutar
Definir la planeación y plan de trabajo de cada año.		





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	MERCADERO ESTRATÉGICO EN ACCIÓN	1. Estructurar programa
		Conciliar equipo articulador y directivo.
		Determinar metodología, así como número de seminarios y talleres, para lo cual se sugiere ofrecer un seminario o taller por módulo, para ejecutar en períodos de seis meses.
		Precisar metodología de consultoría personalizada y establecer los cupos anuales por módulos, para las empresas, así como el perfil para aplicar.
		Definir temática de cada módulo.
		2. Consolidar equipo de expertos
		Precisar perfiles de los expertos como consultores y ejecutores del programa.
		Definir términos de contratación de los mismos.
		Hacer lista de posibles candidatos.
		Realizar el “acercamiento” a posibles candidatos con el fin de presentar el programa, determinar interés y solicitar propuestas.
		Seleccionar y contratar expertos.
		Programar jornada, bajo formato de mesa de trabajo, de reunión de expertos.
		3. Diseñar proceso de divulgación y convocatoria
		Concretar términos y estructura para candidatos a la consultoría: perfil, cupos anuales, frecuencia, presupuestos.
		Comunicar los programas, con tres meses de anticipación y convocar.
		Seleccionar candidatos a la consultoría.
Ejecutar.		
4. Planear y ejecutar		
Definir la planeación y plan de trabajo de cada año.		



CRONOGRAMAS D DE LA LÍNEA NUESTRA

LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	MERCADERO ESTRATÉGICO EN ACCIÓN	1. Conformar equipo
		Precisar el equipo directivo del proyecto.
		Establecer si la publicación se hará inhouse (equipo de la Cámara de Comercio de Bogotá) o outsourcing (proveedor especializado).
		Determinar el tipo de profesionales y perfil idóneo para conformar el equipo de la publicación.
		Hacer convocatoria, entrevistas y seleccionar ya sea para proveedores, si así se define, o para profesionales.
		2. Definir formatos y estructura
		Definir el formato, las secciones, contenido, estilo editorial y parámetros gráficos de la publicación.
		Precisar las versiones de la publicación (impresa o digital).
		Definir target y tiraje.
		Crear pilotos.
		3. Diseñar plan logístico y divulgación
		Especificar la estrategia de divulgación, logística y comercialización.
		Estructurar un plan de lanzamiento, introducción y sostenimiento de la publicación.
		Definir presupuesto.
		4. Lanzamiento y sostenimiento
		Hacer lanzamiento.
		Ejecutar plan de comunicación y divulgación.
		Hacer evaluación, ajustes y correcciones.
		Hacer planeación año 3.
		Ejecutar planeación.
Hacer planeación año 4.		
Ejecutar planeación.		
Hacer planeación año 5.		
Ejecutar planeación.		





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	TEMPORADAS DE LANZAMIENTOS	1. Conformar equipo directivo y articulador del proyecto
		Convocar actores y precisar el equipo de trabajo final.
		Invitar y contratar un experto en concertación.
		Establecer el plan de trabajo con el equipo.
		2. Estructurar plan de concertación
		Definir las temporadas de lanzamiento.
		3. Definir plan de divulgación
		Establecer en equipo, la estrategia de comunicación, sensibilización y motivación de participación de las marcas.
		Definir los mensajes a los consumidores, para activar demanda alrededor de las temporadas de lanzamientos.
		Dividir las empresas de producto terminado, por segmentos, teniendo en cuenta el tamaño y número de puntos de venta, para implementar la estrategia de “lobby” por etapas o grupos.
		4. Hacer lanzamiento y sostenimiento
		Hacer lanzamiento.
		Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento.
		Evaluar y ajustar.
		Hacer plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 3.
		Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 3.
Evaluar y ajustar.		
Hacer plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 4.		
Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 4.		
Evaluar y ajustar.		
Hacer plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 5.		
Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 5.		



AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
■																			
	■																		
		■																	
			■																
		■	■																
			■																
				■															
					■	■	■	■											
					■		■												
						■													
							■	■	■	■									
								■	■		■								
									■		■								
										■		■	■	■					
											■	■		■					
												■		■					
													■						
														■	■	■	■		





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	MARCA MADE IN BOGOTÁ	1. Conformar equipo
		Precisar el equipo directivo del proyecto.
		Establecer e invitar articuladores.
		Definir el perfil y requerimientos de la firma especializada en Branding, convocar, seleccionar y contratar.
		2. Definir estrategia de marca
		Junto con el equipo seleccionado y la firma especializada, definir el plan de trabajo y metodología para el desarrollo de la estrategia de la marca.
		Precisar actores y participantes (embajadores, patrocinadores, asociados, aliados de la marca).
		Establecer presupuestos.
		Identificar y seleccionar mecanismos de financiación.
		Consolidar manuales de marca y piezas.
		3. Estructurar plan de comunicación
		Definir el plan de lanzamiento, introducción, divulgación y sostenimiento de la marca, lo cual debe incluir el respectivo plan de medios y las piezas a desarrollar.
		4. Hacer lanzamiento y sostenimiento
		Hacer lanzamiento.
		Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento.
		Evaluar y ajustar.
		Hacer plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 3.
		Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 3.
		Evaluar y ajustar.
		Hacer plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 4.
Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 4.		
Evaluar y ajustar.		
Hacer plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 5.		
Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento año 5.		



AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
■																			
■	■																		
	■																		
		■																	
	■	■	■																
			■																
				■															
					■	■	■												
						■													
							■	■	■	■									
									■										
										■	■	■	■						
											■								
												■	■	■	■				
													■						
														■	■				
															■				
																■	■	■	■



CRONOGRAMAS D DE LA LÍNEA EMPLEO DE CALIDAD PA

LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	COOPERATIVIDAD EN ZONAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES	1. Conformar equipo
		Precisar el equipo directivo del proyecto.
		Establecer e invitar articuladores.
		Definir el perfil de posibles proveedores para la ejecución del proyecto.
		Convocar proveedores, evaluar y seleccionar.
		2. Estructurar plan de trabajo
		Identificar y delimitar zonas industriales con presencia de empresas pertenecientes a la industria (tanto B2B, como B2C, así como de textiles, materiales e insumos).
		Definir la(s) zona(s) para plan piloto.
		Realizar un censo de trabajadores por empresa, con sus respectivas direcciones de vivienda, estado civil, personas a cargo, edad, cargo, educación, experiencia laboral, jornadas laborales.
		Estructurar proyectos:
		a. Transporte: diseñar rutas, definir medios de transporte y presupuestar con empresas terceras.
		b. Centro comunitario: definir formato y conceptos, identificar posibles instalaciones físicas y definir términos, recursos y presupuestos.
		Definir proveedor para administrar las rutas y centros comunitarios.
		Hacer presupuestos y precisar fuentes de financiación.
		3. Ejecutar y sostener
		Establecer rutas y centros comunitarios.
		Probar, corregir y ajustar.
		Hacer planeación año 4.
		Ejecutar planeación año 4.
		Evaluar y ajustar.
Hacer planeación año 5.		
Ejecutar planeación año 5.		





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	BECAS AL MAESTRO	1. Conformar equipo
		Precisar el equipo directivo del proyecto.
		Establecer e invitar articuladores.
		Definir el perfil de posibles proveedores para la ejecución del proyecto.
		Convocar proveedores, evaluar y seleccionar.
		2. Diseñar programa
		Precisar categorías de los oficios y perfiles para postularse a la beca.
		Definir requerimientos para aplicación y cupos disponibles.
		Establecer plan de beneficios.
		Estructurar el programa académico y práctico de “formador de formadores”.
		3. Estructurar plan de comunicación y divulgación
		Crear un plan de comunicación e incentivos para las empresas y para que las personas se motiven a participar.
		Hacer convocatoria entre empresas y sus empleados para interesados en postularse.
		Seleccionar los mejores candidatos según cupos disponibles.
		4. Ejecutar y sostener
		Lanzar programa.
		Probar, corregir y ajustar.
		Hacer planeación año 3.
		Ejecutar planeación año 3.
		Evaluar y ajustar.
Hacer planeación año 4.		
Ejecutar planeación año 4.		
Evaluar y ajustar.		
Hacer planeación año 5.		
Ejecutar planeación año 5.		



CRONOGRAMAS D DE LA LÍNEA DESARROLLO DE CAI

LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	LOS DISTRITOS DE LA MODA DE BOGOTÁ	1. Conformar equipo
		Precisar el equipo directivo del proyecto.
		Establecer e invitar articuladores.
		Determinar el tipo de profesionales y perfil idóneo para conformar el equipo que ejecute el plan de desarrollo.
		Hacer convocatoria, estudiar, seleccionar y contratar el proveedor final.
		2. Diseñar plan de desarrollo
		De acuerdo con los estudios del proveedor y recomendaciones del equipo articulador, se deben seleccionar las zonas a intervenir (según las tres propuestas) y hacer un plan de trabajo para cada una, por delimitación espacial y etapas.
		Definir pilotos por delimitación espacial.
		Realizar censo de empresas (todas, no solo de la industria de la moda) con presencia en la zona delimitada.
		Identificar necesidades de la zona y priorización de soluciones.
		Definir el concepto creativo, identidad y tipo de experiencia con el que se quiere asociar la zona.
		Coordinar con las empresas de la zona, la estrategia para lograr acuerdos que contemplen mejoras de seguridad, movilidad, entretenimiento e imagen visual general (aseo, publicidad, entre otros).
		3. Estructurar plan de comunicación y divulgación
		Definir la estrategia para comunicar el proyecto entre empresarios de la zona y entidades asociadas con la misma.
		Precisar la estrategia para comunicar (entre medios y eventos) el proyecto, para incentivar la visita de la demanda.
		4. Hacer lanzamiento y sostenimiento
Hacer lanzamiento de prueba piloto en los espacios definidos.		
Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento.		
Evaluar y ajustar.		
Dar continuidad al desarrollo de otras zonas.		





LDA	PROYECTO	ACCIONES Y TAREAS
LABORATORIO DE CONOCIMIENTO	LABORATORIO DE FORMATOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1. Conformar equipo
		Precisar el equipo directivo del proyecto.
		Establecer e invitar articuladores.
		Determinar el tipo de profesionales y perfil idóneo para conformar el equipo que ejecute el desarrollo de los canales de distribución.
		Hacer convocatoria, estudiar, seleccionar y contratar el proveedor final.
		2. Definir formatos y perfiles
		De acuerdo con los estudios del proveedor y recomendaciones del equipo articulador, se debe seleccionar los formatos de distribución a desarrollar y las temporadas en que se considera conveniente hacer su lanzamiento.
		Teniendo en cuenta los formatos definidos, se debe establecer el perfil de empresas y marcas para que participen como “proveedores” de tales espacios.
		Establecer los requerimientos, en términos de legalidad y formalidad, así como los relacionados con producto y marca, para la selección de tales empresas.
		Definir presupuestos, tanto de implementación del formato como de participación para marcas.
		Realizar la convocatoria y curaduría.
		Desarrollar formatos.
		3. Estructurar plan de comunicación y divulgación
		Definir la estrategia para comunicar el proyecto entre los posibles empresarios interesados.
		Hacer plan de patrocinadores, como fuente adicional de ingresos al proyecto.
		Precisar la estrategia para comunicar y convocar demanda (clientes potenciales).
		4. Hacer lanzamiento y sostenimiento
		Hacer lanzamiento de formatos.
		Ejecutar plan de comunicación y divulgación de sostenimiento.
		Evaluar y ajustar formatos y plan de divulgación.
Hacer planeación año 4.		
Ejecutar planeación.		
Hacer planeación año 5.		
Ejecutar planeación.		



4. ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO

El esquema de gobierno corporativo del presente plan de acción, describe los puntos que deben tenerse en cuenta para que la “puesta en marcha” y sostenibilidad de los proyectos sea una realidad alineada a la visión y lineamientos estratégicos propuestos. Es así como se plantean tres puntos clave:

1. Estudio y uso de los resultados del diagnóstico y ejercicio de segmentación y caracterización del estudio.
2. Control estratégico y de ejecución.
3. Garantía de equipos de trabajo.

1. *Estudio y uso de los resultados del diagnóstico y ejercicio de segmentación y caracterización del estudio*

La descripción de los proyectos, especialmente los de la línea de acción *laboratorio del conocimiento*, sugiere que el desarrollo de los mismos se realice por segmentos y grupos estratégicos.

Lo anterior implica que cada uno de los actores y miembros involucrados en la ejecución del plan de acción, entienda y visualice este proceso como una herramienta de trabajo estratégico, para lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Estudiar cada una de las variables estructurales y estratégicas en el contexto del negocio de la moda.

- Entender la composición de un segmento en el contexto del estudio (sector + sub-sector + modelo de negocio).
- Entender la composición (en términos de variables) de cada grupo estratégico y las características para jugar competitivamente en cada uno, para lo cual se debe estudiar la matriz de grupos estratégicos y los cuadros de características.
- Clasificar los empresarios que forman parte de los proyectos, en su respectivo segmento y grupo estratégico, para lo cual se puede utilizar, como punto de partida, el “instrumento de consulta”, parte del presente estudio. Se debe complementar con el diagnóstico del comportamiento de sus variables estratégicas; para tal fin, se puede utilizar el cuestionario de entrevistas en profundidad, incluido en los anexos del presente estudio.

Por otro lado, se considera importante tener en cuenta los segmentos y grupos estratégicos, por clúster, identificados en la industria de Bogotá (es decir, donde participan marcas locales), gracias a que contienen el conglomerado de empresarios con los cuales se puede iniciar el trabajo de desarrollo de los proyectos; de igual forma, se recomienda tener en cuenta todas las conclusiones de cada elemento del estudio. A continuación se hace una relación de los segmentos y grupos estratégicos mencionados, así como una recapitulación de las conclusiones del estudio más relevantes (diferentes a los hallazgos que capitalizan sobre el plan de acción, ya expuestos y de vital importancia), las cuales deben tenerse en cuenta a la hora de trabajar sobre los proyectos.



Clúster prendas de vestir

SECTOR	SEGMENTO	GRUPO ESTRATÉGICO	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES
Vestuario	Casualwear masivo	Moda Amigable, Zona de Confort	La industria de moda de Bogotá cuenta con el mercado de demanda (clientes potenciales) más grande del país, tanto en número de personas como en diversidad de culturas y estilos de vida.
	Casualwear bridge	Identidad Declarada, Clásico con Estilo	Los subsectores <i>formalwear</i> , <i>streetwear</i> , <i>sportswear</i> y <i>jeanswear</i> , cuentan con espacios de oportunidad en el mercado: grupos estratégicos desatendidos o atendidos por pocos jugadores.
	Streetwear bridge	Clásico con Estilo	Crecimiento global sostenible del subsector <i>sportswear</i> , tanto para jugadores globales como para locales y de nicho, impulsado por la macro tendencia de consumo alrededor de la comodidad y el bienestar, sin sacrificar estilo y diseño.
	Formalwear premium	Valor en Diseño, Detalle en Construcción	Tendencia del subsector <i>streetwear</i> a la diversificación, al punto de que se puede convertir en el “nuevo <i>casualwear</i> ”; Bogotá, como plaza urbana, variada, multicultural y en crecimiento, cuenta con las condiciones para tal desarrollo.
	Jeanswear masivo	Moda Amigable, Zona de Confort	
Ropa interior	Masivo	Moda Amigable	
Ropa de verano	No hay participación relevante	No hay participación relevante	<p>Crecimiento y diversificación del sector <i>ropa interior</i>, hacia grupos estratégicos cuya fórmula está relacionada con funcionalidad, diseño y fuertes identidades de marca; Colombia es un país con tradición en confección de ropa interior.</p> <p>Reconocimiento a las marcas del sector <i>ropa de verano</i>, procedentes de plazas asociadas con el “trópico”, el calor, el sol y un estilo de vida de verano, como el caso de Colombia.</p> <p>El aprovechamiento de las marcas de <i>origen de producto</i> nacional e internacional, de los espacios de mercado y grupos estratégicos, que las de origen local no ocupan.</p> <p>La poca inclusión, evidente para el consumidor, del mercadeo estratégico en la oferta de producto y disposición en el mercado, por parte de las marcas de <i>origen de producto</i> local.</p> <p>Existen formatos de distribución dirigidos al cliente final (B2C), diversos, adicionales y alternativos a los que actualmente apela la industria local, como tiendas virtuales (“on-line”), tiendas temporales (<i>pop up stores</i>), <i>shop in shop</i> (tienda dentro de tienda) y tiendas móviles, entre otros, que se deben desarrollar.</p> <p>La demanda muestra una respuesta positiva, ante la generación de valor, a través de prácticas de mercadeo estratégico, claras y relevantes: diseño auténtico, interpretación de las tendencias propias, identidades y experiencias de marcas claras y relevantes, comunicación que genere conexión, servicio en distribución.</p> <p>Agotamiento de la estrategia <i>precio</i>, lo cual lleva a las zonas de “guerra del centavo”, lo que sin falta, trae como consecuencia la desaparición de marcas.</p> <p>Emergencia de “distritos de la moda” en las ciudades con industria de la moda del mundo, los cuales generan beneficios para las ciudades, comunidades, marcas y consumidores.</p> <p>El sistema de distribución que predomina es el de centro comercial, donde los locales son costosos y reúnen las mismas marcas, sin importar su locación.</p>



Clúster cuero, calzado y marroquinería

SECTOR	SEGMENTO	GRUPO ESTRATÉGICO	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES
Calzado	Casualwear y formalwear masivo	Moda Amigable, Zona de Confort, Clásico con Estilo	La industria de moda de Bogotá cuenta con el mercado de demanda (clientes potenciales) más grande del país, tanto en número de personas como en diversidad de culturas y estilos de vida.
	Streetwear y sportswear masivo	Zona de Confort	Los subsectores <i>streetwear</i> y <i>sportswear</i> del sector <i>calzado</i> , cuentan con espacios de oportunidad en el mercado: grupos estratégicos desatendidos o atendidos por pocos jugadores.
Bolsos y accesorios	Bridge	Clásico con Estilo	<p>El aprovechamiento de las marcas de <i>origen de producto</i> nacional e internacional, de los espacios de mercado y grupos estratégicos, que las marcas locales no ocupan, es particular en <i>streetwear</i> y <i>sportswear</i>, así como en los grupos estratégicos Identidad Declarada y Detalle en Construcción en <i>casualwear</i> y <i>formalwear</i>.</p> <p>En <i>bolsos y accesorios</i>, la participación de las marcas locales está representada por jugadores tradicionales, concentradas en la zona del grupo estratégico Clásico con Estilo, lo que demuestra orientación a propuestas de diseño clásicas, de buena construcción, pero de poca diferenciación, en diseño de producto y en identidad de marca, pero hay muy pocos números de jugadores.</p> <p>Respuestas positivas de la demanda, ante la generación de valor, a través de prácticas de mercadeo estratégico, claras y relevantes: diseño auténtico, interpretación de las tendencias propias, claras identidades y experiencias de marca, comunicación que genere conexión, servicio en distribución.</p> <p>Emergencia de distritos comerciales, en particular los distritos de la moda, los cuales generan beneficios para las ciudades, comunidades, marcas y consumidores.</p> <p>Crecimiento sostenible del subsector <i>sportswear</i>, tanto para jugadores globales como para locales y de nicho, impulsado por la macrotendencia de consumo alrededor de la comodidad y el bienestar, sin sacrificar estilo y diseño.</p> <p>Tendencia del subsector <i>streetwear</i> a la diversificación, para lo cual Bogotá como plaza urbana, variada, multicultural y en crecimiento, presenta oportunidades de desarrollo.</p> <p>Exceso de cadenas multimarca con oferta de producto genérico, a bajo precio, y con experiencias de marca débiles que perjudican el proceso de sofisticación de la demanda.</p> <p>La poca inclusión, evidente para el consumidor, del mercadeo estratégico en la oferta de producto y disposición en el mercado, de las marcas de <i>origen de producto</i> local.</p>



Para las marcas en la plataforma B2B

SECTOR	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES
Todos	<p>El mercado B2C ofrece espacios y grupos estratégicos desatendidos, donde las marcas B2B que han logrado desarrollar un producto con ventajas comparativas y hecho en sus propias fábricas, tienen oportunidad.</p> <p>Las marcas B2C valoran los procesos de producción controlados, con programas ambientales y de responsabilidad social claros.</p> <p>Tendencia de los países a recuperar el “made in” en sus propias plazas y crear sistemas de moda autosostenibles.</p> <p>La mano de obra en producción escasea, pues las nuevas generaciones no quieren trabajar en este tipo de actividad; las condiciones sociales y económicas de las mujeres que trabajan y están dispuestas a trabajar en el sector, dificultan la puntualidad y el rendimiento en los turnos.</p> <p>La mano de obra disponible no está lo suficientemente capacitada para las tareas de producción requeridas.</p> <p>Tendencia de los canales de distribución indirectos (tipo tiendas por departamento y grandes superficies) a desarrollar marcas propias y, por ende, desplazar a las marcas de sus proveedores.</p> <p>El poder de negociación de los canales de distribución indirectos, genera incertidumbre y obliga a producir bajo condiciones de desventaja.</p> <p>Los canales de distribución indirectos, en el mercado local, son limitados, con poca diversificación de producto y mucho poder de negociación.</p> <p>El contrabando y la informalidad ponen en riesgo a las marcas que compiten a través del precio.</p>

2. Control estratégico y de ejecución

En el esquema que se propone, existen dos niveles de control igualmente importantes para el éxito del plan planteado: el control estratégico y el control de ejecución.

El control estratégico es el que debe velar por el cumplimiento de la visión, los lineamientos y los objetivos de los proyectos del plan. Se realiza con una periodicidad media y los indicadores en los que se apoya, capitalizan más en los resultados, que en los proce-

sos. En este seguimiento, lo importante son los hitos y las líneas de acción y el impacto de los proyectos en la consecución de los objetivos de estas.

El control de ejecución es el que se debe tener en cuenta para velar por el cumplimiento de tiempos y presupuestos; es necesario utilizarlo con una periodicidad alta y medir desviaciones constantemente; los indicadores en los que se apoya, capitalizan más sobre la eficiencia de la ejecución, es decir en los procesos, que en los resultados.



3. Garantía de equipos de trabajo

La planeación, “puesta en marcha” y la sostenibilidad del plan de acción, dependen de la capacidad de integrar de manera efectiva y eficiente un equipo de trabajo profesional y altamente capacitado para los retos estratégicos y ejecutivos de cada línea de acción, y sus proyectos.

Es así como se debe garantizar que cada línea de acción cuente con *una persona responsable (director de la línea)*; el perfil para cada línea de acción puede ser diferente, tanto en términos de conocimientos como de competencias. Por esto, es importante que el clúster de *prendas de vestir* y el de *cuero, calzado y marroquinería*, tengan una definición clara de estos perfiles para entrar a evaluar los candidatos. De igual forma, cada línea de acción debe contar con un *responsable de*

cada clúster, cuyo objetivo es “velar” por las particularidades de cada uno, para tenerlas en cuenta en la implementación.

Por otro lado, cada línea de acción debe tener una *mesa de trabajo* de la que formen parte los diferentes actores necesarios para la exitosa ejecución de los proyectos. Esta mesa de trabajo debe reunirse con periodicidad (se recomienda trimestralmente), para llevar a cabo el control estratégico y de ejecución, de acuerdo con los cronogramas de los proyectos.

Finalmente, el plan de acción debe tener un *comité* integrado por miembros de los dos clústeres, el cual se reúne, por lo menos, tres veces al año a evaluar el impacto que el plan está teniendo en la industria, y a hacer los ajustes necesarios.







CAPÍTULO 4. ANEXOS

ANEXO 1

EL ENFOQUE MAFED (*MASTER IN FASHION, EXPERIENCE AND DESIGN MANAGEMENT*) DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD LUIGI BOCCONI (MILÁN, ITALIA)

Hace poco más de diez años, la Escuela de Negocios de la Universidad Luigi Bocconi (Milán, Italia), como una iniciativa de investigadores, profesores de gestión empresarial y asesores de dirección, identificaron una oportunidad en la industria de la moda nacional (Italia) para su propia actividad: “El sector de la moda estaba totalmente olvidado en la práctica de la economía y su enseñanza académica; entre los mismos profesionales del sector, los temas económicos, de gestión y organizativos, quedaban anulados por los debates sobre estilo, la imagen, los creativos y los modelos, que entonces y ahora disponen de un amplio espacio en los medios de comunicación” (Saviola y Tesla, 2007, Introducción).

La necesidad identificada y la falta de bibliografía disponible que permitiera una definición del modelo más inmediata y exacta, obligaron a la Luigi Bocconi a investigar la industria de forma cualitativa (en una reunión de investigadores, profesores, profesionales en gestión y líderes de la industria de la moda) y así poder obtener un modelo de análisis ajustado a la realidad de la misma.

Para dicho proceso, se seleccionaron los escenarios de su propia industria (la italiana), complementado con la observación de segmentos relevantes de sistemas de moda representativos en el mundo: el francés, el americano (Estados Unidos) y los asiáticos (China y Japón).

Como fuentes relevantes en este proceso, figuran las entrevistas efectuadas a empresarios de la industria, el aporte de profesores especializados en procesos de gestión y la observación y análisis de jugadores representativos de la industria de los mercados mencionados (Italia, Francia, Estados Unidos, China y Japón); algunos de estos jugadores son referentes de la industria a nivel global, ya sea por su influencia en el sistema económico de su país, por los años que llevan en el mercado, por su presencia global o por la innovación en sus *modelos de negocio*.

Es así como estos profesionales se dieron a la tarea de contextualizar el mundo de los negocios de la moda, bajo las directrices generales de la gestión, pero con base en la dinámica propia de los procesos creativos: “[...] el plan-



teamamiento inicial de la ciencia de la dirección empresarial, desarrollada y consolidada en sectores muy alejados de la moda, puede adaptarse a ella y, en general, a todos los sectores caracterizados por una elevada carga simbólica e inmaterial. Sin embargo, la cultura de la creatividad, el impulso a la innovación continua de los productos y de los procesos, la lectura antropológica y sociológica del mercado y la importancia de los procesos comunicativos, *representarán siempre la vida y la esencia de este sector*” (Saviola y Tesla, 2007, Introducción).

Las descripciones y conclusiones de dicho proceso investigativo y de observación, llevaron a la creación del Máster en gerencia de empresas de moda, diseño y experiencia MAFED, con el fin de compartir estos hallazgos con profesionales de las industrias creativas, como herramientas para lograr procesos de gestión más objetivos. Debido a su inmensa complejidad y a su dinámica de cambio permanente, el MAFED identificó como relevante en el proceso de gestión de la industria de la moda, el de segmentación.

En esa medida, para lograr procesos de segmentación específicos de la industria, el MAFED propone dos visiones: la de la oferta (jugadores con una oferta de producto en el mercado) y la de la demanda (perfiles de consumidores que determinan las directrices que los jugadores definen para estructurar sus modelos de negocios). El proceso de segmentación de la oferta, dentro del enfoque del MAFED, consiste en utilizar variables tradicionales del mercadeo (producto, precio y distribución; siendo producto y precio las más comunes en los negocios de la moda), analizar los jugadores desde esta perspectiva y cruzar variables para crear segmentos. Por tanto, para poder analizar los jugadores y ubicarlos en un mapa de segmentación, proporciona una definición de las características de los *productos* de las empresas de moda, de los segmentos específicos creados a través del *precio*, de los formatos de *distribución* existentes en la industria y de variables más conceptuales como la *comunicación* y la *marca*.

En todo caso, el proceso de segmentar por variables de mercadeo (como producto y precio), se da una vez se tiene una idea de la estructura de la industria en cada mercado; pues la gran variedad de jugadores, la complejidad de su dinámica y cantidad de *modelos de negocio* dentro de la misma, así lo exigen.

Es importante aclarar que dicho proceso (segmentación bajo el enfoque del MAFED) no está enmarcado en un modelo cuantificable de variables bajo una metodología específica, sino en un proceso de análisis cualitativo que consiste en tomar la definición conceptual de las variables y correlacionarlas para crear mapas de segmentación, dentro de un mercado específico.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera relevante para el objeto de este marco conceptual, presentar la definición de los elementos estructurales que componen la industria de la moda y de las variables estratégicas definidas en el contexto de la moda (todas ellas objeto de este estudio), definidas por el MAFED.



ANEXO 2

CONTENIDO FORMULARIO EN LÍNEA BRAND HUNTING

El formulario Brand Hunting contiene cada una de las variables, atributos y parámetros definidos a observar de cada marca durante el trabajo de campo. La información recolectada llega en tiempo real a una base de datos en Excel. De esta forma, la aplicación despliega un menú con la lista de los aspectos que se van a analizar de la marca, y las opciones de selección única o múltiple (dependiendo de la pregunta) establecidas para cada caso:

- a. Zona comercial con espacio abierto para descripciones y comentarios
- b. Lista de marcas de la muestra con opción de “otra/nombre”
- c. Sector
- d. Subsector
- e. Género (masculino, femenino, infantil, todos)
- f. Categoría de producto, subcategoría y silueta a seleccionar
- g. Producto

Complejidad

- ~ Número de cortes: opción del 1 al 30
- ~ Número de costuras: opción del 1 al 30
- ~ Acabados: sí o no, si el producto tiene alguno de los siguientes acabados o accesorios: estampados, bordados, herrajes, apliques, otros acabados

Calidad

- ~ Sí o no en la precisión de las costuras y en el ensamble de los cortes
- ~ Número de hilos sueltos: opción del 1 al 20
- ~ Número de otros defectos: opción del 1 al 5
- ~ Número de materiales (en un producto): opción del 1 al 30
- ~ Composición: ingreso de composición de la prenda según etiqueta
- ~ Tela: calificación de la calidad de la tela de 1 a 5, según toque y apariencia

Contenido de moda: selección entre clásico, contemporáneo, moda o vanguardia

Made in: opción para escribir el país/ciudad donde se hizo el producto



ANEXO 3

LISTA DE EMPRESAS B2B ENTREVISTADAS

Monthelier
Denali
Dotaexpertos
Modinco
Miquelina
Grupo Aguz
Essrybers
3025
Caprino
Consortio Confecciones
Sher S.A.
Inversiones Avella
Manufacturas Atlantic
Calzado Gerama
María Ayde Castañeda
Confecciones Jeval
Pettacci
Baena Mora y Cía.
Mr. Jocker
Cassani
Lady Marcel
Calzado Barbarella
Industrias Drigom
Confecciones Aviltex
Unión Punto S.A.
La Pielroja
Calzado Alexander



ANEXO 4

PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Nombre de la empresa
Dirección/Teléfono
Actividad de la empresa
Fecha y hora de la entrevista
Nombre del entrevistador
Asistentes a la entrevista

PERFIL DEL ENTREVISTADO

¿Cuál es su nombre?

¿Puede, por favor, decirnos su cargo?

¿Nos puede describir brevemente sus funciones y responsabilidades dentro de este cargo?

¿Cuántos años lleva trabajando para esta empresa?

¿Qué profesión tiene usted?

Relátenos brevemente cuál ha sido su trayectoria en la industria de la moda.

LA EMPRESA

¿Cuál es la actividad principal? (comercializador, fabricante o comercializador y fabricante).

¿Nos puede describir brevemente la historia de la empresa?

¿Cuántos empleados tiene la empresa? ¿Cuántos en el área administrativa y cuántos en producción? Si no sabe exactamente, ¿nos puede dar un estimado en porcentaje?

¿Tienen marcas propias? ¿Cuáles son? ¿Cómo nacieron las marcas? ¿Qué productos están asociados a estas marcas?

¿Tienen departamento de mercadeo o persona(s) encargada(s) del mercadeo de la empresa? ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de este departamento o personas? ¿Qué perfil buscan para estos cargos?



PRODUCTO

¿Qué productos ofrecen al mercado? ¿Cuáles son los productos más representativos para la empresa en términos de volumen, rentabilidad y especialidad?

¿Nos podría dejar ver muestras de ellos al finalizar nuestra entrevista?

¿Qué ocasiones de uso considera que tiene su producto? (trabajo, calle, noche, ocasiones especiales, deporte, uso diario, fin de semana, entre otras opciones).

Por COLECCIÓN entendemos el lanzamiento de productos para una temporada específica, como por ejemplo primavera/verano y otoño/invierno. Según esta descripción: ¿tiene la empresa diferentes colecciones al año y en qué fechas/temporadas las ofrecen?

Por INNOVACIÓN entendemos la investigación destinada al desarrollo de nuevos productos o al mejoramiento de los productos actuales. Según esta definición: ¿la empresa cuenta con procesos de innovación? ¿Podría decirme cómo son?

¿Tienen departamento o persona(s) encargada(s) del proceso de diseño del producto? ¿Cómo es este proceso al interior de la empresa? ¿Cuáles son las funciones principales? ¿Qué perfil buscan para estos cargos? (profesión, experiencia laboral).

Por CONTENIDO DE MODA nos referimos específicamente al diseño de un producto acorde con las tendencias. ¿Realizan investigación de tendencias? ¿Cuáles son las fuentes? ¿Buscan que el diseño del producto esté alineado a las tendencias?

¿Qué consideran al interior de la empresa como un “imperfecto” en un producto? ¿Qué tratamiento se le da a los productos con “imperfectos”?

PRECIO

¿Conoce el precio al que se venden sus productos para el cliente final?

¿Cuál es el rango de precio de los productos (de las muestras anteriores) en el mercado para el cliente final?

Si no conoce el precio para el cliente final, ¿nos puede decir por qué? ¿Cuál es el precio para sus clientes?

DISTRIBUCIÓN

¿Cuáles de los siguientes canales utilizan para la distribución de sus productos?

Minoristas:

- Grandes superficies (eje.: Éxito)
- Tiendas por departamento (eje.: Falabella)
- Tiendas multimarca (eje.: Spring Step)
- Tiendas multimarca on-line (eje.: Dafiti)



Mayoristas:

- Representantes/Agentes

¿Cuentan con distribución propia o solo a través de terceros? Si sí, ¿cuál formato se utiliza?:

- Tiendas propias
- Islas
- Tiendas temporales
- Tienda on-line
- Franquicias
- Ventas por catálogo

¿Cree que hay necesidad de ampliar los canales de distribución en beneficio del negocio? Si sí, ¿cuál sería la razón/motivación? ¿Qué tipo de canal considera conveniente? ¿Tienen planes de hacerlo?

TARGET

¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Son nacionales o internacionales? ¿Cómo se distribuyen, porcentualmente, las ventas entre los clientes nacionales e internacionales?

¿Cree que sus productos le pueden interesar a otro tipo de clientes diferente a los actuales? ¿Tiene algunos prospectos?

¿Tiene identificado el perfil del usuario/consumidor final de su producto? Si sí, ¿cómo lo identifican? ¿Me puede hacer una descripción? Si no lo tiene identificado, ¿cuál es la razón? ¿Nos podría hacer una posible descripción, teniendo en cuenta aspectos demográficos y psicográficos?

¿Conoce otros perfiles de consumidores en el mercado local, diferente al definido anteriormente? ¿Cómo los describiría en términos demográficos y psicográficos?

COMUNICACIÓN

De las siguientes opciones de comunicación, ¿cuáles utilizan para dar a conocer sus productos o fidelizar sus clientes?:

- Página web
- Catálogo: impreso/digital
- Lookbook
- Campañas
- Videos
- Pasarela
- Evento de lanzamiento
- Piezas punto de venta
- Stands para eventos o ferias



- Otro / ¿Cuál?
- Ninguno / ¿Cuál es la razón?

Si aplica, ¿cómo es el proceso creativo para el desarrollo de estas piezas? ¿Quién se involucra en el proceso? ¿Quién diseña las piezas?

De las siguientes opciones de medios publicitarios, ¿cuáles utilizan para dar a conocer sus productos o fidelizar a sus clientes?:

- Revistas
- Periódicos
- Televisión
- Radio
- Eventos / ¿Qué clase de eventos?
- Relaciones públicas
- Redes sociales / ¿Cuáles?
- Aplicaciones para dispositivos móviles / ¿Cuáles?
- Participación en ferias: nacionales o internacionales / ¿Cuáles?
- Voz a voz
- Otros
- Ninguno / ¿Cuál es la razón?

Si aplica, ¿cuáles son los criterios que tienen en cuenta para seleccionar los dichos medios?

INDUSTRIA

¿Quién considera que es su competidor(es)? ¿Por qué lo(s) considera un competidor(es)?

¿Qué marca o empresa considera que es su mayor(es) influenciador(es) para el desarrollo de su producto? ¿Por qué lo(s) considera un referente?

¿Considera que existen agremiaciones o instituciones que velan por el bienestar de la industria? ¿Específicamente cómo? ¿Tiene alguna relación con estas?

¿Qué fortalezas considera que tiene la industria de la moda de Bogotá frente a la industria nacional y frente a la internacional?

¿Qué debilidades considera que tiene la industria de la moda de Bogotá frente a la industria nacional y frente a la internacional?

¿Tienen algún plan en este momento encaminado al mejoramiento de la posición de la empresa frente a la industria? ¿Cuál? ¿Quién tomó la decisión y quién participó en el proceso de diseñar dicho plan?



ANEXO 5

SILUETAS SELECCIONADAS

SECTOR	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SILUETA
Ropa Interior	Lencería	Brasier	Triangular con varilla
			Media copa con varilla
			Brassier tipo top
		Panties	Bikinis
			Brasilera o hilo
			Cachetero o hipster
	Calcetines	Medias	No-Show (Invisibles)
			Tobilleras
			Media Pantalón
		Medias Veladas	Sheer
			Opaque
	Pijamas	Superiores	Camisa mangalarga y botones
			Camiseta (con y sin cuello)
			Camisilla (tank top)
		Inferiores	Pantalón bota recta
Pantalón tipo jogger			
Shorts			

SECTOR	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SILUETA
Ropa de Verano	Swimwear	Bikinis (silueta superior)	Triangulo
			Media copa
			Tipo Bandou
		Enterizos	Con copa
			Strapless con barilla
			Sin barilla sin copa





SECTOR	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	SILUETA							
			CASUALWEAR	STREETWEAR	JEANSWEAR	SPORTSWEAR	FORMALWEAR	WORKWEAR		
Vestuario	Superiores	Camisetas	Camiseta manga corta con cuello redondo	Camiseta manga corta con cuello redondo	Camiseta manga corta con cuello redondo	Camiseta manga corta con cuello redondo	Camiseta manga corta con cuello redondo	Camiseta manga corta con cuello redondo	Camiseta Manga corta con cuello redondo	
		Camisas	Camisa manga larga con botones y cuello	Camisa manga larga con botones y cuello	Camisa manga larga con botones y cuello	Camisa manga larga con botones y cuello		Camisa manga larga con botones y cuello		
		Tops				Tank top corto (ombliquera)				
		Blusa					Blusa manga larga cuello en V			
	Inferiores	Pantalones		Pantalón corporativo bota recta con máximo dos bolsillos					Pantalón corporativo bota recta con máximo dos bolsillos	Pantalón corporativo bota recta con máximo dos bolsillos
					Pantalón tipo Jogger con rip				Pantalón tipo Jogger con rip	
					Pantalón bota recta con 5 bolsillos, cremallera y botón (estilo jean)					Pantalón bota recta con 5 bolsillos, cremallera y botón (estilo jean)
		Leggings						Leggings largos (al tobillo)		
		Jeans						Jean 5 bolsillos bota recta		
Vestidos							Jean entubado (con stretch)			
			Vestido a la rodilla manga corta					Vestido a la rodilla manga corta		

SECTOR	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	SILUETA						
			CASUALWEAR	STREETWEAR	JEANSWEAR	SPORTSWEAR	FORMALWEAR	WORKWEAR	
Calzado	Flats	Baletas	Baletas						Baletas
		Mary-Jane (Baletas con correa)	Mary-Jane						Mary-Jane
			Alpargatas						Alpargatas
	Tacones	Pumps						Pumps	
		Peep Toe						Peep Toe	
		Sandalias						Sandalias	
		Botines (al tobillo)	Botin	Botin	Botin	Botin	Botin	Botin	
	Botas	Botas media caña	Botas media caña	Botas media caña	Botas media caña	Botas media caña	Botas media caña	Botas media caña	
		Botas a la rodilla	Botas a la rodilla	Botas a la rodilla	Botas a la rodilla	Botas a la rodilla	Botas a la rodilla	Botas a la rodilla	
			Slip-on	Slip-on	Slip-on	Slip-on	Slip-on	Slip-on	
		Sneaker	Lace up	Lace up	Lace up	Lace up	Lace up	Lace up	
			High Top	High Top	High Top	High Top	High Top	High Top	
	Zapatos deportivos	Running				Running		Running	
		Training				Training		Training	
		Fútbol (guayos)				Fútbol (guayos)		Fútbol (guayos)	





SECTOR	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	SILUETA					
			CASUALWEAR	STREETWEAR	JEANSWEAR	SPORTSWEAR	FORMALWEAR	WORKWEAR
Bolsos		Tote bag	Bolso con manillas cortas, normalmente sin cierre. De 30 cms ancho x 32 cms alto x 8 cms de profundo aprox.	Bolso con manillas cortas, normalmente sin cierre. De 30 cms ancho x 32 cms alto x 8 cms de profundo aprox.	Bolso con manillas cortas, normalmente sin cierre. De 30 cms ancho x 32 cms alto x 8 cms de profundo aprox.			
		Satchel bag	Correas cortas, bolso pequeño, cierre tipo cremallera (estilo kelly bag)					
		Messenger bag		Con tapa y correas. De 30 cms x 20 cms aprox				
		Clutch bag			Tipo Sobre, medidas aprox. 25 x 15 cms			
	Maletines	Morral	Morral de 45 cms x 30 cms aprox.	Morral de 45 cms x 30 cms aprox.	Morral de 45 cms x 30 cms aprox.		Morral de 45 cms x 30 cms aprox.	



Bibliografía

1. ABNETT, Kate (2015). *Inside the economics of your underwear. The Business of Fashion*. <http://www.businessoffashion.com/>; junio.
2. COELHO, Luis (2015). *Estado del arte tecnológico del sector de cuero y calzado de Bogotá y región estratégico*. Consejo ampliado clúster de cuero, calzado y marroquinería; mayo.
3. JOHNSON, Rebecca May (2015). *Will High Fashion's love affair with streetwear last? The Business of Fashion*. <http://www.businessoffashion.com/>; febrero.
4. KAPLAN, Robert, & NORTON, David (2008). "The execution premium". *Harvard Business Review*.
5. MCKINSEY & COMPANY (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: sector textil confección*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; mayo.
6. MUHLEBACH, Eric, & MUHLEBACH, Richard (2013). "The «Malling» of American retail and how to re-discover street retailing". *Journal of Property Management*, vol. 78, Issue 3: Business Source Complete; mayo/junio, pp. 22-25.
7. OZUDURU, Burcu; VAROL, Cigdem, & YALCINER, Ozge (2014). "Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey". *Cities*, vol. 36: Science Direct; febrero, pp. 145-157.
8. RIAÑO, Manuel; MARTÍNEZ, Juan Sebastián; SÁNCHEZ, Nohora Margarita, & ACUÑA, Katherine (2014). *Sabana Nieves, la cadena productiva de textiles y confección*. Bogotá: Secretaría de Desarrollo Económico.
9. SALAZAR, Flor Esther, & CALDERÓN, Alejandra (2014). "La industria de la fabricación del calzado en El Restrepo", *Cuadernos de Desarrollo Económico*.
10. SAVIOLA, Stefania, & TESTA, Savlo (2007). *La gestión de las empresas de moda*. España: Editorial Gustavo Gili.
11. SHERMAN, Lauren. Will Men Buy Into Their Girlfriend's Brands?. *The Business of Fashion*. <http://www.businessoffashion.com/>; Diciembre 2014
12. WORLD FOOTWEAR. *Yearbook*; 2014





MAYORES INFORMES:

Cámara de Comercio de Bogotá
www.ccb.org.co

