

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ZAREB STUDIO
UTILIZANDO PARA SU EVALUACIÓN ELEMENTOS DEL PLAN DE
NEGOCIO**

**MARÍA DEL PILAR CAICEDO VIVEROS
VÍCTOR DANIEL ARANGO QUIÑONEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2010**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ZAREB STUDIO
UTILIZANDO PARA SU EVALUACIÓN ELEMENTOS DEL PLAN DE
NEGOCIO**

**MARÍA DEL PILAR CAICEDO VIVEROS
VICTOR DANIEL ARANGO QUIÑONEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial y
Administrador de Empresas**

**Director
JUAN PABLO SINISTERRA CAICEDO
Ingeniero Industrial – Especialista – Maestro**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniera Industrial y Administrador de empresas

ALEJANDRO SILVA

Jurado

ELVER BERMEO

Jurado

SATURIA PUENTES

Jurado

LAURA RUBIO V.

Jurado

Santiago de Cali, 27 de Mayo de 2010

A Dios, que sin su ayuda este proyecto no sería posible.

A nuestras madres que tanto han anhelado este momento y que han invertido tanto en nuestras vidas.

A nosotros mismos por la satisfacción de estar culminando otra etapa en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro director de tesis Juan Pablo Sinisterra por su paciencia y comprensión, al profesor Jairo Idárraga por su ayuda desinteresada, a la profesora Jenny Mosquera por sus consejos y amabilidad y a todos los demás profesores que de una u otra forma, aportaron a este proyecto, con su valioso conocimiento.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	22
INTRODUCCIÓN	23
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	25
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	26
2. JUSTIFICACIÓN	27
3. OBJETIVOS	29
3.1 OBJETIVO GENERAL	29
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
4. MARCO REFERENCIAL	30
4.1 MARCO TEÓRICO	30
4.1.1 Técnicas para formular estrategias	30
4.1.1.1 La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	30
4.1.1.2 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	32
4.1.1.3 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	33
4.1.1.4 Matriz de las Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA)	33

4.1.1.5 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	34
4.1.1.6 Matriz de la gran estrategia	36
4.1.2 Plan de acción	37
4.1.3 Plan de Negocio	38
4.1.3.1 Análisis de mercado	38
4.1.3.2 Análisis técnico	39
4.1.3.3 Análisis Administrativo	39
4.1.3.4 Análisis Financiero	39
4.2. MARCO CONCEPTUAL	40
4.3. MARCO SITUACIONAL Y CONTEXTUAL	44
4.3.1 Descripción de la cadena fibra, textil, confección, diseño y moda	44
4.3.2 El eslabón de los comercializadores minoristas	46
4.3.2.1 La apertura económica y la evolución del comercio de prendas de vestir del centro de Cali	47
4.3.2.2 El mercado de la ropa americana en Cali	48
5. METODOLOGÍA	49
6. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	51
6.1 INFORMACION DE LA EMPRESA	51
6.2 ANTECEDENTES HISTORICOS	51
6.3 DESCRIPCION DEL PRODUCTO	52

7. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	54
7.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE ZAREB STUDIO	54
7.1.1 Procesos principales	55
7.1.1.1 Proceso compras	55
7.1.1.2 Proceso almacenamiento	55
7.1.1.3 Proceso de ventas	56
7.1.2 Procesos de soporte	57
7.1.2.1 Contabilidad	57
7.1.2.2 Recurso humano	57
7.1.2.3 Gerencia	58
7.1.3 Diagrama de flujo de procesos	58
7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	59
7.2.1 Análisis de la estructura organizacional	59
7.2.2 Equipo humano	60
7.2.3 Los estrategas	60
7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	61
7.3.1 Principios básicos de Zareb Studio	61
7.3.2 Misión y Visión	61
7.3.2.1 Misión	61
7.3.2.2 Visión	61
8. NUEVO HORIZONTE ESTRATÉGICO	62
9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	63

9.1 AUDITORÍA EXTERNA	63
9.1.1 Desarrollo de la matriz EFE	63
9.1.1.1 Metodología	63
9.1.1.2 Hoja de trabajo de la matriz EFE	64
9.1.1.3 Matriz de evaluación de factores externos: EFE	68
9.1.1.4 Análisis de la matriz EFE	69
9.1.2 Análisis de la competencia: El modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector de la comercialización de prendas de vestir	69
9.1.2.1 Acercamiento al sector de la comercialización de prendas de vestir colombiano	69
9.1.2.2 Valoración cuantitativa del modelo de las 5 fuerzas	70
9.1.2.3 Metodología de valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter	71
9.1.2.4 Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter	71
9.1.2.5 Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter	76
9.1.3 Análisis del perfil competitivo de la empresa	76
9.1.3.1 Matriz del perfil competitivo (MPC)	77
9.1.3.2 Análisis de la Matriz de perfil competitivo (MPC)	77
9.2 AUDITORIA INTERNA	78
9.2.1 Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)	78
9.2.1.1 Metodología	78
9.2.1.2 Cuestionario para la auditoría interna	78
9.2.1.3 Matriz de evaluación de elementos internos: EFI	80
9.2.1.4 Análisis de la matriz EFI	81

10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	82
10.1 MATRIZ DOFA	82
10.1.1 Análisis de la matriz DOFA	84
10.2 MATRIZ PEYEA	85
10.2.1 Conclusión de la matriz PEYEA	86
10.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	87
10.3.1 Crecimiento del mercado	87
10.3.2 Posición competitiva de la empresa	87
10.3.3 Análisis de la matriz de la gran estrategia	88
10.4 RESUMEN DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	89
11. ELECCIÓN ESTRATÉGICA	90
11.1 EVALUACIÓN DE ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS	90
11.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	92
11.2.1 Tecnificación del nivel estratégico	92
11.2.2 Atrincheramiento	93
11.2.3 Orientación de mercado	94
11.2.4 Diferenciación	95
12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	96
12.1. NUEVA MISIÓN	96
12.2. NUEVA VISIÓN	96
12.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS	96
12.4. MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	97
12.5 PLAN DE ACCIÓN 2010-2015	98

13. PLAN DE NEGOCIO	99
13.1 ANÁLISIS DE MERCADO	99
13.1.1 Resumen ejecutivo	99
13.1.1.1 Concepto del negocio	99
13.1.1.2 Objetivo del estudio de mercado	100
13.1.1.3 Potencial de mercado	100
13.1.1.4 Propuesta de valor	100
13.1.1.5 Proyecciones de ventas	101
13.1.2 Investigación de mercados	102
13.1.2.1 Análisis del Sector de la Moda nacional	102
13.1.2 Mercado objetivo	106
13.1.3 Justificación del mercado objetivo	106
13.1.3.1 Consumo per cápita de la categoría y su variación anual	109
13.1.4 Estimación del mercado meta de la empresa	110
13.1.5 Estimación del potencial del mercado meta	111
13.1.6 Análisis del consumidor	112
13.1.6.1 Perfil del consumidor	112
13.1.6.2 Ritual de compra y frecuencia	112
13.1.6.3 Perfil de consumo	115
13.1.6.4 Tendencias de consumo	115
13.1.7 Análisis de la competencia	115
13.1.7.1 Competidores cercanos de la empresa	115
13.1.8 Análisis de los productos	116
13.1.8.1 Recomendaciones sobre la colección propia	118

13.1.9 Estrategia de mercadeo	119
13.1.9.1 Concepto del producto	119
13.1.9.2 Mezcla de mercadeo	120
13.2 ANÁLISIS AMINISTRATIVO	127
13.2.1 Concepto del negocio	127
13.2.2 Misión y Visión	128
13.2.3 Objetivo general de la empresa	128
13.2.4 Objetivos específicos de la empresa	128
13.2.5 Equipo de emprendedores	129
13.2.6 Nómina 2010	129
13.2.7 Estructura organizacional	130
13.2.7.1 Áreas de la empresa y funciones	130
13.2.8 Organismos de apoyo	131
13.2.9 Tipo de sociedad	132
13.2.10 Legislación vigente que regula la actividad económica	132
13.2.10.1 Registros	132
13.2.10.2 Tributaria	133
13.2.10.3 Urbana	133
13.2.10.4 Protección intelectual	133
13.2.10.5 Laboral y de protección social	134
13.3 ANÁLISIS TÉCNICO	134
13.3.1 El producto	134
13.3.2 Descripción del proceso	135
13.3.3 Selección de procesos a subcontratar	146

13.3.4 Diagrama de operaciones	148
13.3.5 Diagrama de operaciones con requerimientos	149
13.3.6 Localización de la planta	150
13.3.7 Distribución e instalaciones de la planta	150
13.3.7.1 Bodega	150
13.3.7.2 Área administrativa	152
13.3.7.3 Puntos de venta	153
13.3.8 Descripción de equipos e informática requeridos	153
13.3.9 Muebles y encerados	153
13.3.10 Costos de producción	154
13.3.10.1 Insumos y materias primas	154
13.3.10.2 Servicios industriales	155
13.3.10.3 Costos variables del producto	155
13.3.10.4 Costos variables totales	155
13.3.10.5 Margen de contribución	155
13.4 ANÁLISIS FINANCIERO	156
13.4.1 Sistema de financiamiento	156
13.4.2 Flujo de caja, Estado de resultados y Balance general	156
13.4.3 Evaluación del proyecto	158
13.4.4 Ventas proyectadas de la línea de marca propia	160
14 CONCLUSIONES	161
BIBLIOGRAFIA	162
ANEXOS	165

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Histórico de ventas anuales Zareb Studio	25
Cuadro 2. Histórico de costos anuales Zareb Studio (Arriendo + Salarios)	25
Cuadro 3. Consumo de la moda en Colombia	27
Cuadro 4. Planta de personal actual de Zareb Studio	60
Cuadro 5. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno económico	64
Cuadro 6. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno político	65
Cuadro 7. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno social	65
Cuadro 8. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno cultural	65
Cuadro 9. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno tecnológico	66
Cuadro 10. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno competitivo	67
Cuadro 11. Matriz EFE	68
Cuadro 12. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Rivalidad competitiva	71
Cuadro 13. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Amenaza de entrada	72
Cuadro 14. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Amenaza de sustitutos	73
Cuadro 15. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Poder de negociación de los compradores	74
Cuadro 16. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Poder de negociación de los proveedores	75

Cuadro 17. Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter	76
Cuadro 18. Cuestionario para la auditoría interna	78
Cuadro 19. Matriz EFI	80
Cuadro 20. Matriz DOFA	82
Cuadro 21. Factores de los ejes de la matriz PEYEA	85
Cuadro 22. Selección de estrategias alternativas de la matriz PEYEA y matriz de la gran estrategia	90
Cuadro 23. Resumen de elección de estrategias	92
Cuadro 24. Plan de acción 2010-2015	98
Cuadro 25. Consumo de las mujeres colombianas por rango de edad	108
Cuadro 26. Última compra por edad colombianas 2008	108
Cuadro 27. Cálculo del potencial del mercado meta para 2010	112
Cuadro 28. Ventas y participación por tipo de prenda Zareb Studio 2009	117
Cuadro 29. Estructura de costos de la empresa 2009	122
Cuadro 30. Estrategias de precio calidad	123
Cuadro 31. Presupuesto de comercialización 2010	124
Cuadro 32. Presupuesto mensual de comercialización 2010	124
Cuadro 33. Presupuesto de promoción 2010	125
Cuadro 34. Presupuesto de Comunicación 2010	126
Cuadro 35. Presupuesto mensual de Comunicación 2010	127
Cuadro 36. Equipo de emprendedores	129
Cuadro 37. Nómina 2010	129

Cuadro 38. Unidades a producir en cada colección año 2010 - 2011	137
Cuadro 39. Tamaño de cada colección año 2010 - 2011	138
Cuadro 40. Unidades a producir en cada colección año 2011 – 2012	138
Cuadro 41. Tamaño de cada colección año 2011 - 2012	138
Cuadro 42. Unidades a producir en cada colección año 2012 - 2013	139
Cuadro 43. Tamaño de cada colección año 2012 – 2013	139
Cuadro 44. Unidades a producir en cada colección año 2013 – 2014	139
Cuadro 45. Tamaño de cada colección año 2013 – 2014	140
Cuadro 46. Unidades a producir en cada colección año 2014 – 2015	140
Cuadro 47. Tamaño de cada colección año 2014 – 2015	140
Cuadro 48. Composición del armario de la mujer objetivo por estilo de ropa	141
Cuadro 49. Composición del armario de la mujer objetivo por diseño de ropa	142
Cuadro 50. Clasificación de la colección por tipo de prenda	142
Cuadro 51. Peso de los criterios de selección de materias primas e insumos	143
Cuadro 52. Lista de proveedores textiles	144
Cuadro 53. Lista de proveedores de insumos	144
Cuadro 54. Selección de procesos a subcontratar	147
Cuadro 55. Diagrama de operaciones con requerimientos	149
Cuadro 56. Descripción de equipos e informática requeridos	153

Cuadro 57. Muebles y encerres	153
Cuadro 58. Costo insumos y materias primas	154
Cuadro 59. Costo de servicios subcontratados	155
Cuadro 60. Costo variable unitario	155
Cuadro 61. Costo variable total	155
Cuadro 62. Flujo de caja del proyecto de la línea de marca propia	156
Cuadro 63. Estado de resultados de la empresa	157
Cuadro 64. Balance general de la empresa 2009-2014	157
Cuadro 65. Calculo del precio promedio	159
Cuadro 66. Proyecciones de ventas en pesos y unidades 2011 - 2015	160

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz del perfil competitivo (MPC)	77
Tabla 2. Variación del consumo de la moda en Colombia 2000-2010	87
Tabla 3. Proyecciones de ventas 2010	101
Tabla 4. Proyecciones de ventas 2011	101
Tabla 5. Proyecciones de ventas 2012 - 2015	101
Tabla 6. Estimación del mercado meta de la empresa	111
Tabla 7. Competidores de Zareb Studio	115
Tabla 8. Comparativo líneas de producto en el mercado del centro	116
Tabla 9. Comparativo de costos, precios y margen por línea de producto	117
Tabla 10. Ventas mensuales (Miles \$) por prenda Zareb Studio 2009	118
Tabla 11. Unidades vendidas mes por la empresa por tipo de prenda 2009	118
Tabla 12. Composición del armario de la mujer objetivo por tipo de prenda	142
Tabla 13. Participación de la materia prima y los insumos en el costo total del producto	154
Tabla 14. Matriz cálculo de la TIR	158

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Caracterización de la industria de la moda nacional	45
Figura 2. Cadena Fibra, textil, Confección, Diseño y Moda	46
Figura 3. Metodología	50
Figura 4. Modelo organizacional actual de Zareb Studio	54
Figura 5. Diagrama de flujo de procesos actual de Zareb Studio	58
Figura 6. Estructura organizacional actual de Zareb Studio	59
Figura 7. Matriz PEYEA	86
Figura 8. Matriz de la gran estrategia	88
Figura 9. Mapa estratégico Zareb Studio 2010 – 2015	97
Figura 10. Proporciones compra ropa por origen	99
Figura 11. Consumo anual per cápita de vestuario y calzado	102
Figura 12. Exportaciones colombianas de textiles y confecciones	103
Figura 13. Principales tendencias de la industria de la moda mundial	104
Figura 14. Aspiración del sector Textil, diseño, confección, moda	105
Figura 15. Mercado total de prendas de vestir clasificado	106
Figura 16. Mercado femenino por niveles de consumo 2009	109
Figura 17. Pocket share y consumo per cápita de las colombianas 2009	109
Figura 18. Mercado por unidades geográficas 2009	110

Figura 19. Patrón de consumo anual del mercado meta	113
Figura 20. Ventas mensuales en unidades por tipo de prenda 2009	118
Figura 21. Imagen de marca	130
Figura 22. Organigrama de Zareb Studio	120
Figura 23. Proceso de producción	135
Figura 24. Desarrollo de producto	136
Figura 25. Proceso de elaboración del prototipo	145
Figura 26. Diagrama de operaciones	148
Figura 27. Localización de la planta	150
Figura 28. Distribución de Bodega	150
Figura 29. Distribución área administrativa	152

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Balance general 2009	165
Anexo B. Estado de pérdidas y ganancias 2009	166
Anexo C. Razones financieras	167
Anexo D. Ficha técnica de la encuesta	168
Anexo E. Encuesta	169

RESUMEN

El proyecto denominado Direccionamiento Estratégico De La Empresa Zareb Studio Utilizando Para Su Evaluación Elementos Del Plan De Negocio, pretende integrar la metodología del direccionamiento estratégico y la metodología del plan de negocio con el fin de dar solución al problema que plantea el siguiente caso empresarial.

A través del direccionamiento estratégico se buscará definir un nuevo horizonte para la organización teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones internas y sin perder de vista el entorno cambiante y complejo de la industria de la moda nacional y mundial; sin embargo, este proceso no estará completo sin la utilización de las herramientas de evaluación del plan de negocio, puesto que finalmente es un concienzudo análisis del mercado, de los requerimientos técnicos y administrativos y una precisa valoración financiera los que determinarán si el rumbo planteado es el adecuado.

A lo largo del proyecto se van articulando herramientas de distintos autores de acuerdo a las características de la empresa, su entorno y las limitantes de información, paralelamente se irá ampliando un panorama tal vez para muchos desconocido, el mercado de la moda, el cual se intentará describir de la forma más clara posible, al tiempo que se analizan las fuerzas que convergen en esta y en la empresa; el entendimiento de la complejidad de sus interrelaciones será lo que permita definir estrategias coherentes y capaces de hacer de un negocio familiar una empresa sólida, rentable y competitiva.

Los resultados obtenidos de este proyecto serán aplicados a la empresa, por eso se hace necesario que cada variable se evalúe con detenimiento y cada estrategia que se diseñe vaya dirigida a mejorar los problemas que presenta la organización.

INTRODUCCIÓN

Multifuncionalidad de las prendas de vestir, telas inteligentes, software cada vez más potentes para diseño de vestuario, marcas de talla mundial, presupuestos para comunicación sorprendentes, convergencia tecnológica y consumidores cada vez más exigentes y racionales son las macrotendencias predominantes en el mercado de la moda global hoy. El mercado de la moda en Colombia no es ajeno a estas, aun mas, se distingue como un mercado atractivo y en crecimiento, totalmente receptivo a nuevos conceptos los cuales han hallado cabida en el consumidor, el cual es altamente aspiracional. Dentro de este marco de cambios vertiginosos y titanes en contienda, sobreviven y cohabitan pequeñas empresas locales dedicadas a la moda, productores, comercializadores y tiendas detallistas de todo tipo, quienes luchan por mantener su rentabilidad, sostenerse en el tiempo y algunas más osadas pretendiendo crecer para arrebatar trozos de la torta un poco más grandes, esta tarea a simple vista parece descabellada puesto que para lograrlo deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permitan ofrecer un producto con mayor valor agregado, a menores costos o ambos, el meollo del asunto radica en si están en la capacidad financiera y técnica para lograrlo.

Las pequeñas empresas comercializadoras de ropa en Cali enfrentan este gran desafío y aún más el problema de la generalización de la ropa que venden que termina coincidiendo con la de los demás competidores, esto es debido a que comparten los mismos proveedores tanto nacionales como extranjeros. En resumidas cuentas, los proveedores siguieron siendo los mismos, tal vez un poco más, pero los comercializadores se multiplicaron exponencialmente saturando los mercados con enormes cantidades de una misma prenda, dejando de ser exclusiva para los compradores. El precio terminó por volverse el factor determinante a la hora de comprar una prenda que está en varias tiendas a la vez, esto ha llevado a un detrimento en las utilidades de dichas empresas, como es el caso de Zareb Studio una comercializadora de ropa para dama, de la cual trata el presente proyecto.

Los propietarios de Zareb Studio fundaron la empresa bajo la premisa de ofrecer siempre prendas exclusivas, de buen gusto y de gran calidad a sus clientes, algo que hoy día ya no pueden garantizar como consecuencia de la masificación de la confección nacional y de la proliferación de las importaciones desde China, Panamá y Los Ángeles CA. La disyuntiva para la empresa es ¿cómo aprovechar mejor las oportunidades del mercado de la moda del país? ¿Diseñar y producir o continuar comercializando? ¿Cómo construir una ventaja competitiva que le permita recuperar su exclusividad y aumentar la rentabilidad?

Así pues, surge la idea de desarrollar el presente proyecto el cual tiene como objetivo redireccionar estratégicamente a Zareb Studio con el fin de desarrollar un plan estratégico que la conduzca hacia un modelo de negocio competitivo y rentable con unos lineamientos estratégicos claros, un mercado meta definido, productos acordes a las necesidades del mercado meta, canales eficientes, etc., llevándola a ser una organización capaz de leer y entender claramente su entorno para neutralizar amenazas y aprovechar oportunidades. Para ello, utilizaremos las herramientas del direccionamiento estratégico y del plan de negocio, articulándolas de manera que además de mostrarnos el horizonte adecuado para la empresa, nos indique también la mejor manera para llegar allá, el costo de tomar ese rumbo y si es viable o no.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Zareb Studio empieza operaciones en el año 2004 presentando desde su inicio buenos resultados en su actividad económica gracias a la experiencia previa de sus fundadores y su gran conocimiento del mercado de la moda local y nacional, sumado a esto, implantaron una estricta política de selección de proveedores y productos, para garantizar a sus clientes prendas de muy buena calidad y exclusividad.

En los dos primeros años de la empresa se trabajó solo con la línea de ropa para dama de fabricación nacional, para el tercer año se adicionó la línea de ropa americana con la cual buscaron posicionarse en el mercado de la ropa femenina del centro de Cali como líderes indiscutibles en un tiempo en el cual pocos almacenes la manejaban y muchas mujeres la demandaban; si bien, obtuvieron excelentes resultados dado que esta ropa permitía un mayor margen de utilidad que la nacional, no obstante la facilidad de entrada de nuevos competidores en esta industria y la proliferación de la ropa americana en el mercado y otros factores de tipo coyuntural provocaron que no solo no se cumpliera la meta de ser líderes del mercado de prendas femeninas del centro, también provocó una considerable disminución en las ventas de los almacenes 1 y 2 desde 2008 a la fecha (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Histórico de ventas anuales Zareb Studio

AÑO	PUNTO DE VENTA 1	PUNTO DE VENTA 2	PUNTO DE VENTA 3	BODEGA MAYORISTA	TOTAL VENTAS (\$)
2006	319.562.000				319.562.000
2007	341.253.000	150.820.000		61.300.000	553.373.000
2008	266.821.000	133.400.000		79.410.000	479.631.000
2009	264.713.000	129.610.000	81.200.000	78.435.000	553.958.000

Cuadro 2. Histórico de costos anuales Zareb Studio (arriendo + salarios)

AÑO	PUNTO DE VENTA 1	PUNTO DE VENTA 2	PUNTO DE VENTA 3	BODEGA MAYORISTA	TOTAL COSTOS FIJOS (\$)
2006	40.944.000				40.944.000
2007	44.910.000	34.710.000		7.200.000	86.820.000
2008	45.894.000	35.094.000		8.400.000	89.388.000
2009	47.331.600	35.571.600	31.250.100	9.600.000	123.753.300

Debido a la generalización del producto, se observó que se perdió la mayoría de clientes antiguos y se hizo casi imposible fidelizar a los nuevos clientes finales y clientes mayoristas, quienes le compran de manera intermitente, debido a que estos se dan a la tarea de buscar en varias tiendas una misma prenda y terminan comprándola en donde le hagan el mayor descuento. Finalmente, para poder asegurar las ventas, la empresa ha optado por la filosofía de: “A lo que diga el cliente” lo que quiere decir que el cliente ha ido ganando dentro de este mercado un gran poder de negociación sobre el precio de venta.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias debe implementar la empresa para ser competitiva en la industria de la moda local, de manera que mejoren sus ventas, participación en el mercado y rentabilidad?

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Zareb Studio es una pequeña empresa comercializadora de moda que tiene una visión grande para su futuro, sus fundadores aspiran que llegue a ser una empresa grande que se caracterice por productos altamente diferenciados dirigidos a un amplio número de consumidores; sin embargo con su actual modelo de negocio no lo están logrando. Es evidente que los problemas que afronta la empresa tienen relación con su baja capacidad competitiva que no le permite lograr los objetivos de rentabilidad y participación de mercado esperados. De continuar así es posible que su condición empeore llevando a la empresa a su liquidación.

2. JUSTIFICACIÓN

Si bien es cierto que el mercado de la moda en Colombia mostró un crecimiento continuo año tras año en millones de pesos (ver cuadro 3), también lo es que la crisis económica que empezó a mostrar sus síntomas en los años 2008 y 2009 afectó este sector al punto que logró desacelerarlo, no obstante el impacto no logró ser tan grave como se esperaba. “Durante el 2009 los colombianos gastaron \$9,4 billones en prendas de vestir y zapatos, un 0,09% más respecto de 2008, lo que muestra que el sector se mantuvo estable en medio de un año muy difícil para el comercio”, según Juan Diego Becerra, director de Investigaciones de Raddar¹ en un artículo para el diario El País de la ciudad de Cali.

Cuadro 3. Consumo de la moda en Colombia

	1999	2006	2007	2008
341-VESTUARIO Y CALZADO (G)	6.831.297.254.586	9.415.491.310.921	10.049.731.344.574	10.594.645.833.151
342-VESTUARIO (C)	4.801.370.408.413	6.592.002.685.228	7.033.888.085.950	7.386.963.136.937
343-VESTUARIO HOMBRE (SC)	1.958.943.077.337	2.857.334.279.533	3.075.841.103.699	3.251.008.140.623
356-VESTUARIO MUJER (SC)	1.963.077.693.988	2.417.441.902.833	2.547.652.376.508	2.639.136.655.597
369-VESTUARIO NIÑOS (SC)	565.594.045.652	773.720.070.584	829.548.674.584	872.629.503.802

Fuente: HERRERA, Camilo. Economía de la moda [en línea]: Consumoda. Bogotá: Raddar.net, 2008 [Consultado el 10 de octubre de 2009]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/56353/ECONOMIA-DE-LA-MODA---CONSUMODA>

“Si las mujeres son compradoras racionales y la compra es una experiencia, entendemos cuál es el papel de ellas en los tiempos de crisis. Si para un colombiano promedio, vestuario y calzado son productos suntuarios que pueden sacrificarse en tiempos de crisis, son ellas las que mantienen la dinámica del sector. No dejan de comprar. Quizá compren menos, pero no dejan de hacerlo”², aseveraciones como esta por parte de Juan Diego Becerra para la revista Fucsia, acerca del perfil del consumo de la mujer colombiana, nos permiten observar la gran potencialidad que tiene el mercado de la ropa femenina y su resistencia en tiempos de crisis, lo cual para las empresas que

¹ ARROYAVE MONSALVE, Yaira. \$34.800 se gastaron los caleños en vestuario. El País.com [en línea], enero 29 de 2010. [consultado 10 de febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/paisonline/notas/Enero292010/3medallo.html>

² BECERRA, Juan Diego. Consumo en tiempo de crisis. Fucsia.com [en línea], julio 15 de 2009, no. 106 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.revistafucsia.com/noticias-impresaconsumo-tiempo-crisis/2329.aspx>

compiten en este, ha sido un factor de supervivencia y una fuente de oportunidades para sostenerse mientras se recupera la economía.

En resumidas cuentas a pesar de la crisis son las características del consumidor colombiano, en especial la mujer, las que hacen atractivo el mercado de la moda en Colombia. Estas características son descritas en el estudio realizado por el observatorio de consumo de moda de Raddar e Inexmoda referente a los hábitos de compra, de la siguiente manera: “El consumidor de moda en Colombia es un consumidor aspiracional, que compra las marcas que desea, sin importar el precio o bien por medio de copia, piratería o contrabando. La moda es una necesidad del colombiano que se confunde con su gusto, al punto que no es claro hasta qué punto el vestir es una necesidad básica o un elemento de identidad”³. Esta es una de las razones que han causado que los inversionistas internacionales de la confección hayan puesto sus ojos en el mercado colombiano.

Ingresar al mercado de la moda en Colombia o en cualquier otro lugar del mundo actualmente constituye un enorme desafío en cuatro dimensiones: Segmentación, innovación, logística y bajos costos de producción. Las empresas que a nivel mundial han logrado el equilibrio de estas cuatro áreas han posicionado sus marcas y estilos de manera competitiva, garantizando a sus firmas la permanencia en los mercados más importantes del mundo, cosa que no ocurre entre los competidores nacionales, sean productores, importadores o comercializadores y detallistas quienes obviando estos cuatro elementos compiten entre sí sin mayor estrategia que la de tratar de imitar un diseño de alguna marca reconocida y en el caso de los comercializadores, muchos han optado por saturar el mercado con ropa de China, Panamá y los Ángeles CA, convirtiendo esta lucha en una guerra de precios, en un mercado que lo que busca son propuestas innovadoras, que se apliquen a las distintas exigencias o gustos del multiforme mercado nacional. De continuar así, las grandes oportunidades que ofrece el mercado de la moda en Colombia y sus expectativas de crecimiento para el 2010 (alrededor del 2,9% en unidades y 3,4% en pesos)⁴, será aprovechado más bien por los competidores foráneos y por algunos nacionales que han entendido la clave del juego.

³ HERRERA, Camilo. Observatorio de consumo de moda. Raddar.net [en línea], 2008 [consultado marzo de 2009]. Disponible en: <http://www.raddar.net/resumenpresentacioncolombiamoda2008.html>

⁴ HERRERA, Camilo. El consumo de moda en Colombia 2009-2010. Raddar.net [en línea], septiembre 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa Zareb Studio desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de la moda femenina nacional con la que pueda alcanzar los niveles de rentabilidad y participación de mercado esperados en un periodo de 3 años.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer un diagnóstico de la posición estratégica actual de la empresa.
- Diseñar estrategias que den ventaja competitiva a la empresa a largo plazo.
- Formular la nueva misión, visión y objetivos estratégicos que orienten a la empresa hacia el futuro.
- Elaborar el plan de acción para la empresa.
- Realizar un estudio de mercado para definir el mercado meta primario y secundario y las características de los nuevos productos, canales, precios, promoción y comunicación.
- Diseñar una estructura organizacional adecuada de acuerdo al plan estratégico establecido para la organización.
- Realizar un estudio técnico para determinar las características de la planta, equipos, personal necesario y costos de producción.
- Realizar un estudio financiero para determinar el beneficio - costo del proyecto y en cuanto tiempo se recupera la inversión.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

La base teórica del proyecto se fundamenta en el texto conceptos de administración estratégica, de Fred R. David el cual plantea un formato cualitativo y cuantitativo para evaluar la organización, su ambiente externo, su capacidad competitiva y aún permite valorar la estrategia más adecuada dentro de varias estrategias alternativas; esta metodología permite perfilar la postura estratégica que debe adoptar la organización de acuerdo a su real estado de manera que no cometa el error o el desacierto de diseñar estrategias que la empresa no esté en capacidad de implementar.

El autor Fred R. David plantea tres etapas claves que según él enmarcan el proceso de direccionamiento de una organización. La primera etapa, llamada etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias mediante la utilización de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), EFI (Evaluación de Factores Internos) y MPC (Perfil Competitivo). La etapa 2, etapa de la adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave, la técnica propuesta incluye la matriz de Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades (DOFA), la matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de las Acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz Interna – Externa (IE) y la matriz de la Gran Estrategia. La etapa 3, la etapa de la decisión, incluye una única matriz, la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), esta matriz es útil para revelar el atractivo relativo de las estrategias alternativas y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Conjuntamente a las nueve técnicas mencionadas anteriormente, se requiere que se integren también la intuición y el análisis.

4.1.1 Técnicas para formular estrategias. A continuación se extrae del libro Conceptos de Administración estratégica de Fred R. David el procedimiento para desarrollar cada una de las técnicas para la formulación de estrategias que se adaptan a las necesidades y tamaño de la organización.

4.1.1.1 La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Esta técnica permite a los estrategas resumir y evaluar información de los entornos económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo. Para la elaboración de una matriz EFE se deben desarrollar cinco pasos:

Paso 1: Haga una lista de los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre 10 y 20 factores,

incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Paso 2: Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Paso 3: Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior (excelente), 3 = una respuesta superior a la media (buena), 2 = una respuesta media (aceptable) y 1 = una respuesta mala (insuficiente). Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Paso 4: Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Paso 5: Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.1.1.2 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE se desarrolla siguiendo 5 pasos:

Paso 1: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentaje, razones y cifras comparativas.

Paso 2: Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad, los factores que se consideren que repercutirán más en el desarrollo de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Paso 3: Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Paso 4: Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5: Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluye en una matriz EFI el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI al igual que la EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

4.1.1.3 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una PC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en el caso de una EFE. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: solo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz de Perfil Competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas, pero la precisión implícita es solo una ilusión, las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

4.1.1.4 Matriz de las Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA). Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

- **Las estrategias FO.** usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Las estrategias DO.** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Las estrategias FA.** aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- **Las estrategias DA.** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA sigue ocho pasos:

Paso 1: Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa (matriz EFE).

Paso 2: Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa (matriz EFE).

Paso 3: Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa (matriz EFI).

Paso 4: Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa (matriz EFI).

Paso 5: Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

Paso 6: Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Paso 7: Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

Paso 8: Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no seleccionar ni determinar ¡que estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

4.1.1.5 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). La matriz PEYEA es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva,

conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz. La matriz PEYEA, como la DOFA, se deben preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

Paso 1: Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Paso 2: Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Paso 3: Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Paso 4: Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Paso 5: Sumar las dos calificaciones del eje (X) y anotar el punto resultante en (X). Sumar las dos calificaciones del eje (Y) y anotar el punto resultante en (Y). Anotar la intersección del nuevo punto XY.

Paso 6: Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante,

la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en la parte inferior izquierda o *cuadrante defensivo* de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

4.1.1.6 Matriz de la gran estrategia. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de esta matriz. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el *cuadrante I* de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo de producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas;

pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del medio ambiente.

Las empresas ubicadas en el *cuadrante II* tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar porque el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para volver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el *cuadrante III* compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efectos de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el *cuadrante IV* tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Por lo general, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno, muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.

4.1.2 Plan de acción. La metodología que se implementará en este proyecto para el diseño de un plan estratégico es la que propone Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia estratégica. A continuación se citan los pasos a seguir para la creación del plan estratégico o plan de acción:

Paso 1: Definir las estrategias a través de las técnicas anteriormente citadas.

Paso 2: Definir el responsable de cada estrategia. El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

Paso 3: Diseño de los planes de acción. En esta etapa del proceso cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el *plan de acción* para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

- Establezca indicadores para cada uno de los proyectos estratégicos.
- Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
- Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.
- Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
- Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
- Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios

4.1.3 Plan de Negocio. Para Rodrigo Varela, autor del texto *Innovación Empresarial*, el proceso del plan de negocio empieza una vez se define la estrategia a implementar, la cual debe evaluarse para determinar la forma correcta de materializarla al tiempo que se determinan los recursos necesarios para su buena ejecución. En este sentido, el plan de negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

De acuerdo al texto *Innovación Empresarial*, el proceso de elaboración del plan de negocio implica las siguientes etapas de análisis:

4.1.3.1 Análisis de mercado. Tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes

estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas validas.

Los componentes básicos del análisis de mercado son:

- Análisis del sector.
- Análisis del mercado propiamente dicho.
- Plan de mercadeo.

4.1.3.2 Análisis técnico. Tiene como objetivo central determinar si es posible lograr elaborar y vender un producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera.

Elementos generales que deben analizarse:

- Análisis del producto
- Facilidades
- Equipos y maquinarias
- Distribución de planta
- Plan de producción
- Plan de consumo
- Plan de compras
- Sistema de control

4.1.3.3 Análisis Administrativo. Tiene como objetivo central definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos

4.1.3.4 Análisis Financiero. El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las condiciones de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo.

El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. Para ampliar estos propósitos deben cumplirse las siguientes etapas:

- Flujo de Caja
- Estado de resultados
- Balance

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Atrincheramiento (encogimiento): “Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades”⁵.

Competitividad: “Es la capacidad de la que dispone una empresa para subsistir a medio y a largo plazo en un mercado competido para superar a sus competidores, la competitividad implica tres aspectos clave: a) racionalidad económica, b) capacidad de coordinación y adecuación con el entorno y c) capacidad de dirección y organización. Ser competitivo implica crear permanentemente barreras frente a los competidores”⁶.

Desarrollo del mercado: “Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas”⁷.

Desarrollo de productos: “Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos”⁸.

Desinversión: “La venta de una división o parte de una organización”⁹.

⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Naucalpan de Juarez, Edo. de México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., 1997. p.61.

⁶ La ventaja competitiva. Google libros [en línea]. Madrid: Diaz de Santos S.A., 1996. p.26. Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=RA1PA66&dq=la+ventaja+competitiva+diaz+de+santos&hl=es&ei=NjS7aWC4H58Abv27TEDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQv=onepage&q=la%20ventaja%20competitiva%20diaz%20de%20santos&f=false

⁷ DAVID, Op. cit., p.58.

⁸ Ibíd., p. 58.

⁹ Ibíd., p. 62.

Diagnostico Estratégico: “Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que esta enfrenta”¹⁰.

Dirección Estratégica: “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”¹¹.

Diversificación concéntrica: “La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados”¹².

Diversificación en conglomerado: “La suma de productos o servicios nuevos no relacionados”¹³.

Diversificación horizontal: “La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales”¹⁴.

Empresa competitiva: “Una empresa competitiva es aquella que de forma consciente realiza un esfuerzo constante con el fin de crear las condiciones que le permitan elevar los niveles de preferencias hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados y/o elevar barreras que impidan que sus posiciones de mercado sean erosionados por los competidores”¹⁵.

Estrategas: “Son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía”.¹⁶

¹⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Planeación ejecución y control. 5 ed. Bogotá D.C.: 3R Editores, 1997. p. 31.

¹¹ *Ibíd.*, p. 20.

¹² DAVID, *Op. cit.*, p. 59.

¹³ *Ibíd.*, p. 60.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 59.

¹⁵ La ventaja competitiva, *Op. cit.*, p.26. Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=RA1PA66&dq=la+ventaja+competitiva+diaz+de+santos&hl=es&ei=NjS7aWC4H58Abv27TEDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQv=onepage&q=la%20ventaja%20competitiva%20diaz%20de%20santos&f=false

¹⁶ SERNA, *Op. cit.*, p. 19.

Estrategia: “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”¹⁷.

Inexmoda: “Inexmoda es un Instituto generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para el sector textil - confección - canales de distribución y otros sectores sensibles al diseño y la moda”¹⁸.

Integración hacia adelante: “Implica aumentar el control sobre los distribuidores o vendedores a minoristas”¹⁹.

Integración hacia atrás: “Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio”²⁰.

Integración horizontal: “Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa”²¹.

Liquidación: “La venta en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible”²².

Moda: “Proceso industrial que comienza con la idea de un diseñador textil, de vestuario, calzado y/o accesorios, y que utiliza insumos para llevar a cabo su idea y ponerla a la venta. Por otra parte esta definición nos permite vincular las cuatro fases del proceso”²³:

- **Fibras:** insumos vegetales y artificiales que permiten realizar las telas, accesorios y suelas.

¹⁷ JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López. 7 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. P. 10.

¹⁸ ¿Qué es Inexmoda? [en línea]. Medellín: Inexmoda [consultado marzo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.inexmoda.org.co/Inexmoda/Acercadenosotros/tabid/259/Default.aspx>

¹⁹ DAVID, Op. Cit., p. 54.

²⁰ Ibíd., p. 54.

²¹ Ibíd., p. 57.

²² Ibíd., p. 62.

²³ La moda en la economía colombiana [en línea] Medellín: Inexmoda. [consultado en abril de 2009]. Disponible en Internet: http://private.inexmoda.org.co/Portals/9/doc/02_LA%20MODA%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20COLOMBIANA.pdf

- **Manufactura de textiles:** proceso por medio del cual se desarrollan las telas y los accesorios finales.
- **Confección:** proceso de “armado” del vestuario y el calzado, uniendo la creatividad y la competitividad.
- **Comercio:** venta de los productos finales”.

Penetración en el mercado: “Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia”²⁴.

Planeación estratégica: “La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”²⁵.

Raddar: “Es un grupo empresarial, de capital mayoritariamente colombiano, que dedica sus esfuerzos a la comprensión del mercado, del consumidor y de los ciudadanos”²⁶.

Universos del vestuario: Los universos del vestuario son el conjunto de prendas de vestir y accesorios con características similares que se deben presentar agrupadas bajo conceptos. Estas propuestas están determinadas por las ocasiones de uso y son interpretadas de acuerdo a la sensibilidad de la moda de cada perfil de consumidor y su estilo de vida. Los universos de vestuario son: formal, casual, jeanswear, kakiwear y sportwear²⁷.

Ventaja competitiva: “Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado; un producto o servicio que el mercado percibe como único y determinante, constituye un factor diferencial en

²⁴ DAVID, Op. cit., p. 57.

²⁵ SERNA, Op. cit., p. 17.

²⁶ ¿Qué es Raddar? [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar. [consultado en marzo de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.raddar.net/somos.html>

²⁷ HERRERA, Camilo. Transformación de lo formal a lo casual: Colombiatex 2009 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/47792/la-transformacion-de-lo-formal-a-lo-casual---colombiatex-2009>

las características de una empresa. Cuatro palabras clave que definen ventaja competitiva son: preferencia, percepción, único y determinante”²⁸.

Ventaja competitiva sostenible: “Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo. Para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios: (i) debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero, (ii) debe poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo”²⁹.

4.3 MARCO SITUACIONAL Y CONTEXTUAL

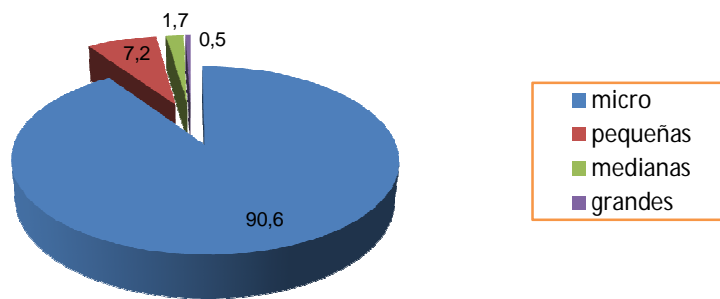
4.3.1 Descripción de la cadena fibra, textil, confección, diseño y moda. La cadena F/T/C como generalmente se designa a este sector, realmente incluye seis eslabones fundamentales los cuales dan como resultado lo que llamamos moda. Cuenta además con una serie de eslabones de apoyo los cuales permiten la adecuada integración, el flujo y la adición de valor hasta el consumidor final. Esta cadena es una red intrincada de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, la cual ha sido tradicionalmente importante para la economía Colombiana. Representa más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante para el país y ocupa a más de 130,000 personas, es decir más del 20% del total de la población ocupada para el sector manufacturero³⁰.

²⁸ La ventaja competitiva, Op. Cit., p.27.

²⁹ Ibíd., p. 20.

³⁰ McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: Informe final sector textil, confección, diseño y moda [en línea]. Bogotá D.C.: Transformación productiva.gov.co [consultado Febrero de 2010]. Disponible en Internet. <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

Figura 1. Caracterización de la industria de la moda nacional



Fuente: Comité anticontrabando [en línea]. Santiago de Cali: Cali.gov.co, 2004 [consultado marzo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/fomento/publicaciones.php?id=3574>

La cadena Fibra, textil, confección, diseño y moda también llamada industria de la moda se está convirtiendo en una industria clave para el país y tal vez una de las más reconocidas a nivel mundial, los resultados y la fama de eventos como Colombiamoda, Colombiatex de las Américas, entre otros muestran que existe gran potencial en esta. Esta industria ha empezado un proceso intenso de renovación; hasta hace poco menos de una década, la oferta nacional de la cadena era un producto de bajo valor agregado y se enfocaba principalmente en servicios de confección o maquila e insumos para la confección, especialmente textiles, hoy día, se exportan prendas de vestir de alto valor agregado, expresado en marcas y diseños altamente diferenciados y hasta franquicias, además de servicios más especializados para la confección como lo es el Full package. Razones como esta han llevado al Ministerio de Comercio Industria y Turismo a tenerlo como uno de los abanderados del programa sectores de clase mundial con el cual se busca mejorar la competitividad de los sectores más promisorios y acelerar el desarrollo de los sectores emergentes. Un estudio realizado por la firma consultora Mckinsey e Inexmoda, encontró que el sector textil confección en Colombia presenta 6 barreras principales para el crecimiento, las cuales son³¹:

- **Informalidad:** Las empresas y el empleo informal tienen una alta participación sobre todo en el eslabón de confección.
- **Recurso humano:** Baja oferta nacional de ingenieros textiles y personal técnico en general y baja oferta nacional de investigadores.
- **Asociatividad:** Los integrantes de la cadena de valor tienen agendas distintas, baja cooperación entre eslabones de la cadena para actividades como desarrollo de productos o negociación con clientes internacionales.

³¹ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

- **Infraestructura:** Colombia tiene una infraestructura incipiente.
- **Normatividad:** La normatividad existente encarece los costos a lo largo de la cadena productiva (por ejemplo fijación de precios del algodón, o de aranceles para la importación de materias primas y maquinaria).
- **Factores estructurales:** Factores como el riesgo país, la volatilidad en la tasa de cambio y el costo de capital pueden impactar negativamente la inversión extranjera directa y el crecimiento del sector.

Figura 2. Cadena Fibra, textil, Confección, Diseño y Moda



Fuente: Programa de transformación productiva. Textil, confección, diseño y moda [en línea]: Líder en nichos globales. Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: [http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/5%20%20TP-TCDM Presentaci%C3%B3n%20lanzamiento%20planes%20final%20f304.PDF](http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/5%20%20TP-TCDM%20Presentaci%C3%B3n%20lanzamiento%20planes%20final%20f304.PDF)

4.3.2 El eslabón de los comercializadores minoristas. El comercio de prendas de vestir es el eslabón que reúne el mayor número de empresas dedicadas a la moda, en este segmento son relevantes las marcas, las cuales en su mayoría pertenecen a grandes empresas como es el caso de Inducorte, o Inditex, que producen bajo licencia marcas internacionales, estas empresas tienen contacto directo con el consumidor final gracias a que han desarrollado integración vertical hacia adelante y hacen presencia en las principales ciudades del país. Sus tiendas son del tipo especializadas o monomarca y son competidores fuertes. De Cali sobresalen marcas como Studio F, Deco y Quest, que utilizan este tipo de tiendas para llegar a su mercado meta.

Existen comercializadores minoristas de gran calado, los grandes jugadores del eslabón, Zara, Stradivarius y Mango son solo algunos de ellos y aunque llevan

poco tiempo en el mercado de la moda nacional, sus resultados son bastante buenos y su impacto considerable en especial por sus modelos de negocio los cuales son un desafío no solo para comercializadores sino también para productores de moda nacional. Sus almacenes son de tipo departamentalizadas y bajo la sombrilla de su marca de almacén comercializan prendas fabricadas en su mayoría en China, Vietnam, India y Egipto; manejan economías de escala lo que los hace altamente competitivos en costo, siendo capaces de ofrecer buena calidad a precios razonables a su segmento de ingresos medios y medio altos.

El segmento de comercializadoras al que pertenece Zareb Studio, técnicamente se conoce como tiendas multimarca, aunque, por lo general son llamadas tiendas del centro, puesto que a lo largo de todo el país manejan el mismo formato de agremiación de comerciantes de centro de ciudad. Son tiendas numerosas y por lo general comercializan prendas de fabricación nacional, en especial para el caso de las tiendas de Cali y el sur occidente del país esta producción en su gran mayoría es de Medellín; también comercializan en gran medida prendas americanas, panameñas y en un elevado porcentaje de origen chino. Las confecciones de China representan más del 40% de las importaciones colombianas de confecciones.

4.3.2.1 La apertura económica y la evolución del comercio de prendas de vestir del centro de Cali. El comercio del centro de Cali tal y como lo conocemos hoy día tiene su origen con la apertura económica de 1990, por lo menos eso es lo que aseguran algunos comerciantes del centro. Al principio los comerciantes de la calle y algunos dueños de locales empezaron a viajar a Maicao en la Guajira a comprar las prendas de contrabando traídas de Panamá por los “libaneses”. Ese fue el tiempo en que se hicieron famosos los negocios del “agáchese” que en su mayoría vendían chanclas, blusas y otras prendas, en especial los jeans.

Con la apertura, estos mismos comerciantes empezaron a viajar a Panamá para traer de toda clase de mercancía de fabricación china, en especial confecciones. Casi al mismo tiempo pero en menor número otros comerciantes descubrieron en los Ángeles CA una fuente inmejorable de confecciones que a diferencia de los productos panameños les permitieron ofrecer un producto más exclusivo y de mejor calidad. En los últimos años, los comerciantes se decidieron por aventurarse a la China, lo cual para aquellos que lo hicieron significó un factor decisivo en el éxito de sus negocios, pero esto fue en detrimento de la producción nacional la cual, hasta el día de hoy nada ha podido hacer frente a semejante ventaja de costos. Almacenes como El Templo de la moda, HERPO, el Vendaval de la moda entre otros son ejemplos de Empresas que pasaron de negocios de agáchese a colosos del centro de Cali. Cabe anotar que acerca de este proceso y de datos de este sector existe escasa información y cifras; la información descrita en este punto proviene

directamente de comerciantes que llevan en el sector alrededor de 20 años o más.

4.3.2.2 El mercado de la ropa americana en Cali. Poco o nada se ha escrito acerca del mercado de ropa americana de Cali o del resto del país, pero se sabe de estos productos desde hace más o menos 18 años, por lo menos en Cali. De este tipo de prendas se trae en menor cantidad en comparación con la ropa panameña y China, debido a que es un poco más costosa y es menos la gente que la trae, en parte por el requerimiento de la visa americana que pocos comerciantes del centro poseen.

La llamada ropa americana a diferencia de lo que la mayoría cree, no posee marcas reconocidas, es importante no confundir este tipo de ropa con la de marcas como Levi's, Hollister, American Eagle o Tommy Hillfiger, entre otras. Estas prendas son fabricadas en un alto porcentaje en la China y en un porcentaje inferior en Estados Unidos. Los que producen estas prendas son inmigrantes coreanos los cuales se instalaron en los Ángeles California y maquilan en ambos países; su negocio consiste en copiar modelos de prendas de marcas reconocidas mundialmente y adaptarlos en prendas dirigidas a un mercado de ingresos medios especialmente el latino. El impacto de este producto es tal, que un considerable número de productores de moda nacional se han dedicado a copiar los modelos americanos y a diseñar sus colecciones dentro del marco de lo determinado por los confeccionistas americanos, debido, a que es esta ropa es la que define en gran medida la moda nacional.

La zona en la que se ubican estos comerciantes coreanos es llamada San Pedro y es visitada a diario por comerciantes de casi toda América Latina y hasta de África, esta zona es solo de comercio mayorista. Lo curioso de este mercado es que los comerciantes que viajan a comprar a los Ángeles son en elevada proporción más mujeres que hombres. Son las mujeres latinas las que han extendido este tipo de comercio a lo largo del continente. Es común encontrarse en una misma tienda de San Pedro comerciantes colombianas, venezolanas, dominicanas y haitianas, recorriendo la zona a lo largo y a lo ancho en jornadas extenuantes de hasta nueve horas.

Perfilar este sector se hace muy complicado y puede fácilmente caerse en aseveraciones sin fundamento ya que no se manejen cifras por parte de las autoridades de la moda nacional, gremios y mucho menos por los organismos regulatorios como cámaras de comercio y la DIAN. El gran dilema que afrontan estos comerciantes hoy días es el nacionalizar o no su mercancía, lo que significaría, reducir considerablemente sus márgenes de utilidad teniendo en cuenta que el arancel promedio por una prenda de vestir femenina de origen americano es del 20%, sin embargo un buen número de ellos ha optado por esto. Pero el mayor problema que enfrentan es la masificación de su producto.

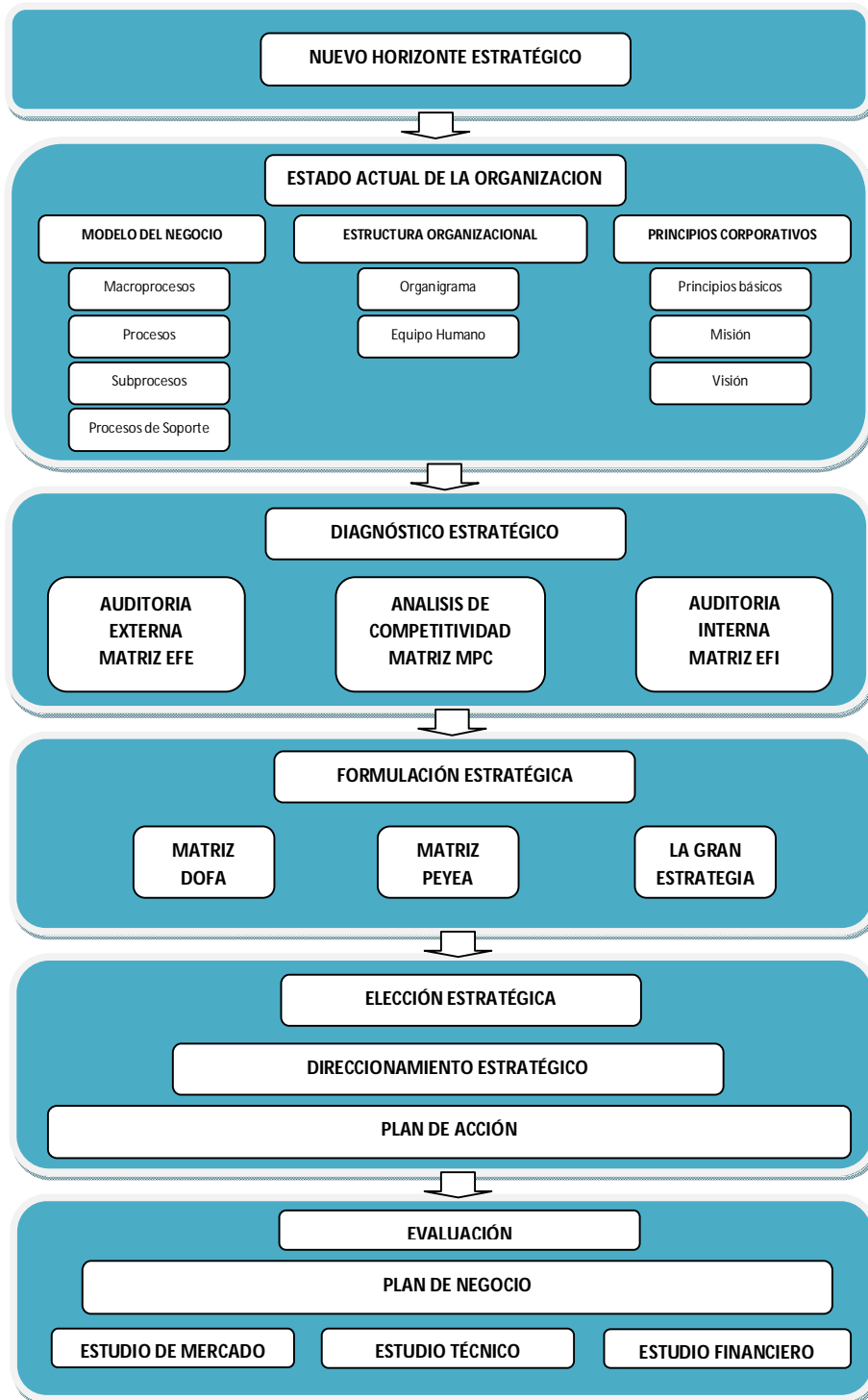
5. METODOLOGÍA

Para el diseño metodológico del proyecto realizamos una integración de la metodología de Fred R. David con las metodologías planteadas por Humberto serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica. Esto con el propósito de ahondar en los conceptos y definir una metodología que se pudiera adaptar a las necesidades de la empresa en mención. Además esta metodología integrada de direccionamiento estratégico responderá a la pregunta de los estrategas ¿A dónde queremos ir? Por medio de un concienzudo direccionamiento estratégico. Como resultado final de este proceso obtendremos un plan estratégico a cinco años para la organización. Sin embargo después surgen otros interrogantes, ¿La estrategia a desarrollar es acorde a las exigencias del mercado? ¿Qué necesitamos para desarrollarla? ¿Con quienes trabajar en su desarrollo? ¿Cuánto nos cuesta? ¿Qué tan rentable será? Para responder a estas preguntas integraremos al proceso de direccionamiento estratégico algunos elementos del Plan de Negocio, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Administrativo y Estudio Financiero, tomando como guía el texto Innovación Empresarial de Rodrigo Varela.

El siguiente es un proyecto descriptivo que se desarrolla en las siguientes fases:

- Fase Organizacional. Para determinar el Estado actual de la organización definida en el modelo del negocio, estructura organizacional y principios corporativos.
- Fase de diagnostico estratégico. Donde se realizan las Auditorias interna y externa y se hace el análisis de competitividad.
- Fase de formulación estratégica. Donde se diseña un amplio portafolio de alternativas estratégica de entre las cuales se elegirán las más apropiadas de acuerdo al estado de la empresa y su entorno.
- Fase de elección estratégica. A través de la cual se definen los objetivos estratégicos que sirven de directrices para el plan de acción con el fin de establecer hacia adonde dirigir y canalizar los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización.
- Fase de direccionamiento estratégico. Donde se define la nueva misión, visión, objetivos corporativos.
- Evaluación. Donde se determina la forma correcta de materializar el plan estratégico al tiempo que se determinan los recursos necesarios para su buena ejecución.

Figura 3. Metodología de trabajo



6. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

6.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ZAREB STUDIO es una pequeña empresa familiar dedicada a la comercialización de prendas de vestir para dama de fabricación nacional y extranjera. El 70% de los ingresos de la empresa provienen de la venta al consumidor final ó ventas al detal, el 30% restante es a mayoristas de la ciudad de Cali y de otras ciudades cercanas como lo son Buenaventura, Tuluá, Popayán, Pereira, entre otras. La empresa está compuesta por tres puntos de venta y una bodega donde se recepciona la mercancía de origen extranjero y donde se realizan las ventas a mayoristas

Ubicación: Carrera 7 N°13-70. Local 93 (principal) Centro Comercial El Tesoro. Zona centro Cali.

Tamaño: Pequeña empresa, personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tipo de empresa: Régimen común

Actividad económica: Compra y venta de prendas de vestir para dama al por mayor y al detal.

Principales productos: Toda clase de prendas exteriores, accesorios y calzado para dama que estén acordes a las tendencias de la moda.

6.2 ANTECEDENTES HISTORICOS

- **Marzo 24 de 2004.** Inicia operaciones el primer almacén de la empresa en la ciudad de Cali en el Centro Comercial el Tesoro local 93 con tan solo una vendedora y la propietaria como administradora.
- **Julio 17 de 2007.** Apertura del segundo almacén. Inicio de la línea de ropa americana.
- **Noviembre 06 de 2007.** Apertura de la bodega para mayoristas.
- **Abril 15 de 2009.** Apertura del tercer almacén
- **Mayo de 2009.** La empresa incursiona en la confección de algunos diseños de vestidos y blusas por medio de maquila.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se distinguen dos líneas de productos: Prendas de fabricación nacional y prendas importadas.

Cada una de estas líneas se compone por grupos de productos tales como: vestidos, blusas, jeans, faldas, shorts, zapatos, bolsos y accesorios.

- **Prendas de origen nacional.** Son hechas en su mayoría en Medellín por una agremiación de fabricas conocida como “El Hueco” que distribuyen a todo el país por medio de correrías mensuales, estas fábricas envían vendedores al almacén principal donde se realizan los pedidos, los cuales son despachados de forma parcial para pago a 30días.

Las prendas nacionales que selecciona y compra la empresa tienen como característica una elevada calidad en sus componentes y diseños novedosos que deben obedecer a las tendencias globales de la moda.

La rentabilidad promedio de las prendas nacionales es del 30% y su rotación es más reducida en comparación a la línea de ropa americana.

- **Prendas importadas.** Son prendas compradas en Los Ángeles CA., en su mayoría de fabricación china y una pequeña porción de fabricación americana. Estas prendas se compran en las compañías productoras las cuales se agremian en la zona comercial San Pedro, estas compañías exigen al comprador como mínimo llevar 6 unidades por modelo y color.

Zareb Studio legaliza estas compras en el exterior a través de una importadora que hace el proceso de importación y coloca la mercancía en Cali en la bodega de la empresa.

La principal cualidad de este producto americano es su diseño, el cual se ciñe más rápidamente a las tendencias de la moda global que los diseños realizados por las fábricas colombianas. Cabe también resaltar que estos productos se destacan por la buena calidad de fabricación.

La rentabilidad promedio de la ropa americana es del 90%. El promedio del tiempo de compra es de 2 meses (6 veces al año).

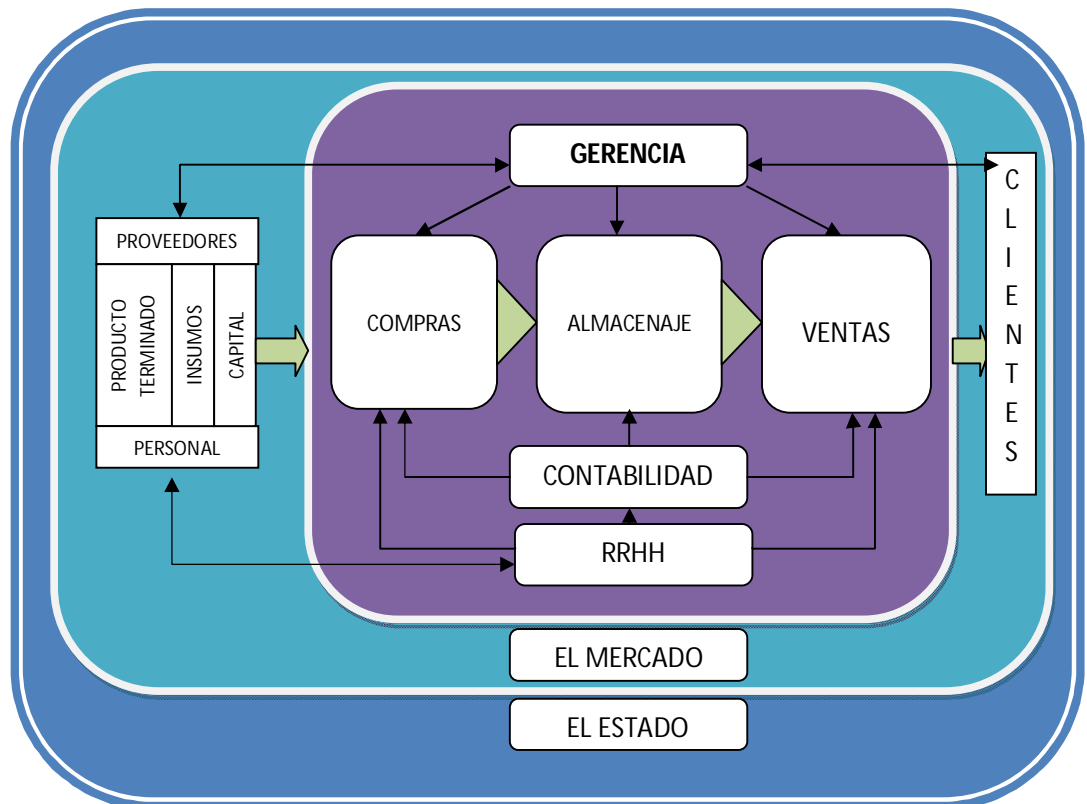
El porcentaje de participación de las prendas americanas dentro del total de compras anuales de la compañía es del 80% y en el último año (2010) con tendencia a ser mayor. Este aumento se debe a que la gente demanda más el producto americano por cuanto el consumidor colombiano percibe la calidad no solo en los insumos del producto sino por la capacidad que tiene el producto de satisfacer una necesidad más profunda que ha sido definida al describir al consumidor colombiano como aspiracional; por tanto este valorará por encima de los insumos, la calidad del diseño y qué tanto le permite estar a la moda.

7. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE ZAREB STUDIO

A continuación se resume la estructura de la organización mediante un modelo que muestra los macro procesos y los procesos de apoyo de la empresa, sus relaciones y demás componentes, de manera que pueda quedar claro como interactúa la empresa con sus elementos internos y externos en la actualidad (Figura 4), con el fin de conocer más a fondo el punto de partida del proceso de direccionamiento estratégico de la empresa.

Figura 4. Modelo organizacional actual de Zareb Studio



En el modelo podemos observar que los principales procesos de la empresa son compras, almacenaje y ventas, lo que caracteriza a toda empresa de tipo comercial. Los procesos de apoyo o de soporte son la gerencia, contabilidad y recurso humano, estos procesos en su totalidad son empíricos, poco elaborados y sólo en un pequeño porcentaje sistematizados.

7.1.1 Procesos principales

7.1.1.1 Proceso compras. Proceso inicial del sistema, consiste en comprar mercancía para su posterior venta. Incluye también las demás entradas al sistema necesarias para el correcto funcionamiento del negocio:

- **Insumos Muebles y Equipos:**

Arquitectura de exhibición y almacenamiento

Equipos de oficina

Muebles para almacén y oficina

Insumos para oficina

Insumos de aseo

- **Tareas que conforman el proceso de compras**

- ❖ **Planeación:**

Presupuesto compras mercancía

Presupuesto compras insumos, muebles y equipos

Programación compras mensuales

Evaluación y selección de proveedores

- ❖ **Ejecución:**

Realización de compras de mercancía

Realización de compras de insumos, muebles y equipos

Realización de pedidos

Recibo y verificación de la mercancía

Recibo y verificación de los insumos, muebles y equipos

- ❖ **Seguimiento:**

Gestión de proveedores

Gestión de cuentas por pagar

Generación de informes

Gestión de reclamaciones

Gestión de devoluciones

7.1.1.2 Proceso almacenamiento. Este proceso consiste en almacenar de forma sistémica y organizada la mercancía e insumos necesarios para el buen

funcionamiento del negocio procurando siempre mantener la mercancía en excelente estado a través de una adecuada manipulación y facilitando el proceso de venta por medio de una logística de bodega eficiente.

- **Tareas que conforman el proceso de almacenamiento**

- ❖ **Recibo y verificación de la mercancía:**

Procesamiento de pedidos y facturas de compra
Recepción de mercancías
Verificación de la mercancía contra factura
Gestión de devoluciones y garantías

- ❖ **Procesamiento de la mercancía:**

Ingreso de la mercancía al inventario
Etiquetado
Ubicación en estanterías y flautas de la bodega

- ❖ **Surtido del almacén:**

Selección de mostrarios para almacén
Respuesta a requisiciones de almacén

- ❖ **Control y mantenimiento del inventario:**

Control de existencias
Supervisión y mantenimiento de las prendas almacenadas
Verificación de rotación del inventario
Liquidación de inventarios con baja rotación
Requerimientos de compra de mercancías

7.1.1.3 Proceso ventas. Está compuesto por todas aquellas tareas que en su conjunto propician y hacen efectivas las ventas de la mercancía.

Este proceso se subdivide en:

- ❖ **Ventas al por mayor**

Exhibición de la mercancía en la bodega
Coordinar la venta a mayoristas
Venta y facturación

Gestión de cartera
Gestión de contactos

❖ **Ventas al detal**

Exhibición de la mercancía en los puntos de venta
Atención al cliente
Venta y facturación
Mantenimiento del punto de venta
Solicitud de surtido a la bodega

7.1.2 Procesos de soporte

7.1.2.1 Contabilidad. El proceso contable es llevado por un auxiliar contable de tiempo completo, el cual se encarga de registrar los movimientos contables en el software de la organización (SAI open), con el propósito de generar informes periódicos a la gerencia sobre el estado financiero de la empresa. Dichos informes son balance general, estado de pérdidas y ganancias, inventarios, cuentas por pagar y cartera.

Se cuenta con un contador contratado por honorarios el cual se encarga exclusivamente de asesorar y gestionar las obligaciones fiscales de la empresa.

La información que genera el proceso contable es básica, la cual ha sido utilizada por la gerencia únicamente para consultar los resultados de la empresa en los periodos contables. Nunca se han realizado cálculos de razones financieras, no se han hecho concienzudamente pronósticos de ventas, no se han hecho proyecciones financieras, flujos de caja, capital de trabajo, valor económico agregado (EVA), ni otros informes que permitan a la gerencia proyectarse estratégicamente.

7.1.2.2 Recurso humano. El personal operativo (auxiliar contable, asistente de bodega, vendedoras y patinadora) es contratado a través de una cooperativa de trabajo asociado que se encarga de todos los aspectos legales de la contratación, aspectos disciplinarios y remuneración del personal. El auxiliar contable es quien ejecuta la tarea de ser el facilitador entre la empresa y la cooperativa, su función es generar un reporte de novedades quincenal para que la cooperativa liquide los sueldos de los trabajadores.

No existe un programa de capacitación del personal y de salud ocupacional diseñados por la empresa. La empresa carece de políticas de incentivos y

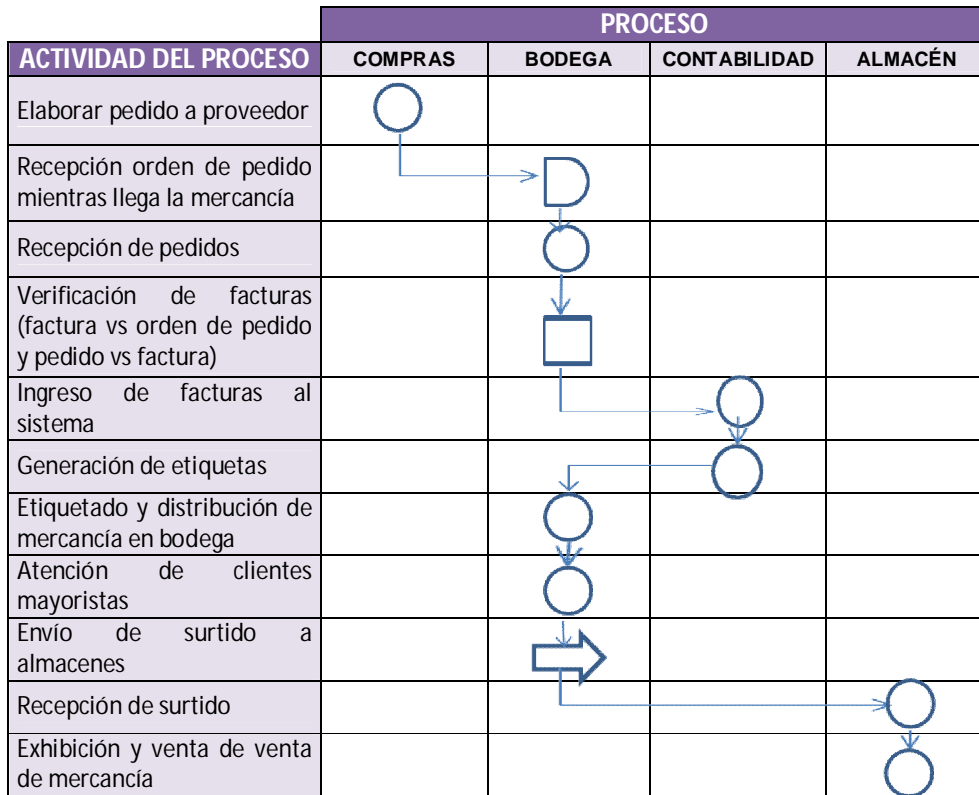
disciplinarias. No se han definido las competencias del personal ni perfiles de cargos.

7.1.2.3 Gerencia. El gerente de la organización (la fundadora), desarrolla una gestión que no se sustenta sobre planes claramente definidos, sino, que sus decisiones obedecen a los requerimientos del día a día, por lo tanto es una gerencia reactiva que se apoya en la mayoría de los casos sobre su experiencia personal y la de sus familiares que ocupan los cargos de jefes de área.

Las funciones que cumple la gerente son la coordinación y control de los procesos de la organización.

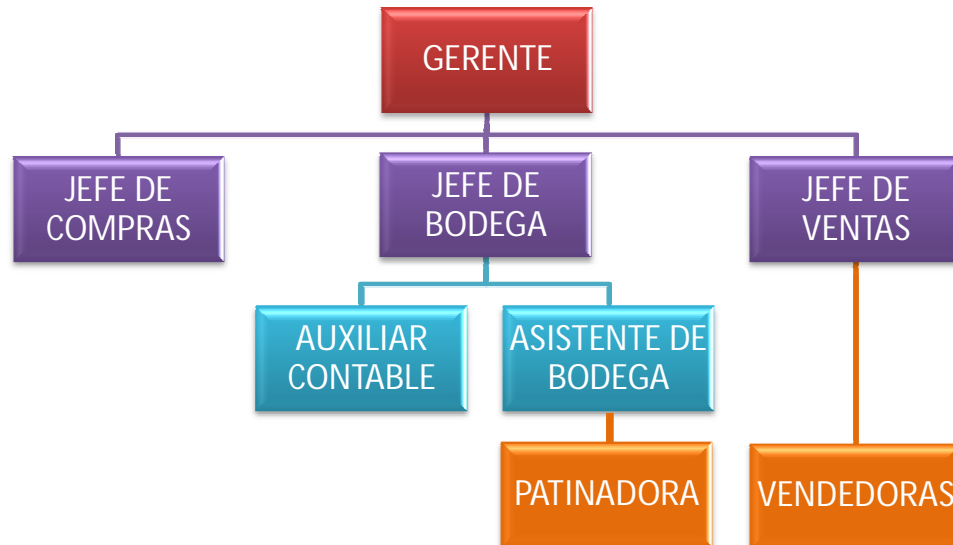
7.1.3 Diagrama de flujo de procesos

Figura 5. Diagrama de flujo de procesos actual de Zareb Studio



7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 6. Estructura organizacional actual de Zareb Studio



7.2.1 Análisis de la estructura organizacional.

Zareb Studio presenta una estructura organizacional lineal con divisiones por áreas; compras, bodega y ventas. La simplicidad de esta estructura organizacional y la dependencia en las personas que ocupan las jefaturas genera en ocasiones trastornos administrativos.

7.2.2 Equipo humano

Cuadro 4. Planta de personal actual de Zareb Studio

CARGO	AREA	ESTUDIOS	TIEMPO EN EL CARGO	Nº PUESTOS	SALARIO REAL	Salario + Prestaciones sociales
Gerente	Gerencia	Ing. Industrial	6 años	1	\$ 1.800.000	\$ 2.700.000
Jefe de compras	Compras	Bachiller	6 años	1	\$ 1.500.000	\$ 2.250.000
Jefe de bodega	Bodega	Administrador de empresas	2 años	1	\$ 1.500.000	\$ 2.250.000
Jefe de ventas	Ventas	Administrador de empresas	2 años	1	\$ 1.500.000	\$ 2.250.000
Auxiliar contable	Bodega	Técnico en contabilidad	2 años	1	\$ 576.500	\$ 860.000
Asistente de bodega	Bodega	Bachiller	2 años	1	\$ 576.500	\$ 860.000
Vendedoras	Ventas	Bachiller	aprox. 1 año	4	\$ 576.500	\$ 860.000
Patinadora	Bodega	Bachiller	6 meses	1	\$ 576.500	\$ 860.000
Contador				1	\$125.000	\$125.000
TOTAL NÓMINA					12.445.000	15.595.000

7.2.3 Los estrategas. La fundadora de la empresa (gerente) junto con su mamá, su hermana y su esposo (jefe de compras, jefe de bodega y jefe de ventas), se visualizan en el mercado de la ropa femenina no como un negocio de ropa, sino como una empresa dedicada a la moda, cuyo nombre signifique para sus clientes exclusividad y buen gusto, sobre esta premisa decidieron desarrollar una ventaja competitiva basada en la diferenciación, de esta manera han hecho especial énfasis en seleccionar muy bien a sus proveedores y escoger las prendas que cumplan con las características de exclusividad y buen gusto, lo cual ha distinguido a la empresa desde sus inicios. Sin embargo, algunos indicadores como las ventas mensuales, índice de recompra, rotación del inventario y utilidades han dado señales de que no están logrando el objetivo de construir una ventaja competitiva sostenible.

Las características de los estrategas de Zareb Studio son la experiencia de más de 20 años en el comercio de prendas de vestir en la ciudad de Cali y la visión para los negocios en el campo de la moda. Esto los ha llevado a asumir una actitud de desafío en la búsqueda de desarrollar la ventaja competitiva que los mantenga como competidores importantes en el mercado.

Actualmente los estrategas se han planteado la posibilidad de desarrollar una marca propia de ropa para dama lo cual implica para la empresa cambios a todo nivel y adoptar una postura competitiva más agresiva puesto que en este

momento es lo que exige dicho mercado. Para los estrategas es claro que la clave en esta industria desde su punto de vista es la diferenciación.

7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

7.3.1 Principios básicos de Zareb Studio

- **El respeto.** Dentro del marco de las actividades diarias de Zareb Studio se tiene como elemento primordial en las relaciones el respeto hacia el cliente a través de una atención que le indique cuán importante es para la empresa; el respeto hacia los colaboradores mediante un trato que dignifique su trabajo y que les haga sentirse como parte vital de la organización.
- **La competitividad.** Para que la empresa pueda sostenerse dentro del mercado en el que compite se requiere ser competitivo, lo cual exige alto conocimiento del cliente y el comportamiento del mercado, además, altos estándares de calidad y buena atención para lograr la satisfacción de los clientes.
- **La rentabilidad.** La empresa busca alcanzar altos niveles de ventas para asegurar la rentabilidad en el tiempo.
- **La ética.** Todas las acciones de los propietarios y colaboradores de la empresa se ceñirán siempre dentro de un estricto marco ético que garantice a clientes, proveedores y demás componentes del entorno de la empresa la transparencia y la buena fe con la que opera la empresa.

7.3.2 Misión y Visión. La misión y la visión se establecieron en el año 2005 y se planteó un horizonte estratégico de 5 años.

7.3.2.1 Misión. Zareb Studio es una empresa comercializadora de prendas de vestir nacionales e importadas que busca satisfacer el deseo de la mujer colombiana de estar siempre a la moda, ofreciendo productos exclusivos y de buen gusto a través de una atención amable, confiable y eficaz, en la venta directa y a través de detallistas.

7.3.2.2 Visión. Para el año 2010 Zareb Studio será reconocida en el mercado de la moda femenina del Valle del Cauca como una empresa líder en la comercialización de prendas de vestir exclusiva, de excelente calidad y buen gusto para la mujer colombiana.

8. NUEVO HORIZONTE ESTRATÉGICO

Dado que se cumplieron ya los primeros cinco años establecidos en la visión de la empresa es necesario establecer un nuevo horizonte de tiempo dentro del cual se desarrollará el plan estratégico resultante del proceso de direccionamiento que se llevará a cabo.

Los estrategas definieron un nuevo horizonte estratégico de tres años sobre el cual se fundamentará una nueva visión organizacional que se determinará junto con una nueva misión de acuerdo a las estrategias escogidas. Este nuevo espacio cronológico irá del año 2010 al 2015.

9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.1 AUDITORÍA EXTERNA

9.1.1 Desarrollo de la matriz EFE

9.1.1.1 Metodología. Para el desarrollo de la auditoría externa se contó con la participación de los estrategas de la organización y se llevó a cabo una lluvia de ideas en la cual cada uno propuso factores de los entornos económico, político, social, tecnológico, cultural y competitivo que ellos consideraran de especial interés para la industria textil-confección-diseño-moda por su capacidad para impactar de forma positiva o negativa a todos los competidores de esta industria.

Para poder reunir todos estos factores resultantes de la lluvia de ideas y evaluarlos, los estrategas hicieron un aporte propio para complementar la metodología del autor Fred R. David y llegar a la estructuración de la matriz EFE. Este aporte es una matriz que permite definir y entender los clave del éxito de cada entorno a través de la determinación de fuerzas, eventos y tendencias que enmarcan dicho factor, esta matriz fue denominada Hoja de trabajo de la matriz EFE. Como resultado de utilizar esta hoja de trabajo se extrajeron los factores clave del éxito clasificados en oportunidades y amenazas para posteriormente valorarlos en la matriz EFE.

9.1.1.2 Hoja de trabajo de la matriz EFE

Cuadro 5. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno económico

ENTORNO	FUERZAS	EVENTOS	TENDENCIAS	FUENTE	O/A
ECONOMICO	PIB	Periodo acumulado ene-sept. 2009 la economía decreció en 0,3% respecto a 2008	Crecerá a 1,3% en 2010	DANE, FMI	Oportunidad
	Crecimiento de la economía colombiana	Reactivación del consumo	Crecimiento aproximado del 2,5% en 2010	Banco de la República	Oportunidad
	Tasa de desempleo	Pasa del 14,2 en Enero del 2009 a 14,6 a enero de 2010	Incierta	DANE	Amenaza
	Tasa de interés	Tasa de colocación pasa del 17,7 dic. 08 a 11,5% sept. 09. Tasa de captación pasa del 10,1 dic. 08 a 4,9% sept. 09.	Estabilidad	Banco de la República	Oportunidad
	Inflación	Acumulado a enero de 2009 (7,18%), acumulado a enero de 2010 (2,10%)	A mantenerse entre el 2% y 4% durante 2010.	Banco de la República	Oportunidad
	Política cambiaria	Régimen de flexibilidad cambiaria	Se mantiene	Banco de la República	Oportunidad
	Política fiscal	Postura fiscal contra-cíclica	Se mantiene	Facultad De Economía Uniandes	Oportunidad
	Gasto publico	Postergación de gasto público por valor de \$5,8 billones	Reducción	Facultad De Economía Uniandes	Amenaza
	Relaciones comerciales	Bloqueo de relaciones comerciales con Venezuela	Al corto plazo continuarán iguales	Portafolio	Amenaza
	Tratado de preferencias comerciales Andinas (ATPDEA)	Extensión del tratado por un año	Ratificación y aprobación TLC	Vanguardia.com	Oportunidad
	Copia y contrabando	107 mil millones de pesos retenidos por concepto de contrabando de prendas de vestir en 2009	En aumento	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza

Cuadro 6. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno político

ENTORNO	FUERZAS	EVENTOS	TENDENCIAS	FUENTE	O/A
POLÍTICO	Fin del periodo Uribe e inicio de un nuevo gobierno	Caída de referendo reeleccionista. Campañas electorales	Incertidumbre	Colombia.com	Amenaza
	política de seguridad democrática	Aparición de nuevos grupos paramilitares	Incertidumbre	Revista Cambio	Amenaza
	Pérdida de credibilidad del gobierno	Políticos involucrados con narcotráfico y parapolítica	Crisis política	Revista Cambio	Amenaza
	Relaciones binacionales con Ecuador	Normalización de las relaciones comerciales	Mejora, eliminación de barreras al comercio binacional	Diarios nacionales	Oportunidad
	Crisis política con Venezuela	Congelamiento relaciones binacionales	Incertidumbre	Diarios nacionales	Amenaza

Cuadro 7. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno social

ENTORNO	FUERZAS	EVENTOS	TENDENCIAS	FUENTE	O/A
SOCIAL	Reforma ley 100	Crisis de las EPS	Incertidumbre	Diarios nacionales	Amenaza
	Incremento del desempleo	Crisis económica	Incertidumbre	Diarios nacionales	Amenaza
	Desigualdad económica	Políticas que promueven la desigualdad	Permanece	Diarios nacionales	Amenaza
	Debilitamiento del sistema educativo	Ausencia de un sistema integral y de inversión necesaria	Incertidumbre	Radio Santa Fe	Amenaza
	Inversión en protección social	Incremento de fondos para dicho rubro en el presupuesto nacional	Mejoramiento	DNP (Departamento Nacional de Planeación)	Oportunidad

Cuadro 8. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno cultural

ENTORNO	FUERZAS	EVENTOS	TENDENCIAS	FUENTE	O/A
CULTURAL	Cambio en hábitos, gustos y expectativas del consumidor	Medios y cambios climáticos	Incertidumbre	Raddar	Amenaza
	Cambio en los valores del consumidor	Proceso de aculturamiento facilitado por los medios	Incremento	Raddar	Amenaza

Cuadro 9. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno tecnológico

ENTORNO	FUERZAS	EVENTOS	TENDENCIAS	FUENTE	O/A
TECNOLÓGICO	Rezago tecnológico de la industria	Poca inversión en ciencia y tecnología	0,8% del PIB en 2010	DNP (Departamento Nacional de Planeación)	Amenaza
	Brecha tecnológica	Retraso en las telecomunicaciones, técnicas industriales avanzadas e innovación en general	Se mantiene baja inversión en I+D	Banco Mundial, DNP	Amenaza
	Nivel educativo del recurso humano	Insuficiencia en el número de técnicos, profesionales e investigadores en áreas clave para los sectores	Mejoramiento a largo plazo	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza

Cuadro 10. Hoja de trabajo de la matriz EFE: Entorno competitivo

ENTORNO	FUERZAS	EVENTOS	TENDENCIAS	FUENTE	O/A
COMPETITIVO (INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA)	Temas éticos	Mayor sensibilidad de los consumidores hacia los temas éticos y medioambientales	Productos socialmente responsables (productos orgánicos y Fairtrade o comercio justo)	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Oportunidad
	Búsqueda de mayor rentabilidad	Los modelos de compra de las grandes marcas	Equilibrio entre costo, velocidad y calidad.	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Oportunidad
	Enfoque a mayor valor agregado	Grandes marcas se especializan en tareas que mejor saben hacer	Subcontratación de más tareas	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Oportunidad
	Dependencia de un número reducido de mercados	Crisis con Venezuela y Ecuador	Diversificación del portafolio de socios comerciales	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza
	Baja participación en mercados internacionales (fuera de la región Andina)	Colombia representa solo el 0,4% del total de importaciones de textiles y confecciones a USA	Incertidumbre	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza
	Modelos de bajo valor agregado	Durante los 80's y 90's el crecimiento de la industria de la confección fue basado en la maquila	Full package (desde el diseño hasta la confección de la prenda) y colección completa	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza
	Altos costos de producción	Países de bajo costo	Economías de escala	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza
	Poca diferenciación de productos	La industria no cuenta con las condiciones para desarrollar diferenciadores de la oferta.	Creación de marca y diseño	Proyecto: Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia (Mincomercio)	Amenaza

9.1.1.3 Matriz de evaluación de factores externos: EFE

Cuadro 11. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento de la economía colombiana cercana al 2,5% en 2010	0,07	2	0,14
2	Reducción y estabilidad de las tasas de interés	0,05	2	0,1
3	Meta de inflación para 2010 entre 2% y 4%	0,05	3	0,15
4	Política cambiaria de flexibilidad	0,04	3	0,12
5	Política nacional de competitividad para promoción del sector de la textil, confección diseño y moda (visión 2032)	0,03	3	0,09
6	Extensión del ATPDEA hasta Diciembre 31 de 2010	0,05	1	0,05
7	Normalización de las relaciones comerciales con Ecuador	0,04	1	0,04
8	Presupuesto de la nación para seguridad social aumenta a 27,2%	0,05	3	0,15
9	Mayor sensibilidad de los consumidores hacia los temas éticos y medioambientales	0,03	1	0,03
10	posición geográfica como ventaja competitiva para la manufactura de prendas de vestir	0,03	1	0,03
11	Las grandes marcas tienden a subcontratar todos sus procesos	0,03	1	0,03
AMENAZAS				
1	Aumento del desempleo de 14,2% a 14,6% de enero 2009 a 2010	0,05	1	0,05
2	Reducción del déficit fiscal por un monto de \$5,8 billones.	0,01	2	0,02
3	Crisis en relaciones comerciales con Venezuela.	0,05	1	0,05
4	Fin del gobierno Uribe y coyuntura de cambio de gobierno	0,02	2	0,04
5	Debilitamiento de política de seguridad democrática	0,02	1	0,02
6	Auge del narcotráfico y la parapolítica	0,01	1	0,01
7	Incremento de la copia y contrabando de textiles y ropa	0,04	2	0,08
8	Políticas colombianas promueven la desigualdad económica	0,02	1	0,02
9	Debilitamiento del sistema educativo nacional	0,02	1	0,02
10	Poca inversión en ciencia y tecnología. Presupuesto nacional de apenas 0,8% del PIB	0,03	1	0,03
11	Insuficiencia en el número de técnicos, profesionales e investigadores en áreas clave para los sectores	0,03	1	0,03
12	Cambios climáticos constantes	0,02	2	0,04
13	Cambio en hábitos, gustos y expectativas del consumidor	0,02	3	0,06
14	Cambio en los valores del consumidor influenciado por los medios	0,02	3	0,06
15	Alta dependencia de un número reducido de mercados	0,03	1	0,03
16	Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales	0,03	1	0,03
17	Oferta de productos y servicios de bajo valor agregado	0,04	2	0,08
18	Los costos de producción de Colombia no le permiten competir con países de bajo costo	0,03	3	0,09
19	No existen las condiciones necesarias para desarrollar alta diferenciación en los productos	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00		1,77

9.1.1.4 Análisis de la matriz EFE. De acuerdo a la metodología propuesta por Fred R. David, el total ponderado que puede obtener una empresa va de 1 a 4, donde 1 es incapacidad para aprovechar las oportunidades del entorno y total vulnerabilidad ante las amenazas que este le plantea. Por su parte un total ponderado de 4 significa una alta capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

El total ponderado de 1.77 obtenido por la empresa, evidencia que sus estrategias no le permiten aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y la ponen en alta vulnerabilidad ante las amenazas del mismo.

9.1.2 Análisis de la competencia: El modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector de la comercialización de prendas de vestir

9.1.2.1 Acercamiento al sector de la comercialización de prendas de vestir colombiano. Como se estableció en el marco referencial, la empresa Zareb Studio hace parte de la cadena *Fibra, Hilados, textil, confección, diseño, moda y comercialización* (Ver Figura 2), es una empresa que hace parte del eslabón de la comercialización y opera como una cadena de tiendas multimarca.

En este eslabón, se hallan la mayoría de las empresas de la cadena, que en su mayoría son micros y pequeñas empresas, de las cuales, una gran cantidad son empresas informales. Este segmento se caracteriza por ser el que tiene contacto directo con el consumidor final de moda.

Unos pocos comercializadores operan con tiendas *Monomarca* o de marca propia, estas son en realidad empresas que han desarrollado *integración vertical hacia atrás* empezando como comercializadores y abarcando luego procesos como diseño y confección (Caso Studio F). También hay empresas que realizaron integración vertical hacia adelante, las cuales empezaron como maquilas de marcas internacionales y posteriormente adquirieron las franquicias de dichas marcas para explotarla en almacenes propios en Colombia como el caso de Inducorte el cual posee las franquicias de las marcas Esprit, Chevignon, Americanino y Naf-Naf. Este tipo de tienda va dirigida a un mercado específico o nicho y por lo general de nivel de ingresos medio y alto.

Están también las *tiendas de diseñadores*, los cuales ofrecen propuestas muy diferenciadas y van a un público más exclusivo y de mayor nivel de ingresos, este tipo de tienda de moda no puede confundirse con la sastrería puesto que el propietario es un diseñador de moda el cual propone un estilo propio. Este

tipo de empresa es relativamente nuevo en el país, pero es tal vez el más afectado por la entrada de los grandes competidores y por el contrabando y la copia. Los grandes competidores de este eslabón y en general de toda la cadena, son las *tiendas departamentalizadas*, como las firmas: Zara, Mango y Falabella, las cuales son empresas multinacionales que contratan la producción de sus prendas en maquilas de países de bajos costos como: China, India, Vietnam y Egipto basando su ventaja principalmente sobre economía de escala. Luego, las comercializan en sus tiendas de todo el mundo sobre el modelo de varias marcas bajo la sombrilla de su marca de almacén, marcas muy bien posicionadas a nivel mundial. Son los que están imponiendo los mayores estándares de competitividad en la industria de la moda, su logística es impecable, su músculo financiero no lo tiene ninguna empresa del sector en el país, conocen y utilizan poderosamente el marketing y la publicidad y su estructura de costos los hace extremadamente resistentes a los competidores locales. Con su entrada al mercado de la moda colombiana han puesto en jaque a muchos dentro de la cadena.

Finalmente se hallan las *tiendas multimarca*, las cuales como su nombre lo indica comercializan varias marcas bajo un mismo techo y por lo general no producen dichas marcas. Son las más numerosas dentro del eslabón de los comercializadores, mayoritariamente son empresas micro y pequeñas y un buen número de estas opera en la informalidad. Su mercado objetivo es el consumidor de ingresos medios y bajos, aunque por los efectos de la crisis, consumidores de ingresos más altos han optado por este tipo de tiendas para su consumo de prendas de vestir. Entre este tipo de empresas es común la práctica del contrabando y el lavado de dólares, trayendo prendas de vestir desde China y Panamá, a costos imposibles de alcanzar por los productores nacionales, permitiéndoles llegar al consumidor final con propuestas de moda más baratas y más flexibles de acuerdo al ritmo de la moda global.

Con este modelo de competencia, han logrado mantenerse a flote en un segmento muy competitivo, sin embargo dentro de su segmento de mercado y debido a la masificación de estas prendas, se da una continua guerra de precios y promociones para lograr permanecer, esto reduce sus márgenes cada vez más en comparación a los demás tipos de competidores, obligándolos a traer de forma más rápida más prendas y colecciones al año (Prontamoda)*; muchos logran traer hasta doce o más colecciones al año, mientras que los productores de moda nacionales, logran tan solo cuatro colecciones al año o seis a lo mucho.

9.1.2.2 Valoración cuantitativa del modelo de las 5 fuerzas. Para poder llevar a cabo una valoración cuantitativa que facilite una posterior simplificación

* Producción continua de colecciones al año. Originario de Estados Unidos

del marco competitivo de la industria en oportunidades y amenazas sin detrimento de su complejidad, se diseñó un formato de cuadro para cada una de las fuerzas de Porter las cuales se alimentaron de los distintos informes sectoriales llevados a cabo por el Ministerio de industria, comercio y turismo, RADDAR e INEXMODA, y por el conocimiento y criterio de los estrategas de la organización para valorar cada variable propuesta por el modelo de Michael Porter. A continuación se expone la forma como se desarrolló cada cuadro de valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter.

9.1.2.3 Metodología de valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter.

Se desarrolló un cuadro por cada fuerza planteada por Porter: Rivalidad competitiva, amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo con los estudios sectoriales, los estrategas evaluaron cada una de las variables de las fuerzas del modelo de Porter y se planteó por consenso la metodología de valoración para cada variable. Fue determinante para la correcta valoración del modelo, la experiencia, amplios conocimientos y la visión imparcial de cada uno de los 4 estrategas.

Finalmente, después de terminar la valoración, se procedió a hacer un breve análisis de cada cuadro.

9.1.2.4 Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas de Porter

Eslabón: comercializadores tipo multimarca.

Segmento de mercado: Ropa americana femenina

- **Rivalidad competitiva**

Cuadro 12. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Rivalidad competitiva

1. RIVALIDAD COMPETITIVA				
Grado de rivalidad que genera la variable 1=Alto, 0,5=Medio, 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	Puntaje
Grado de equilibrio entre competidores		1		1
Tasa de crecimiento de la industria		1		1
Costos fijos de la industria		0,5		0,5
Diferenciación			1	1
Barreras de Entrada		0,5		0,5
Total grado de rivalidad del sector				4
5=Muy alta rivalidad, 4=alta rivalidad, 3=rivalidad media, 2=baja rivalidad, 1=rivalidad nula				

Para el cuadro 12 se plantearon las siguientes dos preguntas frente a cada variable: ¿Qué nivel de ocurrencia (alto, medio o bajo) tiene la variable en el sector? Y ¿qué grado de rivalidad genera al interior del mismo? De esta forma se pudo obtener un valor para cada variable y un total para la fuerza; dicho total responde a la pregunta ¿Cuál es el grado de rivalidad entre las empresas que conforman el sector?

El resultado del primer cuadro arroja un grado de rivalidad de 4 puntos, que según nuestra metodología indica una industria en la que existen productos o servicios muy parecidos entre sí dirigidos a un mismo mercado. Esto puede obedecer a que las empresas de este sector no han desarrollado un adecuado proceso de segmentación de su mercado y por tanto sus productos apuntan a cualquier tipo de comprador, estos productos carecen de alto valor agregado y por consiguiente se diferencian poco del de los competidores. Este tipo de comercializadores deberían enfocarse en conocer mejor a todos los tipos de consumidores existentes en el mercado y enfocarse en alguno o algunos, puesto que este eslabón encierra a las empresas más pequeñas de la cadena y por tanto de un escaso músculo financiero como para plantearse estrategias costosas en infraestructura o dedicarse a pelear con precios bajos.

- **Amenaza de entrada**

Cuadro 13. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Amenaza de entrada

2. AMENAZA DE ENTRADA				
Cap. de la v/ble para frenar la entrada de nuevos competidores 1=Alto, 0,5=Medio, 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	Puntaje
Economías de escala			0	0
Requisitos de capital			0	0
lealtad de los consumidores y proveedores			0	0
Experiencia	0,5			0,5
Represalias de entrada			0	0
Legislación o acciones gubernamentales			0,5	0,5
Diferenciación		0		0
Total riesgo de entrada de nuevos competidores				1
5 o más=Nulo, 4=escaso, 3=medio, 2=considerable, 1 a 0= elevado				

Para el cuadro 13 se plantearon las siguientes dos preguntas frente a cada variable: ¿Qué nivel de ocurrencia (alto, medio o bajo) tiene la variable en el sector? Y ¿qué capacidad posee la variable para frenar la entrada de nuevos competidores en el sector? De esta forma se pudo obtener un valor para cada variable y un total para la fuerza; dicho total responde a la pregunta ¿Cuál es el nivel de riesgo de que entren de forma fácil nuevos competidores al sector?

En este caso la respuesta a esta pregunta fue 1 lo que significa un elevado riesgo de que nuevos competidores entren sin mayores limitantes al sector; la verdad es que es sumamente fácil entrar a competir en el sector de la comercialización de prendas de vestir, pues difícilmente habrá represalias para el nuevo por parte de los competidores existente, la legislación comercial existente no pone limitantes como capital mínimo exigido para ingresar, el capital con el que se puede iniciar depende en gran medida del costo del alquiler de un local comercial y el costo de la inversión inicial, la cual puede ser obtenido fácilmente por un crédito bancario ó un crédito con el proveedor, además los compradores no son realmente fieles en su mayoría a una marca o un almacén, el consumidor colombiano, se ha vuelto muy racional y por tanto selectivo y su decisión final de compra podría favorecer a cualquiera que le pueda ofrecer variedad más calidad a un buen precio.

La falta de control por parte del gobierno a la entrada de nuevos competidores en esta eslabón de la cadena no solo ha erosionado el sector sino a toda la cadena, debido a lo fácil que ha sido para las empresas del mismo ingresar prendas de contrabando al país con el fin de diferenciarse y ofrecer al cliente más valor agregado, a esto se le suma el escaso apoyo y las barreras que el gobierno pone al crédito de inversión para las mipymes que buscan crecer y tecnificarse. Falta de proyectos e iniciativas gubernamentales que de mucho tiempo atrás hubiesen promovido la cadena y el sector con miras de hacerlos altamente competitivos a nivel global antes de abrir los mercados colombianos al mundo, solo desde 2009 existe una propuesta para tal fin, de convertir la cadena en un sector de talla mundial para el 2032.

Una buena forma de contrarrestar esta carencia de barreras de entrada, es la diferenciación, puede ser a través de marca, atributos del producto, servicios relacionados, estrategias de comunicación directa con el cliente que propenda a una relación más estrecha entre sí, enfocarse en los procesos que mayor valor generan al producto y subcontratando el resto con el fin de maximizar la utilidad y reducir los costos o un mix de todas.

- **Amenaza de sustitutos**

Cuadro 14. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Amenaza de sustitutos

3. AMENAZA DE SUSTITUTOS				
Grado de impacto de la v/ble sobre la demanda 1=Alto, 0,5=Medio, 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	Puntaje
Sustitución de producto por producto	1			1
Sustitución de la necesidad			0	0
Sustitución general		1		1
Total grado de impacto de la sustitución en la demanda				2
3=Amenaza alta, 2=amenaza media, 1=amenaza baja, 0=amenaza nula				

Para el cuadro 14 se plantearon las siguientes dos preguntas frente a cada variable: ¿Qué nivel de ocurrencia (alto, medio o bajo) tiene la variable en el sector? Y ¿qué grado de impacto tiene la variable sobre las ventas diarias de las empresas del sector? De esta forma se pudo obtener un valor para cada variable y un total para la fuerza; dicho total responde a la pregunta ¿Cuál es el nivel de amenaza que enfrentan las empresas del sector debido a las variables de sustitución?

El total de 2 puntos obtenido del cuadro anterior nos indica que muchas empresas del sector son susceptibles de reducir sus ventas considerablemente debido a que los productos o prendas que venden, en su mayoría no son altamente diferenciados, por tal motivo es necesario que las empresas que comercializan las prendas de vestir, ofrezcan más que prendas, conceptos de moda, integrando estratégicamente la variables del marketing, producto, precio, punto de venta y comunicación. Puesto que en Colombia es común la copia y el contrabando, la estrategia debe incluir todas las variables del marketing enfocadas en el desarrollo de un concepto claro, único y que responda a los gustos y expectativas de un nicho o nichos de mercado.

- **Poder de negociación de los compradores**

Cuadro 15. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Poder de negociación de los compradores

4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES				
Grado en que la v/ble limita la libertad estratégica de la empresa 1=Alto, 0,5=Medio,0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	Puntaje
Concentración de compradores			0,5	0,5
Costo de cambiar de proveedor	1			1
Comprador competidor		0,5		0,5
Total grado en que compradores limitan a la empresa				2
3= alto poder, 2= poder medio, 1= poder limitado, 0= poder nulo				

Para el cuadro 15 se plantearon las siguientes dos preguntas frente a cada variable: ¿Qué nivel de ocurrencia (alto, medio o bajo) tiene la variable en el sector? Y ¿En qué grado la variable puede limitar la libertad estratégica de una empresa del sector? De esta forma se pudo obtener un valor para cada variable y un total para la fuerza; dicho total responde a la pregunta ¿cuánto poder tiene los compradores para limitar los grados de libertad estratégica de las empresas del sector?

El total de 2 puntos obtenido en el cuadro 15, nos indica que el poder de negociación de los consumidores del sector de comercialización de prendas de vestir es medio, esto significa que aunque si bien estos no se agremian para

comprar, son capaces de forzar una merma en los precios en general del sector gracias a la enorme cantidad de comercializadores o tiendas de moda que se agremian en zonas o centros comerciales, lo cual le permite al comprador ir de tienda en tienda y en poco tiempo cotizar un mismo tipo de prenda en varios comercios, para al final decidirse por la opción que más le conviene. Una vez más juega un papel importantísimo la diferenciación del producto, en una combinación perfecta de diseño y calidad a bajo costo.

Es importante que las empresas del sector desarrollen estrategias de integración hacia atrás abarcando el proceso del diseño de la prenda, o bien subcontratándolo, además deben desarrollar estrategias que incluyan el desarrollo y la gestión de marca como factores claves que pueden convertirse en ventajas competitivas de las empresas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Cuadro 16. Valoración cuantitativa de las 5 fuerzas: Poder de negociación de los proveedores

5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES				
Grado en que la v/ble limita la libertad estratégica de la empresa 1=Alto, 0,5=Medio,0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	Puntaje
Concentración de proveedores		1		1
Costo de cambiar de proveedor		1		1
Integración vertical hacia adelante		1		1
Total grado en que proveedores limitan a la empresa				3
3= alto poder, 2= poder medio, 1= poder limitado, 0= poder nulo				

Para el cuadro 16 se plantearon las siguientes dos preguntas frente a cada variable: ¿Qué nivel de ocurrencia (alto, medio o bajo) tiene la variable en el sector? Y ¿En qué grado la variable puede limitar la libertad estratégica de una empresa del sector? De esta forma se pudo obtener un valor para cada variable y un total para la fuerza; dicho total responde a la pregunta ¿Cuánto poder tiene los proveedores para limitar los grados de libertad estratégica de las empresas del sector?

El total de 3 puntos del cuadro anterior nos indica que estos tienen un alto poder dentro del sector por cuanto 1) son menos que los comercializadores, 2) cambiar de proveedor requiere de tiempo, condiciones financieras y de localidad las cuales en ocasiones se tornan difíciles para conjugar adecuadamente por parte del comercializador y 3) muchas fabricas, están realizando integración hacia adelante, poniendo sus propios puntos de venta donde venden por debajo del precio al que venden los comercializadores gracias a que suprimes eslabones camino al consumidor final.

Las empresas comercializadoras deben emprender estrategias de integración hacia atrás incluyendo los procesos de diseño y en algunos casos la confección o ampliar y diversificar su portafolio de proveedores con el fin de reducir la dependencia en unos pocos. Es importante que las empresas comercializadoras o tiendas de moda, planifiquen adecuadamente las compras de mercancía y participen de eventos como Colombiamoda, Colombiatex de las Américas, Cali exposhow entre otros; acceder a estudios técnicos como los que anualmente realizan RADDAR e INEXMODA para conocer mejor las tendencias y conocer nuevos y mejores proveedores para tomar decisiones basadas mas sobre la base del conocimiento que sobre la base del empirismo a la hora de comprar la mercancía a comercializar.

9.1.2.5 Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Cuadro 17. Amenazas y oportunidades resultantes del modelo de las cinco fuerzas de Porter

AMENAZAS
Alta rivalidad entre las empresas comercializadoras impulsa guerra de precios y contrabando
Continua entrada de nuevos competidores grandes y pequeños
Productos fácilmente sustituibles
El comprador cambia fácilmente de proveedor
Los proveedores poseen elevado poder de negociación
OPORTUNIDADES
Tasa de crecimiento de la industria positiva

9.1.3 Análisis del perfil competitivo de la empresa. Para este análisis que plantea el autor Fred R. David, tomamos 2 competidores de la empresa Zareb Studio. El primero es el competidor más fuerte del mercado de comercialización de ropa importada americana en el suroccidente del país, Pays S.A. empresa con más de 10 años de experiencia en el negocio de la comercialización de la ropa americana para dama; Quien importa de manera legal las prendas de vestir americanas para la venta al por mayor y al detal en sus almacenes de marca VIA VAI. El *core business* ó corazón de la empresa es la venta a mayoristas, casi que este es el 75% de sus ventas mensuales.

El segundo competidor, es la comercializadora R&M la cual es una empresa más joven, de tan solo 4 años de experiencia en el mercado, pero tal vez la de mayor crecimiento en los últimos años en el comercio de la ciudad de Cali. Se dedicaba exclusivamente al mercado mayorista de comercialización de prendas de vestir importadas para dama, aunque en el último año empezó a vender al detal en almacenes de formato *Outlet* para llegar al consumidor final. Las prendas son traídas de Panamá, China y EE.UU, lo cual le permite proveer prendas para todos los niveles de ingreso. Es preciso indicar que ambas empresas han sido proveedoras de Zareb Studio de forma esporádica.

Los factores claves del éxito que usaremos para la valoración del perfil competitivo en la MPC serán en su orden: Participación en el mercado, nivel de precios, diferenciación del producto, lealtad del cliente, posición financiera, recordación de la marca, amplitud del portafolio y la rotación de sus inventarios. Se le dará especial importancia a la diferenciación del producto, el cual a nivel de la ropa americana es el fuerte de las tres empresas comparadas. Esta línea de productos en particular no demuestra mayor diferencia de empresa a empresa; la diferencia, radica principalmente en la capacidad que tienen las empresas de comprar de forma más periódica que sus competidores sobre la base de una alta rotación de su inventario, comprar mayor volumen por referencia de prenda en la fabrica americana para impedir que un competidor logre comprar de la misma prenda. Finalmente, ofrecer algo adicional al comprador junto con la prenda, como por ejemplo la factura con IVA y la copia de la Declaración de importación, las cuales han sido determinantes para diferenciarse dentro de este sector. Por mucho tiempo solo Pays S.A. daba a sus clientes este valor agregado y ha sido una de sus mayores fortalezas desde sus inicios. Aunque algunos competidores lo están empezando a hacer como Zareb Studio.

9.1.3.1 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Zareb Studio		Pays S.A.		R&M	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Nivel de precios	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Diferenciación del Producto	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32
Lealtad del cliente	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Posición financiera	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Recordación de la marca	0,11	1	0,11	4	0,44	2	0,22
Amplitud portafolio productos	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Rotación del inventario	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Totales	1		2,23		3,58		2,95

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza, 4=mayor fuerza.

9.1.3.2 Análisis de la Matriz de perfil competitivo (MPC). Como lo señala el peso ponderado de 3,58, el competidor más fuerte es la empresa Pays S.A. esta empresa se muestra fuerte en todas las variables evaluadas. La estrategia que Zareb Studio emprenda debe ir orientada a mejorar estas variables en especial la diferenciación de su producto sobre la base de un mayor conocimiento del consumidor y de las macrotendencias de la industria de la moda, la idea es no jugar según las reglas de sus competidores más cercanos sino establecer una ventaja competitiva que pueda mantener a largo plazo.

9.2 AUDITORIA INTERNA

9.2.1 Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

9.2.1.1 Metodología. El primer paso para la auditoría interna fue el desarrollo un cuestionario el cual abarcó preguntas sobre todas las área de la empresa, el cual fue evaluado y respondido por los estrategas de la empresa para posteriormente elegir las fortalezas y debilidades de la organización y con estas armar la matriz EF; esto bajo la metodología planteada por el autor Fred R. David en el texto Conceptos de administración estratégica. La asignación de los pesos y calificaciones de cada variable se hizo por consenso de los estrategas.

9.2.1.2 Cuestionario para la auditoría interna

Cuadro 18. Cuestionario para la auditoría interna

AREA ADMINISTRATIVA	SI	NO
¿Existe una cultura organizacional en torno a los principios y valores de la compañía?	X	
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?		X
¿Son los objetivos y metas de la empresa mensurables y se comunican adecuadamente?		X
¿La estructura de la organización es apropiada?		X
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?		X
¿Es alto el ánimo de los empleados?	X	
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	X	
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		X
¿Se capacita adecuadamente al personal?		X
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?		X
¿Hay liderazgo en los gerentes?	X	
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?		X
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?		X
¿El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para cada cargo?	X	
AREA DE COMPRAS		
	SI	NO
¿Las compras se ciñen a un presupuesto?		X
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?	X	
¿La cadena de valor de la empresa incluye intermediarios entre ella y su fuente de producto terminado?		X
¿El plazo para pago de facturas es acorde con la rotación de su inventario?		X

Cuadro 18. (Continuación)

¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?		X
¿El nivel de compras le permite manejar economía de escala?		X
¿Sus proveedores le venden productos con exclusividad?		X
AREA DE BODEGAJE		
	SI	NO
¿La gestión del gerente permite evitar el exceso del inventario?		X
¿Se da un buen manejo a la mercancía para evitar su deterioro o pérdida?	X	
¿La distribución en la bodega facilita el proceso de venta?	X	
¿Se realizan controles con adecuada periodicidad sobre el inventario?		X
¿Se poseen herramientas tecnológicas necesarias para la buena gestión y control del inventario?	X	
¿El tiempo de respuesta de la bodega a los requerimientos de los almacenes es apropiado?	X	
¿El área genera información pronta, fiable y adecuada para la toma de decisiones de la gerencia?		X
AREA DE VENTAS		
	SI	NO
¿Utiliza herramientas del marketing para conocer al mercado meta y adelantarse a sus cambios?		X
¿Se maneja una base de datos apropiada de los clientes?		X
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?		X
¿Los puntos de venta están estratégicamente ubicados?	X	
¿Es buena la calidad del producto?	X	
¿Es bueno el servicio ofrecido a los clientes?	X	
¿Existen incentivos para el personal de ventas?		X
¿La exhibición de las prendas y el diseño del almacén facilitan las ventas?		X
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?		X
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?		X
¿Los productos tienen precios justos?	X	
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X
CONTABILIDAD (ver anexo A)		
	SI	NO
¿La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin tener que liquidar los inventarios?		X
¿La empresa está creando valor en el ejercicio de su actividad económica?		X
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?		X
¿De acuerdo a la industria, la empresa tiene cuenta con una adecuada rotación de inventario?		X
¿El dinero invertido por los propietarios en la empresa esta rentando al nivel esperado?		X
¿En promedio las tasas de los intereses por préstamos son bajos?		X
¿La empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional?		X
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?		X
¿Los gastos de funcionamiento son adecuados de acuerdo al nivel de ingresos?		X

9.2.1.3 Matriz de evaluación de elementos internos EFI

Cuadro 19. Matriz EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		PESO	CALIFICIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Elevada actitud de pertenencia en los empleados	0,02	3	0,06
2	Baja rotación de empleados y poco ausentismo	0,01	3	0,03
3	Alto nivel de liderazgo	0,03	4	0,12
4	Elevada experiencia y destrezas en los cargos	0,04	4	0,16
5	Exhaustiva selección de proveedores	0,05	4	0,2
6	Buenas referencias comerciales	0,03	3	0,09
7	Posee tecnologías apropiadas para gestión del inventario	0,02	3	0,06
8	Ubicación estratégica de los puntos de venta	0,05	4	0,2
9	El producto ofrecido posee alta demanda	0,04	4	0,16
10	Sobresaliente atención al cliente	0,05	4	0,2
11	Precios por debajo de la media de los competidores	0,03	4	0,12
12	Cero intermediarios entre la empresa y el productor	0,03	3	0,09
DEBILIDADES				
1	Empirismo en la toma de decisiones	0,05	2	0,1
2	Gerencia reactiva	0,04	1	0,04
3	Escasa coordinación entre las áreas	0,03	1	0,03
4	Alta oposición al cambio entre los dueños	0,03	2	0,06
5	Demora en el procesamiento de la información	0,03	2	0,06
6	Reducción en la participación de mercado	0,02	2	0,04
7	Manejo inadecuado de las variables del marketing	0,04	2	0,08
8	Poca diferenciación del producto	0,05	2	0,1
9	No se hace gestión de clientes	0,04	2	0,08
10	Bajo poder de negociación por volúmenes en compras	0,02	1	0,02
11	Baja rotación del inventario	0,03	2	0,06
12	Poca liquidez de la empresa a corto plazo	0,03	1	0,03
13	Elevados gastos financieros	0,02	2	0,04
14	Perdida de la capacidad de generar valor	0,04	1	0,04
15	Indicadores de rentabilidad en estado crítico	0,04	1	0,04
16	Insuficiente capacidad para generar capital de trabajo	0,03	2	0,06
17	La empresa está al tope de endeudamiento	0,03	2	0,06
18	Reducción del porcentaje de utilidad del producto	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,46

9.2.1.4 Análisis de la matriz EFI. El puntaje de 2,46 nos indica que la empresa está en una posición por debajo de la media (2,5) esto quiere decir que su situación interna actual muestra una posición débil y con tendencia a empeorar de acuerdo al estado crítico de sus finanzas (ver anexo C). Factores como la poca diferenciación de sus productos respecto a los de la competencia, la carencia de nuevas áreas y cargos estratégicos, el empirismo, la oposición al cambio, la poca rotación del inventario y la falta de gestión de clientes y las finanzas son elementos que requieren observación y corrección inmediata si los propietarios quieren hacer de su empresa una empresa rentable y que perdure en el tiempo.

Es importante no confundir las causas con los efectos de la crisis por la que atraviesa la empresa; estos factores anteriores son efectos de la poca o nula planeación estratégica que hacen los estrategas, los cuales desarrollan su negocio basados principalmente en su conocimiento empírico del mismo, el sexto sentido o “buen ojo para las prendas” e improvisando en cada decisión importante sobre la empresa.

10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

10.1 MATRIZ DOFA

Cuadro 20. Matriz DOFA

		FORTALEZAS – F		DEBILIDADES - D	
		1	Elevada actitud de pertenencia en los empleados.	1	Empirismo en la toma de decisiones.
		2	Baja rotación de empleados y poco ausentismo.	2	Gerencia reactiva.
		3	Alto nivel de liderazgo.	3	Escasa coordinación entre las áreas.
		4	Elevada experiencia y destrezas en los cargos.	4	Alta oposición al cambio entre los dueños.
		5	Exhaustivos procesos de selección de la mercancía.	5	Demora en el procesamiento de la información.
		6	Buenas referencias comerciales.	6	Reducción en la participación de mercado.
		7	Posee tecnologías apropiadas para gestión del inventario.	7	Manejo inadecuado de las variables del marketing.
		8	Ubicación estratégica de los puntos de venta.	8	Poca diferenciación del producto debido a la masificación.
		9	El producto ofrecido posee alta demanda.	9	No se hace gestión de clientes.
		10	Sobresaliente atención al cliente.	10	Bajo poder de negociación por volúmenes en compras.
		11	Precios por debajo de la media de los competidores.	11	Baja rotación del inventario.
		12	Cero intermediarios entre la empresa y el productor.	12	Poca liquidez de la empresa a corto plazo.
				13	Elevados gastos financieros.
				14	Perdida de la capacidad de generar valor.
				15	Indicadores de rentabilidad en estado crítico.
				16	Insuficiente capacidad para generar capital de trabajo.
				17	La empresa está al tope de endeudamiento.
				18	Reducción del porcentaje de utilidad del producto.
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS – FO		ESTRATEGIAS - DO	
1	Crecimiento de la economía colombiana cercana al 2,5% en 2010.	1	Introducir los productos en mercados ubicados en zonas donde haya menos concentración de competidores del mismo tipo de prendas. (F4, F9, F11, O1)	1	Financiamiento por medio de recursos de fondos del estado para la promoción de la MyPIME. (D12, D16, O2)
2	Reducción y estabilidad de las tasas de interés.			2	Impulsar ventas x mayor a través de correrías para llegar a almacenes detallistas de la región. (D11, O12)
3	Meta de inflación para 2010 entre 2% y 4%.	2	Enfocarse en volumen de ventas a precios más bajos. (F4, F9, F11, F12, O1)	3	Integración hacia atrás: Producir directamente colecciones propias. (D6, D8, D14, D18, O5, O12)
4	Política cambiaria de flexibilidad.	3	Convertir la empresa en una CI, comprar más producción nacional y exportar a Ecuador (F5, F12, O7)	4	Diversificación concéntrica: Agregar líneas de producto relacionados con el producto principal. (D14, O1, O2, O3)
5	Política nacional de competitividad para promoción del sector de la textil, confección diseño y moda (visión 2032).			5	Compra de las obligaciones bancarias a corto plazo para llevarlas al largo plazo a través de una entidad financiera. (D12, D13, D16, O2)
6	Extensión del ATPDEA hasta Diciembre 31 de 2010.				
7	Normalización de las relaciones comerciales con Ecuador.				
8	Presupuesto de la nación para seguridad social aumenta a 27,2%.				
9	Mayor sensibilidad de los consumidores hacia los temas éticos y medioambientales.				
10	Posición geográfica como ventaja competitiva para la manufactura de prendas de vestir.				
11	Las grandes marcas tienden a subcontratar todos sus procesos.				
12	Tasa de crecimiento de la industria positiva				

Cuadro 20. (Continuación)

AMENAZAS - A		ESTRATEGIA – FA		ESTRATEGIA – DA	
1	Aumento del desempleo de 14,2% a 14,6% de enero 2009 a 2010	1	Utilización de uno de los puntos de venta como Outlet. (F11, F12, A1)	1	Tecnificación del nivel estratégico. (D1, D2, D3, D4, D5, A11, A13, A14, A17, A20, A21)
2	Reducción del déficit fiscal por un monto de \$5,8 billones.	2	Ampliar el portafolio de proveedores tanto naciones como internacionales. (F4, F5, F6, A13, A17, A20, A21, A22, A23)	2	Atrincheramiento para reducción de costos fijos y gastos innecesarios. (D12 D16, A18)
3	Crisis en relaciones comerciales con Venezuela.	3	Capacitación de la fuerza de ventas para fortalecer su parte emocional y su conocimiento técnico del producto. (F1, F10, A17, A20, A21, A22, A23)	3	Desarrollo de herramientas de Inteligencia de mercados. (D7, D9, A12, A13, A14, A22, A23)
4	Fin del gobierno Uribe y coyuntura de cambio de gobierno.			4	Implementación de Merchandising. (D6, D9, D11, D17, A21, A22, A23)
5	Debilitamiento de política de seguridad democrática.			5	Diferenciación a través de marca y diseños propios. (D8, A13, A14, A20, A21, 23)
6	Auge del narcotráfico y la parapolítica.			6	Segmentación del mercado: Llegar a un selecto grupo de clientes que permita identificar mejor sus necesidades. (D6, D7, D8, D9, A12, A13, A14)
7	Incremento de la copia y contrabando de textiles y ropa.				
8	Políticas colombianas promueven la desigualdad económica.				
9	Debilitamiento del sistema educativo nacional.				
10	Poca inversión en ciencia y tecnología. Presupuesto nacional de apenas 0,8% del PIB.				
11	Insuficiencia en el número de técnicos, profesionales e investigadores en áreas clave para los sectores.				
12	Cambios climáticos constantes.				
13	Cambio en hábitos, gustos y expectativas del consumidor.				
14	Cambio en los valores del consumidor influenciado por los medios.				
15	Alta dependencia de un número reducido de mercados.				
16	Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales.				
17	Oferta de productos y servicios de bajo valor agregado.				
18	Los costos de producción de Colombia no le permiten competir con empresas y países de bajo costo.				
19	No existen las condiciones necesarias para desarrollar alta diferenciación en los productos.				
20	Alta rivalidad entre las empresas comercializadoras impulsa guerra de precios y contrabando.				
21	Continúa entrada de nuevos competidores grandes y pequeños.				
22	Productos fácilmente sustituibles.				
23	El comprador cambia fácilmente de proveedor.				

10.1.1 Análisis de la matriz DOFA. Al realizar la matriz DOFA e intentar diseñar las estrategias requeridas para cada cuadrante, hayamos como factores críticos que debían atacarse sea cual fuere la combinación estratégica elegida, el empirismo en la toma de decisiones, la gerencia reactiva y los indicadores financieros en estado crítico. Estas variables se convirtieron en las principales restricciones para el diseño de las estrategias. Así pues, la elección de estrategias derivadas de la DOFA debe hacerse sobre la base de la inmediatez con la cual se necesitan mejorar los resultados de la empresa y la necesidad de aprovechar al máximo aquello que la empresa ya conoce y en lo cual es fuerte; la estrategia debe combinar bien elementos que mejoren su situación al corto plazo y que al tiempo la encarrile por una ruta que le permita crecer y tener éxito financiero y a su vez le permita desarrollar una ventaja sostenible a largo plazo, es importante romper paradigmas y aprovechar muy bien las tendencias globales que han hecho fuertes a las grandes empresas de moda internacionales.

Se puede observar que la mayoría de estrategias propuestas en el análisis son actividades que la empresa no incluye en su misión y apuntan hacia un rumbo no presupuestado en su visión. Esto significa que debe redefinirse la misión y la visión de la organización con el fin de encarrilarla hacia un nuevo modelo de negocio que la lleve nuevamente por un camino de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Las siguientes técnicas de direccionamiento que se utilizarán, ayudarán a perfilar las estrategias para elegir las alternativas más adecuadas, además de ayudar a determinar la postura competitiva que debe adoptar la organización en la industria. A continuación la matriz PEYEA determinará la postura competitiva que debe adoptar la empresa, la ubicación de su vector nos indicará cual combinación de estrategias elegir de entre las FO, DO, FA, y DA.

10.2 MATRIZ PEYEA

Cuadro 21. Factores de los ejes de la matriz PEYEA

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES	PROMEDIO
Rendimiento sobre la inversión de la empresa fue del 6% en comparación con la de la industria que fue de 7,9% en 2009.	1	
El margen neto de ventas pasó de 18% en 2006 al 1% en 2009.	1	
La razón de solvencia en 2006 fue de 4 pesos por cada peso de deuda a corto plazo y se redujo en un 50% a 2009.	3	
La razón de deuda aumentó del 25% en 2006 al 59% en 2009.	4	
	9	2,3
FUERZA DE LA INDUSTRIA		
Se estima un mejoramiento del PIB del comercio, pasa de -2,5 en 2009 a 2,7 en 2010.	3	
Se estima un aumento en las ventas reales del comercio minorista de prendas de vestir de 0,3% para 2010 comparado con un 0,03% en 2009.	2	
Altos niveles de informalidad, el 45% de las empresas no tienen registro mercantil.	1	
Acceso limitado al crédito financiero. Sólo el 5% pueden acceder al crédito con entidades financieras.	1	
Prima la utilización de equipos y tecnologías atrasadas, el personal es semicalificado y no calificado.	1	
Baja capacidad de innovación.	1	
El 73% del total de la deuda a corto plazo es asumido por el capital de la empresa.	1	
	10	1,4
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		
Elevada elasticidad de la demanda. La merma en los precios incrementa significativamente la demanda.	-6	
Reciente entrada masiva al país, de marcas internacionales con amplia experiencia en mercadeo, gestión de marca, gestión de tiendas, inteligencia de mercados, entre otros.	-4	
Alta participación de la informalidad, el contrabando y el lavado de dólares, que compiten con estructuras de costo muy bajas, generando significativas desventajas para la industria formal.	-6	
Inflación presupuestada para el 2010 entre el 2% y 4% durante 2010.	-2	
Presión hacia abajo en los precios de los productos. Cultura de continuas ofertas.	-5	
Recuperación lenta de la crisis económica.	-5	
	-28	-4,7
VENTAJA COMPETITIVA		
Durante el 2009 los colombianos gastaron \$9,4 billones en prendas de vestir. La participación de la empresa en el mercado es del 0,006%.	-6	
La empresa no trabaja en la fidelización de los clientes	-6	
Producto con alta demanda pero poco diferenciado frente a los demás competidores.	-6	
El producto tiene buena calidad en el diseño pero baja calidad en los insumos.	-3	
Todos los competidores comparten los mismos proveedores.	-6	
La lealtad de los clientes de la empresa depende del precio y la novedad del producto.	-5	
	-32	-5,3

10.2.1 Conclusión de la matriz PEYEA

El promedio para EA = -4.7

El promedio para VC = -5.3

El promedio para FI = 1.4

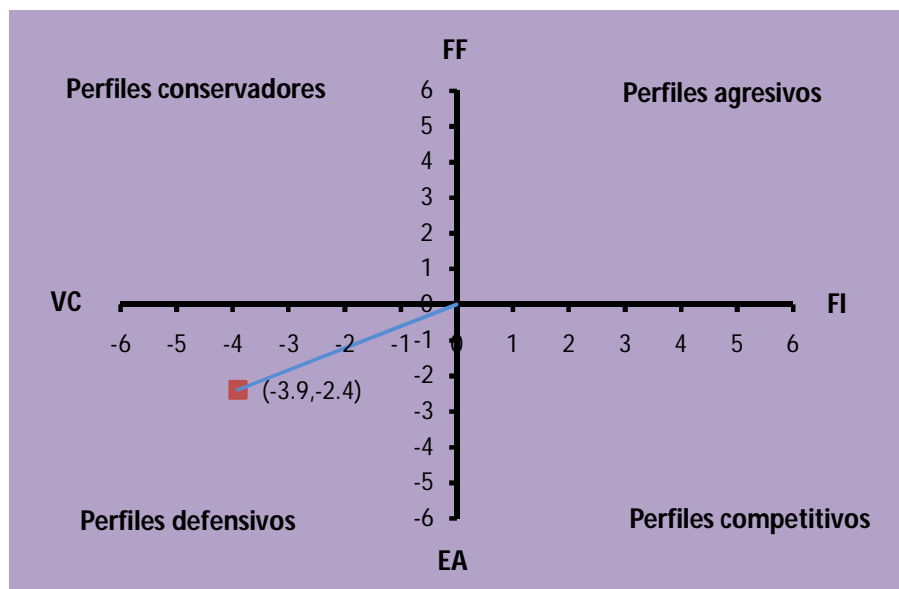
El promedio para FF = 2.3

El vector direccional coordina:

Eje X: $-5.3 + (+1.4) = -3.9$

Eje Y: $-4.7 + (+2.3) = -2.4$

Figura 7. Matriz PEYEA



La empresa debe adoptar estrategias de tipo defensivo ya que presenta una posición competitiva muy débil en una industria más o menos estable. El vector direccional ubicado en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Las estrategias que se sugieren para este tipo de empresa incluyen: atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

10.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

10.3.1 Crecimiento del mercado

Tabla 2. Variación del consumo de la moda en Colombia 2000-2010

AÑO	VARIACION PORCENTUAL CRECIMIENTO DEL MERCADO AÑO BASE 1998 (MILLONES)	DATOS NOMINALES (MILLONES DE PESOS)
2000	1,38	8.204.227,30
2001	2,65	8.421.642,84
2002	5,36	8.873.168,29
2003	2,64	9.107.506,53
2004	3,94	9.466.175,85
2005	4,60	9.901.954,69
2006	5,97	10.493.324,26
2007	4,30	10.944.702,31
2008	4,89	11.480.270,29
2009	2,05	11.715.255,65
2010	2,94	12.059.624,48
	40,72	
MEDIA	3,70	

Fuente: HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota-2009-y-2010--raddar---compensar-final>

En la tabla 2, variación del consumo de la moda en Colombia 2000-2010, se observa en las cifras de millones de pesos que el consumo ha crecido, sin embargo, al observar la variación del crecimiento año tras a año, encontramos un comportamiento de estacionalidad o fluctuación, el cual ha girado en torno a una media de 3.70%, donde sus tasas de variación más bajas han sido 2000 y 2009 (1.38% y 2.05% respectivamente). Las variaciones que se presentan de año a año, no son muy elevada, son más bien escalonadas, alcanzan picos más o menos cada 3 años, decae la variación y vuelve a levantarse; en general existe crecimiento, es lento y está sometido a una continua estacionalidad.

10.3.2 Posición competitiva de la empresa. La empresa posee una posición competitiva débil, a continuación citamos algunas de sus debilidades a nivel competitivo:

- Durante el 2009 los colombianos gastaron \$9,4 billones en prendas de vestir. La participación de la empresa en el mercado es del 0,006%.
- La empresa no trabaja en la fidelización de los clientes.

- Producto con alta demanda pero poco diferenciado frente a los demás competidores.
- El producto tiene buena calidad en el diseño pero baja calidad en los insumos.
- Todos los competidores comparten los mismos proveedores.
- La lealtad de los clientes de la empresa depende del precio y la novedad del producto.

10.3.3 Análisis de la matriz de la gran estrategia

Figura 8. Matriz de la gran estrategia



De acuerdo al nivel de crecimiento del mercado de prendas de vestir y a la débil posición competitiva de la empresa, el cuadrante donde se ubica la empresa dentro de la matriz de la gran estrategia es el cuadrante III, lo cual indica que la empresa debe aplicar cambios drásticos sin tardanza, a efecto de evitar una mayor caída y posible liquidación. Esta metodología propone seis estrategias alternativas para aplicar en la empresa de acuerdo a las características de esta, su mercado y producto: atrincheramiento, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación en conglomerado, desinversión y liquidación.

10.4 RESUMEN DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La matriz DOFA, la matriz PEYEA y matriz de la gran estrategia nos han arrojado una serie de alternativas estratégicas posibles para la empresa. La DOFA nos dio como resultado cuatro combinaciones de estrategias, DO, DA, FO, FA; la matriz PEYEA nos permitió determinar que la postura competitiva que debe asumir la empresa es de tipo defensiva, sugiriendo que la empresa debe concentrar sus esfuerzos en superar las debilidades y en evitar las amenazas, razón por la cual la combinación de estrategias que se seleccionó de la matriz DOFA son las estrategias DA, puesto que estas están enfocadas en reestructurar el negocio, proteger sus activos al tiempo que busca mejorar sus indicadores, haciendo uso racional de los escasos recursos con que cuenta la organización.

Por su parte, la matriz de la gran estrategia perfila un poco más esta posición defensiva, al tiempo que propone otras estrategias, las cuales, sumadas a las anteriores nos da un portafolio de estrategias de las que se seleccionarán aquellas que más se ajusten a las características y nivel de desarrollo de la empresa. Las estrategias resultantes se articularán entre sí dentro de un plan estratégico, que contará con objetivos específicos por área funcional y con indicadores de gestión.

A continuación enumeramos las estrategias alternativas obtenidas del proceso de formulación estratégica:

- Tecnificación de la gerencia
- Encogimiento o atrincheramiento
- Inteligencia de mercados
- Merchandising
- Diferenciación
- Segmentación del mercado
- Diversificación concéntrica
- Liquidación
- Diversificación horizontal
- Diversificación en conglomerados

11. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

11.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Las estrategias provenientes de la matriz DOFA surgen de la lluvia de ideas que permite cruzar cada variable de la empresa con las de su entorno, la matriz PEYEA ayudó a definir la postura a adoptar por la empresa, dicha postura debe ser defensiva, por tal motivo determinamos que las estrategias DA tienen total aplicabilidad al caso en mención.

Las alternativas estratégicas que proponen las matrices PEYEA y la gran estrategia, son de tipo genérico y requieren que sean evaluadas cualitativamente de acuerdo a unos indicadores planteados el autor Fred R. David en el libro Conceptos de Administración Estratégica, con el fin de adaptar dichas alternativas al caso de la empresa.

Cuadro 22. Selección de estrategias alternativas de la matriz PEYEA y matriz de la gran estrategia

ATRINCHERAMIENTO O ENCOGIMIENTO	APLICA	NO APLICA
Cuando con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.	X	
Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.	X	
Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, animo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.	X	
Cuando con el tiempo la organización no ha podido capitalizar las oportunidades, minimizar las amenazas, aprovechar las fuerzas y superar las debilidades; es decir, cuando los gerentes de la organización han fracasado.	X	
Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.	X	
DESINVERSIÓN	APLICA	NO APLICA
Cuando la organización a seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita		X
Cuando una división para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.	X	
Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.		X
Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.		X
Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y este no se puede obtener en otras fuentes razonables.	X	
Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.		X

Cuadro 22. (Continuación)

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (productos relacionados)	APLICA	NO APLICA
Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.	X	
Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.		X
Cuando los productos nuevos, pero relacionados se puedan ofrecer a precios muy competitivos.	X	
Cuando los productos nuevos pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.		X
Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.		X
Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.		X
DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL (productos no relacionados)	APLICA	NO APLICA
Cuando los ingresos derivados de productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados		X
Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimiento de la industria.		X
Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.	X	
Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.		X
DIVERSIFICACIÓN EN CONGLOMERADO (productos no relacionados)	APLICA	NO APLICA
Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.		X
Cuando la empresa cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.		X
Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.		X
Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirente y la adquirida.		X
Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.	X	
Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.		X
LIQUIDACIÓN	APLICA	NO APLICA
Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.		X
Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la misma.		X
Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.		X

En el cuadro 22 se evaluaron los indicadores que caracterizan a cada estrategia de acuerdo a su relación con la situación de la empresa, se

determinó si cada indicador tenía aplicación o no con ella. Aquellas estrategias cuyos indicadores se relacionaron en mayor cantidad fueron las seleccionadas.

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 22 se seleccionarán las estrategias que van a integrar el plan estratégico para la empresa Zareb Studio:

Cuadro 23. Resumen de elección de estrategias

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	MATRIZ DOFA	MATRIZ PEYEA	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	SELECCIÓN
Tecnificación del nivel estratégico	●			APROBADA
Encogimiento o atrincheramiento	●	●	●	APROBADA
Inteligencia de mercados	●			APROBADA
Merchandising	●			APROBADA
Diferenciación	●			APROBADA
Segmentación del mercado	●			APROBADA
Desinversión		✘	✘	NO APROBADA
Diversificación concéntrica		✘	✘	NO APROBADA
Liquidación		✘	✘	NO APROBADA
Diversificación horizontal			✘	NO APROBADA
Diversificación en conglomerados			✘	NO APROBADA

●	APLICA
✘	NO APLICA

• **Mecánica del cuadro 23, resumen de selección de estrategias.** Se colocan todas las estrategias alternativas que haya arrojado cada matriz con un símbolo, círculo ó X en la columna que le corresponde. El símbolo círculo o X se le adjudica a la variable, en el caso en que ésta aplique o no a la situación de la empresa según el resultado del cuadro 22. Y según la postura estratégica que propone la matriz PEYEA; de esta forma se aprueba o desaprueba una estrategia, hay dos posibilidades según los símbolos, una estrategia que presente uno o más círculos será aprobada, y una estrategia que presente una o más X, será desaprobada.

11.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

11.2.1 Tecnificación del nivel estratégico. Esta estrategia busca minimizar las debilidades: empirismo en la toma de decisiones, gerencia reactiva, escasa coordinación entre las áreas, alta oposición al cambio entre los dueños, demora en el proceso de la información; y contrarrestar las amenazas: insuficiencia en

el número de técnicos, profesionales e investigadores en áreas clave para el sector, cambio en hábitos, gustos y expectativas del consumidor, cambio en los valores del consumidor influenciado por los medios, oferta de productos y servicios de bajo valor agregado, alta rivalidad entre las empresas comercializadoras impulsa guerra de precios y contrabando y la continua entrada de nuevos competidores.

Esta estrategia se desarrollará en 2 dimensiones:

- **Capacitación del personal directivo.** Incluye tácticas como la capacitación de los propietarios de la empresa en temas de gerencia estratégica, marketing, técnicas de venta, globalización y tendencias; con el fin de darles las herramientas y formar en ellos las competencias necesarias para que logren dirigir a la organización estratégicamente y no de forma meramente operativa, también se busca ampliar su visión del negocio, que desarrollen un concepto del mismo más amplio y que sus decisiones respondan a un entorno que no permanece estático, sino que necesita ser evaluado continuamente de forma técnica dejando de lado el empirismo.

- **Mejora de la estructura organizacional.** Incluye tácticas tales como la reestructuración de las áreas funcionales, reasignar y añadir funciones a los cargos estratégicos, reubicar a los jefes de áreas según sus habilidades y competencias para potencializar los cargos y generar mejores resultados.

11.2.2 Atrincheramiento. Con esta estrategia se pretende minimizar la poca liquidez de la empresa al corto plazo y contrarrestar la amenaza de la estructura de costos de la producción en Colombia que no permite competir con empresas y países de bajo costos. Esta estrategia incluye las siguientes tácticas

- **Reducción de costos y gastos Innecesarios**

- **❖ Reducción de puntos de venta.** Esta táctica incluye el cierre del centro de costos 3 (punto de venta 3) el cuál en 11 meses de operaciones no ha alcanzado el punto de equilibrio y ha obligado a los propietarios a dirigir fondos de los demás centros de costos hacia él. El cierre de este punto de venta permite un ahorro mensual para la empresa por valor de \$5.000.000 aproximadamente por concepto de arriendo y personal de venta; además, el requerimiento general mensual de mercancía se reducirá, provocando un mejoramiento en la liquidez.

❖ **Eliminación de la línea de producto de proveedores nacionales.** Esta táctica permitirá mejorar el flujo de caja mensual al suprimir una línea que por sus características no solo afecta la liquidez a corto plazo de forma negativa, sino que también roba la rentabilidad producida por la línea americana; puesto que como se dijo en el capítulo 7, apartado 7.3 Características del producto, la ropa nacional tiene baja rotación, bajo margen de contribución, costo unitario alto y plazo para pago de facturas a 30 días en su totalidad.

- **Mejorar la gestión de los recursos.** Añadir a las funciones del gerente, la planeación, gestión y control de las finanzas de la empresa, para mejorar la situación financiera y obtener mejores resultados que conduzcan al crecimiento de la empresa y consecuentemente con la estrategia de atrincheramiento, no incurrir en la creación de un nuevo cargo, en este caso un jefe de finanzas.

11.2.3 Orientación de mercado. Esta orientación es fruto de la unión de las estrategias de segmentación del mercado, inteligencia de mercados y logística. Una orientación de mercado proporciona una base para una ventaja competitiva sostenible, al crear una estrategia para brindar un valor superior a un selecto grupo de clientes mediante una propuesta de valor única y competitiva³².

Esta estrategia de orientación de mercado se divide en dos grandes estrategias:

- **Gestión del marketing.** La segmentación del mercado proporcionará a la organización un perfil claro de cual debiera ser su mercado objetivo, con el fin de poder emprender una exitosa estrategia de diferenciación. La inteligencia de mercados permitirá conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la organización en éste, además de generar una propuesta de valor bien enfocada. Una vez se haya hecho un buen proceso de segmentación y de inteligencia de mercados se puede proceder a desarrollar la mezcla de mercado o estrategia de mercado de la organización.

- **Gestión logística.** La gestión logística se implementará para lograr una integración armoniosa entre la organización y su cadena de valor, coordinando los nuevos procesos que se añadirán con los procesos existentes para que la empresa sea más productiva, eficiente y más ágil en su capacidad para responder a las variables del entorno.

³² METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estratégica de Mercadeo. Editorial Thompson, p. 8.

11.2.4 Diferenciación. El objetivo central de esta estrategia es mejorar las ventas por medio de la creación de valor, a través del posicionamiento de la marca propia, un concepto propio de moda y una acertada gestión logística.

- **Concepto propio de moda.** Esta estrategia está enfocada en desarrollar colecciones propias que respondan a las necesidades del consumidor en términos de diseño, calidad, variedad y flexibilidad a las tendencias globales de la moda. La empresa se encargará de definir su propio concepto de moda de acuerdo al segmento de mercado elegido y como interpreta y adapta las tendencias de la moda a dicho mercado. Los procesos de diseño y confección de las prendas se subcontratarán para no salirse de su posición defensiva en la que busca recortar costos y gastos que la empresa no está en la capacidad de solventar actualmente. Esta estrategia busca agregar el mayor valor posible al menor costo posible.

- **Marca propia.** La marca propia permitirá generar en el cliente mayor recordación tanto del producto como de la empresa. La marca deberá ser capaz de transmitir claramente el concepto propio de moda de la empresa más la imagen corporativa que la organización desea transmitir al mercado. Esta marca propia se comercializará conjuntamente con el producto americano, para que este último apalanque al nuevo, poco a poco se le irá dando más espacio a la marca propia en la medida que esta se vaya posicionando, en esa medida se irá sustituyendo el producto americano.

- **Servicio especializado de ventas.** Se utilizarán técnicas de Merchandising con el fin de mejorar la presentación del producto al cliente en el punto de venta y el servicio al cliente, de forma que genere una mayor cercanía con él y la fidelización del mismo, con una actitud que transmita una imagen profesional y de confiabilidad.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 NUEVA MISIÓN

Zareb Studio es una empresa de diseño, confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, que ofrece a la mujer colombiana un producto de alto valor agregado y siempre a la moda, a través de una atención profesional y personalizada que permite la satisfacción total de nuestros clientes y nos permite construir a diario relaciones duraderas con ellos, sobre la base de la confianza y la amabilidad.

12.2 NUEVA VISIÓN

Para el año 2015 Zareb Studio será reconocida en el mercado de la moda femenina del Valle del Cauca como una empresa que se caracteriza por su rapidez para interpretar la moda mundial y adaptarla en colecciones con alto valor agregado que satisface las necesidades de sus clientes, al tiempo que genera la rentabilidad esperada por sus propietarios.

12.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- **Objetivo de rentabilidad.** Incrementar la utilidad neta a una tasa del 65,72% anual de 2010 a 2015 para lograr que alcance el 15% sobre las ventas en diciembre de 2015.
- **Objetivo de crecimiento.** Crecer en el mercado local de ropa femenina a través de su línea propia de ropa y la línea americana, a razón de un 10% anual de 2010 a 2015.
- **Objetivo de desarrollo humano.** Capacitar al 100% de los directivos en aspectos técnicos de sus cargos y al personal de ventas en técnicas de venta y glamour.
- **Objetivo de servicio al cliente.** Ofrecer un servicio al cliente en los puntos de venta que supere sus expectativas a través de una atención personalizada, amable y profesional, tanto en la venta como en la postventa que se traduzca en más ventas efectivas mensuales.

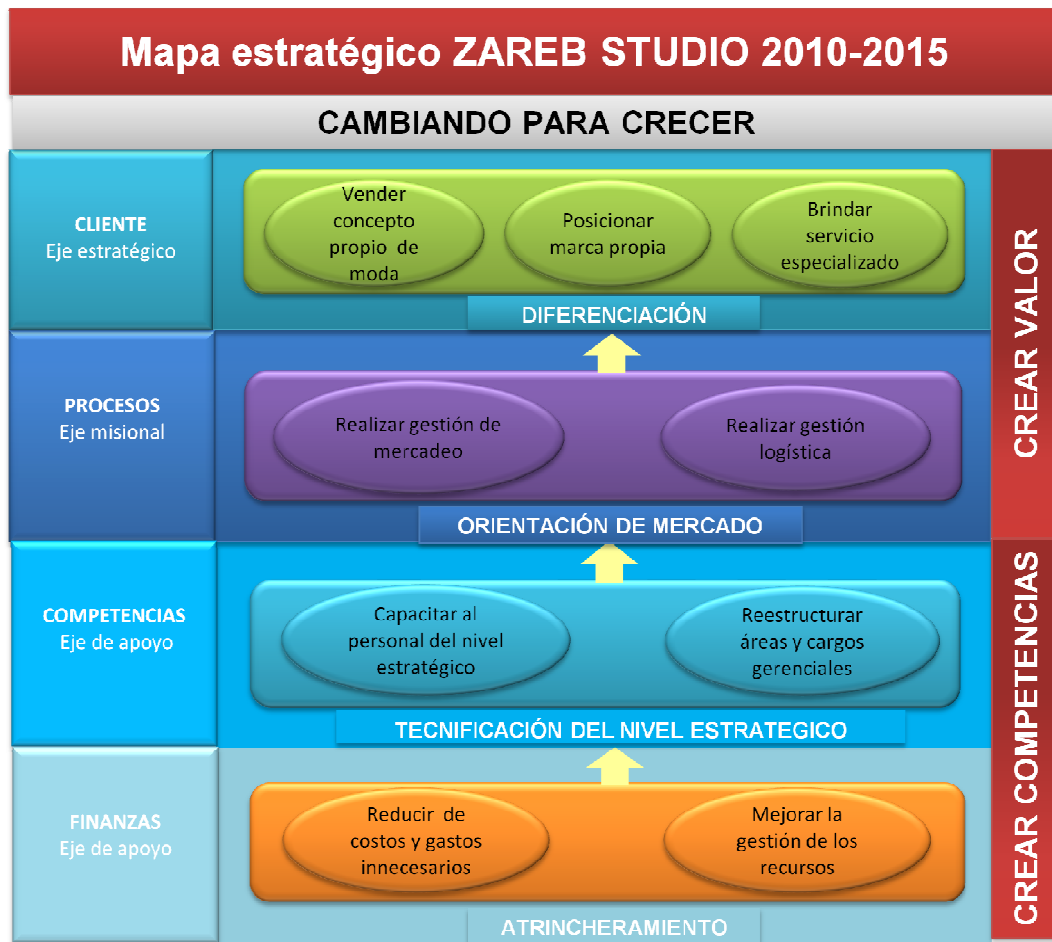
- **Objetivo de imagen corporativa.** Desarrollar una imagen corporativa que incluya marca, slogan y concepto de moda propio que de diferenciación a la empresa y alta recordación ante el cliente.

- **Objetivo de producto.** Producir 6 colecciones anuales sobre la base de un concepto propio de moda, altamente diferenciadas y procurando buena calidad a bajos costos, para reemplazar el 50% del producto americano y el 100% del producto nacional.

- **Objetivo de estructura financiera.** Reducir costos fijos en un 25% y gastos administrativos en un 30%.

12.4 MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 9. Mapa estratégico Zareb Studio 2010 - 2015



12.5 PLAN DE ACCIÓN 2010-2015

Cuadro 24. Plan de acción 2010-2015

N	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	AREA RESPONSABLE
1	OBJETIVO DE RENTABILIDAD	Incrementar la utilidad neta a una tasa del 65,72% anual de 2010 a 2015 para lograr que alcance el 15% sobre las ventas en diciembre de 2015.	DIFERENCIACION	1. Utilidad neta de 2011 igual al 1,98% sobre las ventas 2. Utilidad neta de 2012 igual al 3,30% sobre las ventas 3. Utilidad neta de 2013 igual al 5,46% sobre las ventas 4. Utilidad neta de 2014 igual al 9,05% sobre las ventas 5. Utilidad neta de 2015 igual al 15% sobre las ventas	Utilidad neta / Ventas totales	MERCADEO Y VENTAS, FINANZAS Y CONTABILIDAD
2	OBJETIVO DE CRECIMIENTO	Creer en el mercado local de ropa femenina a través de su línea propia de ropa y la línea americana, a razón de un 10% anual de 2011 a 2015.	DIFERENCIACION	Tasa de crecimiento en las ventas > ó = al 10% anual a partir de 2011 hasta 2015	Ventas anuales de la empres / Ventas anuales del sector de prendas de vestir nacional	MERCADEO Y VENTAS, LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO
3	OBJETIVO DE DESARROLLO HUMANO	Capacitar al 100% de los directivos en aspectos técnicos de sus cargos y al personal de ventas en técnicas de venta.	TECNIFICACION DEL NIVEL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	1. 100% del personal directivo capacitado en aspectos técnicos según el cargo a diciembre de 2011. 2. 100% del personal de ventas capacitado en técnicas de venta a octubre de 2010.	1. N° de directivos capacitados / Total de directivos de la empresa 2. N° de vendedores capacitados / Total vendedores de la empresa	GERENCIA GENERAL
4	OBJETIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	Ofrecer un servicio al cliente en los puntos de venta que supere sus expectativas a través de una atención amable y profesional, tanto en la venta como en la postventa que se traduzca en más ventas efectivas mensuales.	ORIENTACION DE MERCADO	1. Índice de quejas y reclamos mensuales 2% de 2010 a 2015. 2. Eficacia de los vendedores del 50%	1. N° de quejas y reclamos al mes / N° de personas atendidas al mes 2. N° de clientes que compraron al mes / N° de clientes atendidos al mes	MERCADEO Y VENTAS, LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO
5	OBJETIVOS DE IMAGEN CORPORATIVA	Desarrollar una imagen corporativa que incluya marca y concepto de moda propio que de diferenciación a la empresa y alta recordación ante el cliente	DIFERENCIACION	1. Diseño y establecimiento de la marca al 100% a Junio de 2011. 2. Mejoras locativas para adaptación del concepto de la marca en los almacenes a Agosto de 2011.	1. N° de etapas para creación de marca completadas / Total de etapas para creación de marca 2. N° de almacenes remodelados / Total de almacenes	MERCADEO Y VENTAS
6	OBJETIVO DE PRODUCTO	Producir 6 colecciones anuales sobre la base de un concepto propio de moda, altamente diferenciadas y procurando buena calidad a bajos costos, para reemplazar el 50% del producto americano y el 100% del producto nacional	DIFERENCIACION	1. Diseñar 6 colecciones al año. 2. Reducción del 50% de la línea americana por la línea propia a Dic. de 2011 3. Reducción del producto nacional al 100% en Ene de 2011.	N° de colecciones lanzadas / Total colecciones del año	PRODUCCION Y LOGISTICA
7	OBJETIVO DE ESTRUCTURA FINANCIERA	Reducir costos fijos en un 25% y gastos administrativos en un 30%.	ATRINCHERAMIENTO	1. Reducir costos fijos innecesarios en un 25% a Junio de 2010. 2. Reducir gastos administrativos innecesarios en un 30% a Junio de 2010.	1. Valor de costos recortados / Total de costos de la empresa. 2. Valor gastos administrativos recortados / Total gastos administrativos de la empresa	FINANZAS Y CONTABILIDAD

13. PLAN DE NEGOCIO

13.1 ANÁLISIS DE MERCADO

13.1.1 Resumen ejecutivo

13.1.1.1 Concepto del negocio

Nombre comercial: ZAREB STUDIO

Tipo de empresa: Persona natural

Sector: Comercio prendas de vestir femeninas

Localización de la empresa: Cra. 7 N° 13 – 70 Local 93 Centro comercial El Tesoro

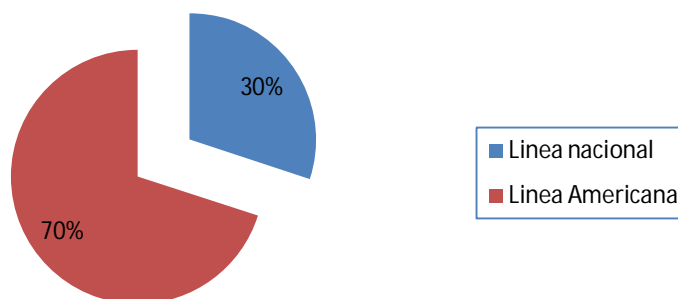
• **Descripción del producto.** Prendas de vestir para dama divididas en dos líneas de producto, línea nacional y línea americana. Incluyen los universos de vestuario:

- ❖ Formal: Vestidos de ceremonia y gala.
- ❖ Casual: Pantalones, blusas, camiseras, camisetas, faldas, shorts y vestidos
- ❖ Jeans Wear: Jeans, faldas y shorts.

La proporción de compras de mercancía por origen es la siguiente:

Figura 10. Proporciones compra de ropa por origen

Linea nacional Vs Linea Americana



Los productos se venden en tiendas de la empresa con la marca de la fábrica que produce cada prenda, entre las marcas de prendas nacionales sobresales

las siguientes marcas por su participación dentro de las compras de mercancía de la empresa:

- ❖ Newline
- ❖ Le Greeny
- ❖ Color's
- ❖ Club 9 Jeans
- ❖ Cocoa Republic

Las marcas de prendas americanas que más se comercializan son:

- ❖ IME
- ❖ Yoo'n Me
- ❖ Davida
- ❖ Feline
- ❖ Marineblu
- ❖ Deco
- ❖ Ceres
- ❖ Machine

13.1.1.2 Objetivo del estudio de mercado. Realizar un estudio de mercado para definir el mercado meta primario y secundario y las características de los nuevos productos, canales, precios, promoción y comunicación.

13.1.1.3 Potencial de mercado. El nivel de consumo pronosticado para 2010 para la categoría vestuario es de \$14'075.500.000.000³³ a nivel nacional de acuerdo a cifras de la empresa RADDAR. De este total nacional, la firma RADDAR estima que el mercado de esta categoría para la ciudad de Cali es el 9%³⁴, lo que equivale a \$1'266.795.000.000.

13.1.1.4 Propuesta de valor. La propuesta de valor de la empresa se construirá sobre la base del producto y el servicio. La base del producto es la de ofrecer 6 colecciones anuales de manera que cada 2 meses haya una nueva colección. Las colecciones se diseñaran de acuerdo con las dos temporadas mundiales de la moda, Primavera – Verano y Otoño – Invierno, de forma que se ofrezca un producto que responda rápidamente ante las tendencias de la moda global. El mayor número de colecciones anuales reducirá el ciclo de vida de la ropa, que por lo general era de un año a tan solo 2 meses, esta tendencia llamada Prontamoda genera que se incremente el consumo de prendas de vestir anual.

³³ HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

³⁴ Ibid., Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

El producto debe responder a la siguiente ecuación: Calidad + exclusividad + buen gusto + precio razonable, pues esta ha sido la premisa de la empresa hasta hoy, adicionalmente, el producto se ofrecerá con una marca propia que transmita estos valores del producto.

En segundo lugar el servicio prestado al cliente se caracterizará por la siguiente ecuación llamada ecuación de servicio: Amabilidad + servicio personalizado + Profesionalismo, la cual al sumarse con la ecuación del producto dará como resultado clientes satisfechos. Se ofrecerán también al cliente instalaciones cómodas y exhibiciones agradables en los almacenes para lograr que el cliente se demore más en su visita al almacén y pueda observar con mayor detenimiento todos los productos, además de dar una apariencia de buen gusto que genere en el cliente la sensación de estar en un lugar acogedor y moderno al mismo tiempo.

13.1.1.5 Proyecciones de ventas

Tabla 3. Proyecciones de ventas 2010

PV1	PV2	BM	TOTAL
270.000.000	135.000.000	80.000.000	485.000.000

*Definido por la empresa

Tabla 4. Proyecciones de ventas 2011

2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
PV1	20.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	25.000.000	20.000.000	25.000.000	20.000.000
PV2	10.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	12.500.000	10.000.000	12.500.000	10.000.000
BM			18.000.000		20.000.000			20.000.000
TOTAL	30.000.000	22.500.000	40.500.000	93.000.000	57.500.000	30.000.000	87.500.000	50.000.000

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
30.000.000	20.000.000	30.000.000	62.000.000	297.000.000
15.000.000	10.000.000	15.000.000	31.000.000	148.500.000
		30.000.000		88.000.000
45.000.000	95.000.000	75.000.000	93.000.000	533.500.000

Tabla 5. Proyecciones de ventas 2012 - 2015

	2012	2013	2014	2015
PV1	326.700.000	359.370.000	395.307.000	434.837.700
PV2	163.350.000	179.685.000	197.653.500	217.418.850
BM	96.800.000	106.480.000	117.128.000	128.840.800
TOTAL	586.850.000	645.535.000	710.088.500	781.097.350

PV= Punto de venta, BM= Bodega mayorista

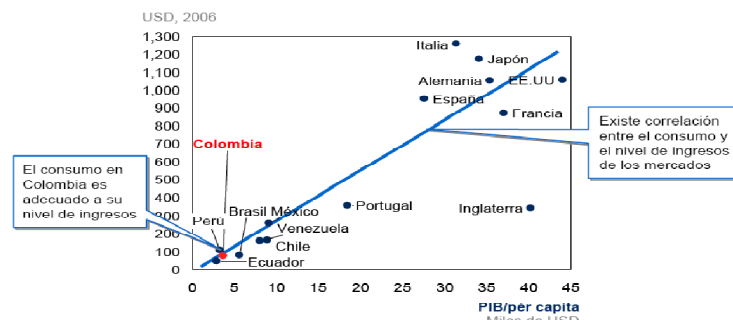
13.1.2 Investigación de mercados

13.1.2.1 Análisis del Sector de la Moda nacional. De acuerdo con estudios llevados a cabo por el Ministerio de comercio, industria y turismo y a la firma consultora McKinsey³⁵ el estado del sector Diseño, confección y moda se encuentra definido por las siguientes variables, divididas en fortalezas y amenazas, tendencias y aspiraciones del sector.

- **Fortalezas del sector**

- ❖ El sector representa más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.
- ❖ Más de 130,000 personas son ocupadas por el sector textil, confección, es decir más del 20% del total de la población ocupada para el sector manufacturero.
- ❖ El desarrollo del consumo nacional está de acuerdo con lo que se espera para un mercado como este: los niveles de consumo son adecuados para el nivel de ingresos per cápita.
- ❖ Las exportaciones del sector han crecido durante los últimos años a una tasa muy superior al crecimiento del mercado global. El crecimiento del sector a nivel mundial ha sido de aproximadamente 3-4%.

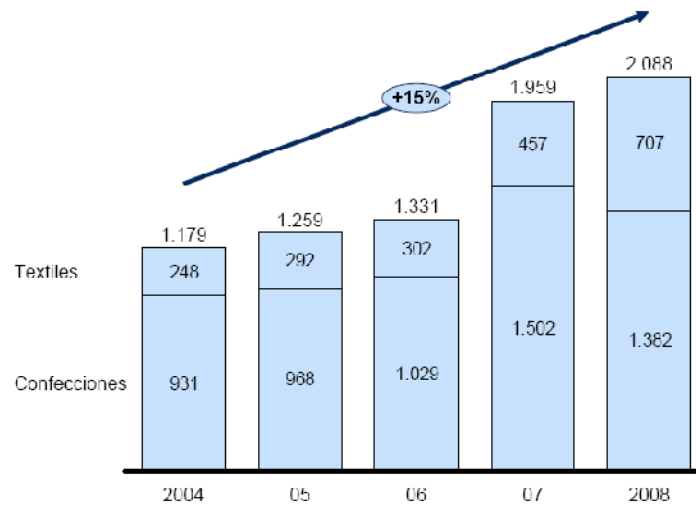
Figura 11. Consumo anual per cápita de vestuario y calzado



Fuente: McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial [en línea]: Informe final sector textil, confección, diseño y moda. Bogotá D.C.: Transformación productiva.gov.co, mayo de 2009 [consultado febrero de 2010] Disponible en Internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

³⁵ McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: Informe final sector textil, confección, diseño y moda [en línea]. Bogotá D.C.: Transformación productiva.gov.co [consultado Febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

**Figura 12. Exportaciones colombianas de textiles y confecciones
Millones USB, FOB**



Fuente: McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial [en línea]: Informe final sector textil, confección, diseño y moda, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

- **Amenazas del sector**

- ❖ Alta participación de la informalidad y el contrabando que compiten con estructuras de costo muy bajas, generando significativas desventajas para la industria formal.
- ❖ Alto crecimiento en importaciones de materia prima y productos terminados, principalmente provenientes de países de bajo costo.
- ❖ Reciente entrada masiva al país de marcas internacionales con amplia experiencia en mercadeo, gestión de marca, gestión de tiendas, inteligencia de mercados, entre otros.
- ❖ Una alta dependencia en un número reducido de mercados que durante los últimos años han presentado gran inestabilidad, política, regulatoria y/o económica.
- ❖ Fuera de la región andina, Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales.
- ❖ Su participación ha sido tradicionalmente dependiente de modelos de bajo valor agregado como la maquila.

- ❖ Los costos de producción de Colombia no le permiten competir con países de bajo costo.
- ❖ Y no cuenta con las condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan “descomoditizar” su oferta.
- ❖ La situación se está tornando insostenible y se manifiesta en cierres, despidos masivos y mal desempeño financiero de las empresas del sector.

- **Principales tendencias del sector a nivel mundial**

Figura 13. Principales tendencias de la industria de la moda mundial



Fuente: McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial [en línea]: Informe final sector textil, confección, diseño y moda, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

Las oportunidades y amenazas para este sector a nivel nacional y mundial gira en torno a estas tendencias, sin embargo para poder aprovechar el potencial implícito en estas tendencias es necesario que las empresas de la cadena textil, diseño, confección y moda es necesario desarrollar ciertas habilidades que la firma McKinsey propone para este sector para el caso colombiano.

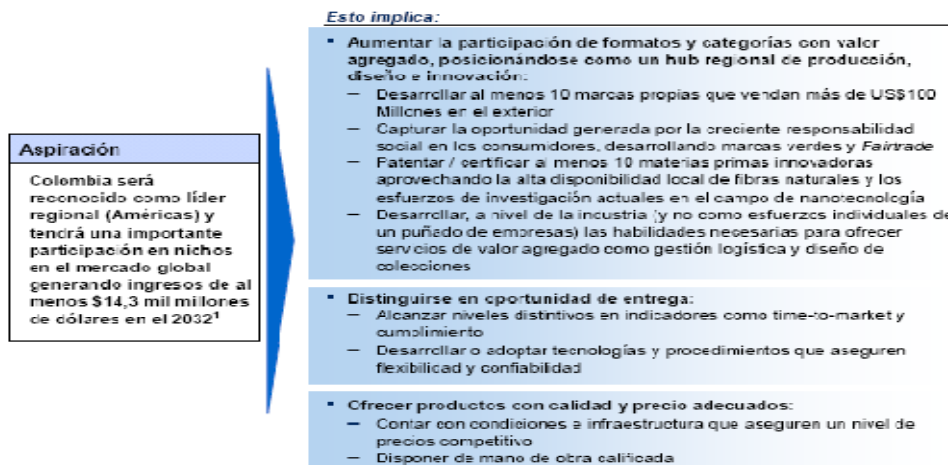
- **Aspiración del sector del sector textil, confección, diseño y moda.** A pesar de estas amenazas, el sector está dispuesto a desarrollar las habilidades y condiciones necesarias para asegurar su posición en el mercado local, e internacional:

- **Habilidades para desarrollar y comercializar productos y servicios de valor agregado.** Para lograrlo el sector debe desarrollar, atraer y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas, entre otros. Adicionalmente es necesario generar innovaciones en productos y procesos cuya implementación sea viable desde el punto de vista comercial y de producción

- **Habilidades para alcanzar reconocimiento internacional en oportunidad de entrega.** Esto se logra contando con personal capaz de operar plantas con eficiencia y confiabilidad y de escoger y adoptar tecnología de avanzada. Adicionalmente se requieren esfuerzos en investigación que mejoren la eficiencia y confiabilidad de los procesos.

- **Habilidades para producir y exportar con costos y calidad adecuada.** Esto implica la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local, facilitando el acceso a materias primas, suministros, servicios públicos y recurso humano con costos competitivos al lograr estas habilidades, el sector podrá asegurar su posición en el mercado local, convertirse en un líder regional y ganar participación en nichos de mercado globales.

Figura 14. Aspiración del sector Textil, diseño, confección, moda



Fuente: McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial [en línea]: Informe final sector textil, confección, diseño y moda, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

13.1.2 Mercado objetivo

Género: Mujer

Rango de edad: 18 a 35 años

Nivel socioeconómico: clase media

Estilo de vida: activo, sociable, moderno

Características culturales: Sensualidad, independencia, rumbera

Características físicas: Cuerpos de las tallas S, M, L, estatura media, diversidad de color de piel

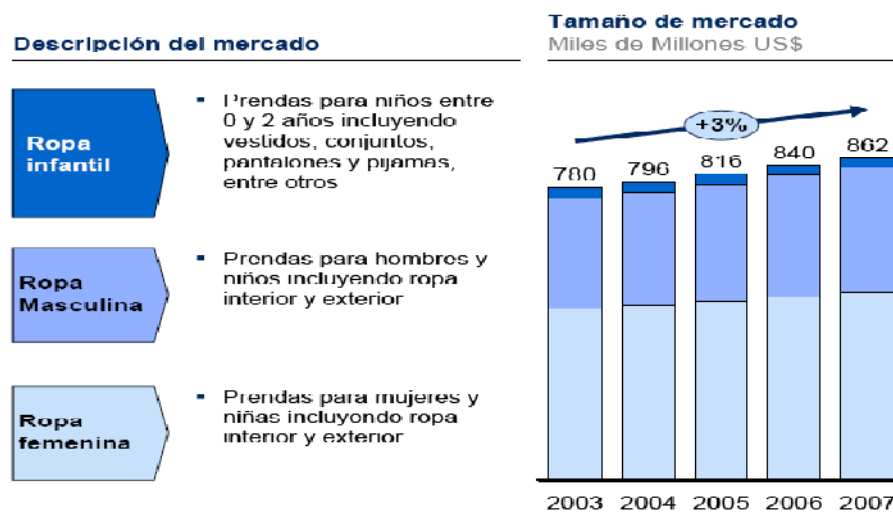
Clima: caliente

Ubicación geográfica: Cali

Religión: Católicas y sin profesión religiosa

13.1.3 Justificación del mercado objetivo. Las prendas de vestir femeninas representan casi el 60% del mercado total de prendas. Es un mercado en crecimiento a nivel nacional y que varias marcas internacionales empiezan a explorar con resultados muy buenos, tanto a nivel de ingresos medios como ingresos altos.

Figura 15. Mercado total de prendas de vestir clasificado



Fuente: McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial [en línea]: Informe final sector textil, confección, diseño y moda, Op. Cit., Disponible en internet: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

El mercado de ropa femenina es bastante dinámico gracias a las características de la mujer colombiana, la cual ha permitido que el sector se mantenga en medio de la crisis, estas son las características de la consumidora nacional³⁶:

- Son racionales en términos de costo beneficio, tratan de maximizar el beneficio de sus compras.
- Siempre están pensando en mantener el bienestar de los miembros de la familia.
- Buscan promociones, valores agregados o productos con mejores precios.
- Revisan el inventario completo de un centro comercial en busca de la blusa perfecta, hacen un análisis de precios, estudian cortes y tendencias antes de comprarla.
- Son antojadas, lo saben, y van a un centro comercial a antojarse. Compran más productos que los hombres, pero el precio medio de las compras es menor que la de los hombres.
- Las mujeres son mucho más susceptibles a las promociones, a los regalos y a los ambientes.
- La verdadera diferencia entre hombres y mujeres radica en que para los hombres las compras son una necesidad, para las mujeres una experiencia.
- Entre más jóvenes son las mujeres más ropa consumen y entre más maduras, mas mercado hacen.
- En tiempos de crisis no dejan de comprar, quizá compran menos, pero no dejan de hacerlo. Son ellas las que mantienen la dinámica del sector.

Las principales razones de compra entre las mujeres colombianas son: El gusto como la principal razón, necesidad, por regalo y moda. Comparativamente la mujer compara mas ropa por necesidad, pues considera la ropa como algo necesario puesto que, necesita sentirse a gusto consigo misma, el verse bien la hará sentirse a gusto y para verse bien, le es indispensable la ropa. Con respecto a la moda, la mujer es más sensible a esta y buscará renovar su armario según la tendencia en mayor o menor medida según su capacidad adquisitiva. En 2007 el 60% de las compradoras colombianas pertenecían a la clase media y presentaban un PIB per cápita de \$6.745 en pesos de 1999.³⁷

³⁶ BECERRA, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.revistafucsia.com/noticias-impresa/consumo-tiempo-tesis/2329.aspx>

³⁷ HERRERA, Camilo. El consumidor colombiano [en línea]: Análisis de comportamiento de consumo en 2005 y 2006 y forward para 2007. Bogotá D.C.: Raddar.net, Diciembre 2006 [consultado octubre de 2009]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007b/272/0.htm>

Cuadro 25. Consumo de las mujeres colombianas por rango de edad

18 A 25 AÑOS		25 A 35 AÑOS		35 A 45 AÑOS		45 Y MAS		TODOS	
RAZÓN DE COMPRA		RAZÓN DE COMPRA		RAZÓN DE COMPRA		RAZÓN DE COMPRA		RAZÓN DE COMPRA	
ANTOJO	5,77%	ANTOJO	4,44%	ANTOJO	0,00%	ANTOJO	0,00%	ANTOJO	3,30%
COSTUMBRE	0,00%	COSTUMBRE	0,00%	COSTUMBRE	1,59%	COSTUMBRE	0,00%	COSTUMBRE	0,33%
GUSTO	60,58%	GUSTO	55,56%	GUSTO	52,38%	GUSTO	39,13%	GUSTO	54,13%
MARCA	1,92%	MARCA	2,22%	MARCA	1,59%	MARCA	0,00%	MARCA	1,65%
MODA	3,85%	MODA	10,00%	MODA	6,35%	MODA	4,35%	MODA	6,27%
NECESIDAD	20,19%	NECESIDAD	17,78%	NECESIDAD	33,33%	NECESIDAD	39,13%	NECESIDAD	25,08%
NO SABE	0,96%	NO SABE	0,00%	NO SABE	0,00%	NO SABE	0,00%	NO SABE	0,33%
PRECIO	1,92%	PRECIO	3,33%	PRECIO	1,59%	PRECIO	10,87%	PRECIO	3,63%
REGALO	4,81%	REGALO	5,56%	REGALO	3,17%	REGALO	6,52%	REGALO	4,95%
UNICA OPCION	0,00%	UNICA OPCION	1,11%	UNICA OPCION	0,00%	UNICA OPCION	0,00%	UNICA OPCION	0,33%

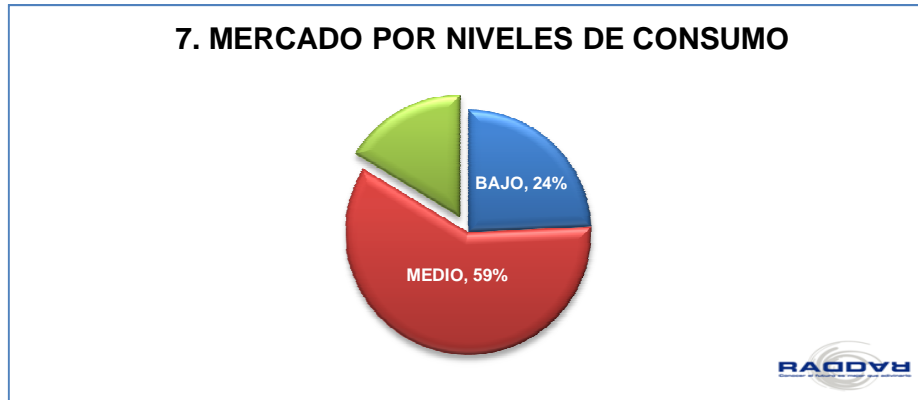
Fuente: HERRERA, Camilo. Economía de la moda [en línea]: Consumoda. Bogotá: Raddar.net, 2008 [Consultado el 10 de octubre de 2009]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/56353/ECONOMIA-DE-LA-MODA---CONSUMODA>

Cuadro 26. Ultima compra por edad colombianas 2008

CATEGORIA	MUJER				TOTAL
	18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 y más	
1.ALIMENTOS	54,08%	53,06%	58,61%	69,02%	59,11%
2.VIVIENDA	2,06%	3,19%	3,55%	2,61%	2,93%
3.VESTUARIO	20,28%	16,68%	10,93%	8,10%	13,41%
4.SALUD	1,08%	1,57%	1,01%	0,97%	1,15%
5.EDUCACION	1,32%	1,90%	1,47%	0,66%	1,33%
6.CULTURA,DIVERSION Y ESPARCIMIENTO	4,16%	5,20%	4,45%	4,81%	4,68%
7.TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	0,51%	0,42%	0,79%	0,03%	0,44%
8.OTROS GASTOS	12,23%	11,53%	11,64%	8,46%	10,89%
9.OTROS	4,27%	6,44%	7,55%	5,34%	6,06%
TOTAL GENERAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: RADDAR

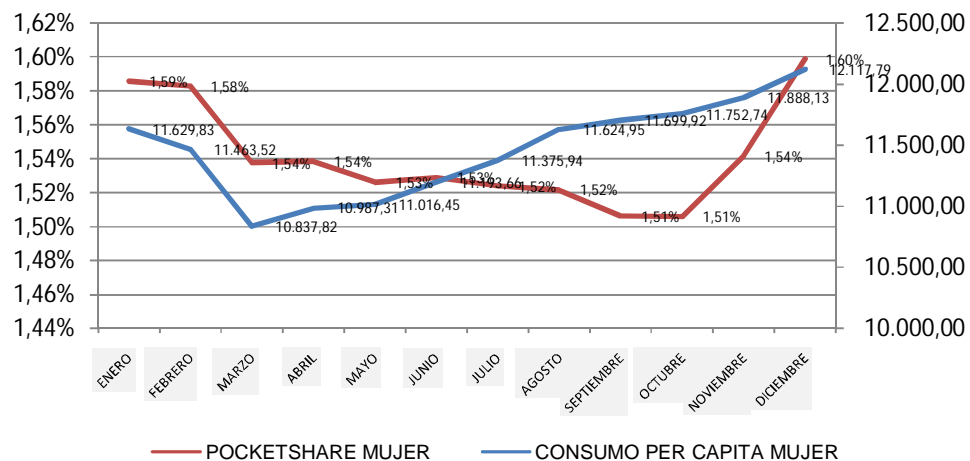
Figura 16. Mercado por niveles de consumo 2009



Fuente: : HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

13.1.3.1 Consumo per cápita de la categoría y su variación anual. En 2009 las colombianas iniciaron año consumiendo \$11.629 en prendas de vestir, aunque está en su mayoría fue en uniformes escolares debido al inicio de la temporada escolar. En marzo su consumo de ropa alcanzó su punto más bajo del año llegando a un consumo per cápita de \$10.837 pero, en ese punto se incrementó sin parar hasta la temporada de diciembre donde el consumo per cápita llegó a \$12.118. Esta tendencia se repite anualmente.

Figura 17. Pocket share y consumo per cápita de las colombianas 2009



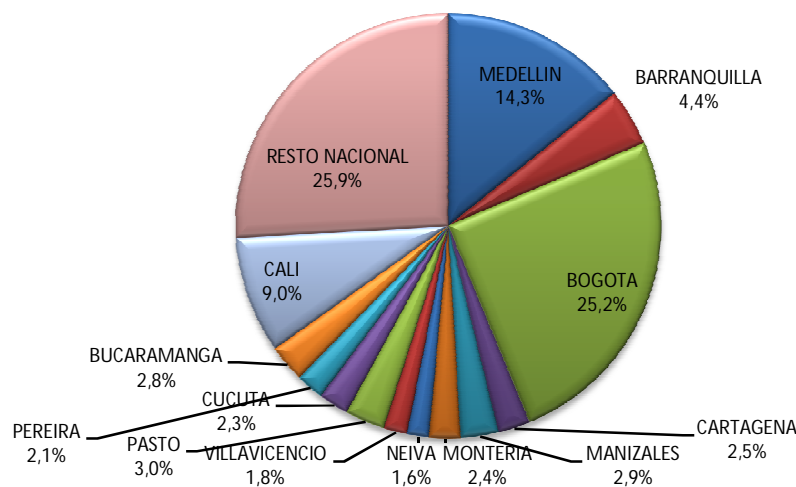
Fuente: HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

13.1.4 Estimación del mercado meta de la empresa. Según los datos del Observatorio de moda de Inexmoda y RADDAR, por nivel de consumo Cali es la ciudad que ocupa el cuarto lugar en la categoría vestuario y calzado, en cifras de 2009 esto equivale a un mercado de \$2'094.965.661.500 para la categoría³⁸.

El mercado meta de la empresa, las mujeres caleñas que están entre los 18 y 35 años, que pertenecen a la clase media tiene un tamaño estimado de 172.974 mujeres, sobre la base de las estimaciones poblacionales del DANE para Cali.

Figura 18. Mercado por unidades geográficas 2009

MERCADO POR UNIDADES GEOGRÁFICAS



Fuente: HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

³⁸ HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

Tabla 6. Estimación del mercado meta de la empresa

ESTIMACION DEL MERCADO META CALI 2010	
POBLACION REAL 2009	2.169.801
(Mas)%MIGRACION 4,3x1000*	-10.611
POBLACION FLOTANTE	2.159.190
(Menos)%DEFUNCIONES 5,4x1000	11.606
POBLACION REAL	2.147.584
%MUJERES 52,16%	1.131.798
%MUJERES ENTRE LOS 18 Y 35 AÑOS 34%	386.103
%MUJERES ESTRATOS MEDIO+MEDIO ALTO 44.8%	172.974
MERCADO META	172.974
*Tasa neta de migración es igual a tasa de migración - tasa de emigración	

Fuente: DANE

13.1.5 Estimación del potencial del mercado meta. El consumo per cápita en prendas de vestir en Cali en 2009 fue de \$47.908, ocupando la octava posición a nivel nacional, sin embargo por encima de Bogotá y de la media nacional.³⁹ Las mujeres del mercado meta de la empresa consumieron en promedio 2 blusas y un jean al año, a precios promedio de \$38.727 y \$141.500 respectivamente.

Con base en datos de pronósticos para 2008 proporcionados por estudios de consumo de RADDAR⁴⁰, se pronostican los valores de 2009 para hallar luego el potencial del mercado meta de 2010 en términos de consumo de blusas y jeans (Cuadro 27). Se calcula que para 2010 el consumo de blusas y jeans del mercado meta será de \$9.828.442.647 y \$16.751.829.571 respectivamente, sustentados en los datos de consumo promedio y precios promedio citados anteriormente de 2009. De acuerdo a las proyecciones de ventas para 2010 (ver punto 13.1.1.5 Proyecciones de ventas), la empresa tendría una participación de mercado del 2% dentro de su mercado meta. Esta cifra de participación de mercado en 2010 equivale al 2% de la suma del consumo total de mercado tanto en blusas como en jeans, lo que traduce \$531.605.400 en ventas en el año.

³⁹ HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

⁴⁰ HERRERA, Camilo. El consumidor colombiano [en línea]: Análisis de comportamiento de consumo en 2005 y 2006 y forward para 2007. Op. cit., Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007b/272/0.htm>

Cuadro 27. Calculo del potencial del mercado meta para 2010

DEMANDA POTENCIAL BLUSAS EN PESOS PARA 2010	DEMANDA MENSUAL TARGET BLUSAS
\$9.828.442.647	\$819.036.887
DEMANDA POTENCIAL JEANS EN PESOS PARA 2010	DEMANDA MENSUAL TARGET JEAN
\$16.751.829.571	\$1.395.985.798
UNIDADES DEMANDADAS BLUSAS 2010	BLUSAS ADQUIRIDAS X COMP PROM
253.788	1,5 Uds. año
UNIDADES DEMANDADAS JEANS 2010	JEANS ADQUIRIDOS X COMP PROM
118.398	0,7 Uds. año

Fuente: cifras de RADDAR, cálculos equipo de trabajo del proyecto

13.1.6 Análisis del consumidor

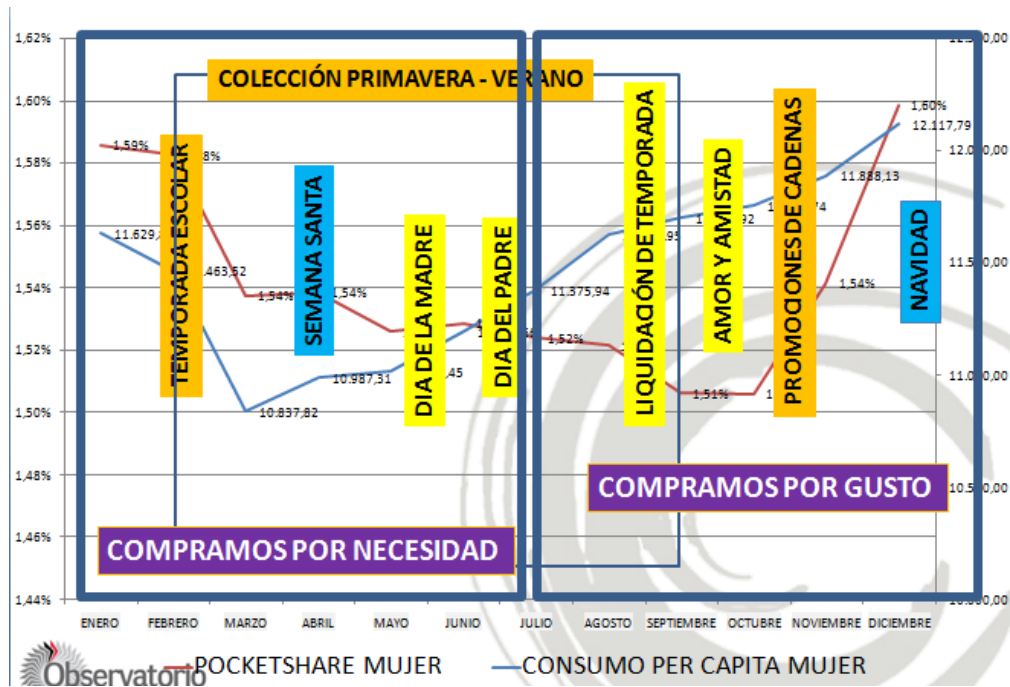
13.1.6.1 Perfil del consumidor. Dentro del mercado meta de la empresa se reconocen 2 perfiles de clientes:

- **Las fashionistas.** Son aquellas que siempre están buscando moda, visitan con gran regularidad los puntos de venta, por lo menos una vez al mes, para ver qué es lo nuevo que ha llegado. Por lo general, son mujeres que trabajan y poseen elevados ingresos o que no trabajan pero sus parejas pagan la cuenta. Estas mujeres mantienen un status, lo cual, en nuestra sociedad caleña lo afianza la belleza física. Por eso en su mayoría se han realizado cirugías plásticas para realzar su figura y verse más bellas, así pues, compran ropa que les permita exhibir su figura al tiempo que les permitan estar a la moda. Compran prendas caras y con mayor frecuencia que otros tipos de compradoras.

- **Las conservadoras.** Son aquellas clientas que por lo general compran prendas con un corte básico, o sea, patrones anteriores con telas de temporada. Visitan con menos frecuencia los almacenes y las prendas que compran las usarán para complementar uniformes de trabajo o las usarán de diario. En menor cuantía compran prendas para fin de semana y generalmente se abstienen de exhibir en demasía sus atributos físicos. Su nivel de ingresos es algo menor que las primeras y mayoritariamente son las más jóvenes del segmento.

13.1.6.2 Ritual de compra y frecuencia. El patrón de consumo de la mujer colombiana en general obedece a la siguiente tendencia anual, según datos del Observatorio de moda de RADDAR e Inexmoda. Esta tendencia es corroborada por los históricos de venta de la empresa de los últimos 4 años.

Figura 19. Patrón de consumo anual del mercado meta



Fuente: HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota-2009-y-2010--raddar---compensar-final>

Es difícil tratar de determinar cuáles son las prendas que más se venden según los universos de vestuario que se ofrecen en los almacenes de la empresa. Todo depende de las tendencias de la moda, el clima y la temporada del año. Es normal que a principio de año se compren menos jeans. En los últimos 5 años, las ventas más bajas de jeans de la empresa han sido en los meses de Febrero, Marzo y Abril, puesto, que la gente se endeuda en demasía en los meses anteriores (Noviembre y Diciembre) y por tanto, su capacidad de consumo se ve reducida a principios de año; esto, mas el hecho de que los jeans son de las prendas más costosas, causa la reducción en su consumo.

Así mismo, es común, que las ventas de vestidos se incrementen en los meses de abril y mayo debido a la fiesta de las madres, luego se reducen un poco hasta mitad de año, cuando gracias a la temporada de grados vuelve a aumentar la demanda de estas prendas, las cuales, alcanzan su mayor pico en la temporada navideña. Sin embargo, las tendencias globales, causaron que desde 2008, el consumo de vestidos se incrementara en comparación con los otros años, ahora las caleñas usan mas vestidos para el uso diario, ya no solo para ocasiones especiales.

Los siguientes datos son el resultado de un estudio de campo llevado a cabo en el mes de Octubre de 2009 con el fin de determinar los hábitos y frecuencia de compra del mercado meta de la empresa. Se realizó con la colaboración de las vendedoras de la empresa, las cuales encuestaron a las clientas que compraron durante los 15 días que duró el trabajo de campo. Se tomaron también algunas mediciones sobre el ritual de compra en los puntos de venta y estos son los resultados:

- El 46% de las encuestadas dicen comprar al menos una prenda al mes.
- Del total de prendas compradas al año dicen haber comprado al menos el 60% en el centro de Cali.
- Al 73% le motiva especialmente la presentación del almacén y la exhibición, por eso, no entran en todas las tiendas.
- Antes de tomar la decisión de comprar, el 80% visita al menos 2 tiendas.
- Se prueban como mínimo 3 prendas antes de decidirse por alguna de las prenda del almacén.
- El tiempo promedio que demoran desde que entran al almacén hasta que salen con la prenda es de 22 minutos.
- El 98% pidió descuento y el 70% de estas, logró descuentos superiores al 10% sobre el precio de la prenda.
- El 24% de las encuestadas pagó con tarjeta de crédito.
- El 39% llevó más de una prenda.
- Sólo el 27% de las encuestadas entró sola al almacén.
- El 89% de las que entraron acompañadas pidió consejo a su acompañante para tomar la decisión de compra.
- El 45% de las encuestadas está entre los 18 y 35 años y sus compras sumaron el 63% del total de las encuestadas.
- En promedio, el armario de las encuestadas se distribuye así: Ropa de diario 60%, ropa de fin de semana 30% y ropa para ocasiones especiales 10%.
- En el armario de las encuestadas, en promedio el 32% son prendas básicas y el 68% prendas de moda.

- La estratificación socioeconómica de las encuestadas de acuerdo al barrio donde viven es la siguiente: Estrato 3: 57%, estrato 4: 24%, estrato 5: 16%, estrato 6: 3%.

13.1.6.3 Perfil de consumo. El segmento determinado como mercado meta, efectivamente es el que más compra en los almacenes de la empresa, 45%. Sus compras superan al de los demás segmentos. Los clientes actuales, compran al menos una vez al mes ropa y el 60% de lo que compran es comprado en el centro. Son de clase media (estratos 3 y 4) en un 81%. El 68% de lo que compran en vestuario es moda y de esto el 60% lo usarán como ropa de diario, el 30% para fines de semana y el 10% para ocasiones especiales. El 73% de las clientas prefiere ir en compañía de alguien a hacer sus compras. En el 98% de los casos pidieron descuentos y en el 76% pagaron en efectivo.

13.1.6.4 Tendencias de consumo. A nivel del consumidor, tres macro-tendencias están afectando su consumo a nivel mundial:

- Cambio en percepción de valor: Mayor calidad a menores precios.
- Combinando prendas de bajo costo y de gama alta.
- Aumento en la importancia de la responsabilidad social.

A nivel del centro de Cali, lo observado referente a tendencias se resume en:

- Siempre hay algo en promoción en los almacenes.
- El precio es el factor determinante en la compra del producto.
- El comprador prefiere cada vez más las marcas

13.1.7 Análisis de la competencia

13.1.7.1 Competidores cercanos de la empresa

Tabla 7. Competidores de Zareb Studio

Empresa	Ubicación	Tamaño	Régimen	Clientes	Líneas de producto
Pays S.A.	Paseo de la quinta	Mediana	Común	Mayorista, Final	Americano
R&M	C.C. Mío	Mediana	Común	Mayorista, Final	Americano, Chino, Panameño, Propio
Gypsi Moon	C.C. El Tesoro	Pequeña	Simplificado	Mayorista, Final	Americano
María Bonita	C.C. El Tesoro	Micro	Simplificado	Final	Americano
Bless	C.C. El Tesoro	Micro	Simplificado	Final	Americano
D'Closet	C.C. El Tesoro, Cosmocentro	Pequeña	Común	Final	Americano, Panameño
Perspectiva	C.C. El Tesoro	Micro	Simplificado	Final	Americano
Dreams Factory	C.C. El Tesoro	Micro	Simplificado	Final	Americano, Nacional
Kipper Clothes	C.C. El Tesoro	Pequeña	Simplificado	Final	Americano, Nacional, Chino

La tabla 7 muestra los competidores más cercanos de la empresa. Todos estos competidores tienen en común la línea de producto americano y comparten la mayoría de proveedores en los Ángeles CA. Sobresalen Pays S.A como la primera empresa en traer ropa americana a Cali, siendo la mayor empresa de venta a mayoristas de esta línea de producto y R&M que ofrece todas las líneas menos la nacional, además, son proveedores de la mayoría de las empresas de la lista. La mayoría de almacenes se encuentran situados en el centro comercial El Tesoro, el cual es el lugar donde se concentra la mayoría de vendedores de ropa americana y de mayoristas de ropa panameña de la ciudad.

- **Pays S.A.: Especialización la clave del éxito.** Esta empresa no solo fue la primera en traer prendas de vestir americanas a la ciudad, sino también la primera en importarla legalmente. Provee no solo a almacenes locales, provee a varias ciudades del sur occidente colombiano, tienen clientes mayoristas de Pereira, Pasto, Popayán, Buenaventura, Tuluá y Buga entre otras. Se especializa totalmente en el negocio de la venta americana al por mayor pero también vende al detal en los almacenes propios de nombre Via Vai.

- **R&M: En la variedad está el éxito.** Hace 5 años empezó comercializando ropa panameña, hoy día maneja las líneas americana, china, panameña y hace 2 años produce su marca propia R&M Fashion Room, subcontratando el armado de las prendas, pero el diseño y el sublimado van por su cuenta. Su fuerte son las ventas mayoristas y lo que no vende al por mayor lo vende en su punto de venta al detal. R&M da especial importancia a la variedad, por eso incluye también las líneas de calzado, accesorios, ropa masculina e infantil.

13.1.8 Análisis de los productos

Tabla 8. Comparativo líneas de producto en el mercado del centro

Producto	Características de estilo	Características calidad	Características de distribución	Nivel de precios al público
AMERICANO	Prontamoda	Calidad de la confección	Compra directa en Los Ángeles	Alto
CHINO	Replicas marcas	Según requerimientos del cliente	Compra directa en Canton	Alto
PANAMEÑO	Copia Prontamoda	Baja calidad de materiales y confección	Compra directa en Colón	Bajo
NACIONAL	Copia Prontamoda	Calidad en materias primas y confección	Fabricantes visitan a Distribuidores	Medio

Estos productos se comportan en algunos casos como sustitutivos entre sí. En el caso de la ropa americana, esta puede sustituirse por productos panameños puesto que estos son copias de los primeros a costos más bajos y a menor calidad. Las prendas nacionales, son sustituidas por las americanas o viceversa, en el segundo caso, el diseño de la prenda nacional imita a los

americanos, a costos mayores que el de la prenda americana, pero el comerciante la vende más barata dado que el consumidor conoce claramente la diferencia entre lo americano y lo nacional, y no está dispuesto a pagar por lo nacional lo mismo que por la prenda americana. Las diferencias principales por la cual prefieren las prendas americanas son: La rapidez con la cual el producto americano cambia, la calidad de la confección y lo novedosos de sus diseños.

Las prendas chinas son sustitutas de las prendas de marcas como Armani, Chanel, Burberry todas las demás marcas reconocidas mundialmente.

Tabla 9. Comparativo de costos, precios y margen por línea de producto

Línea	Prendas de estudio	Costo de la prenda promedio	Precio de venta promedio	Utilidad bruta x prenda	Margen de utilidad
AMERICANO*	JEAN	40.000	100.000	60.000	60
PANAMEÑO**	JEAN	30.000	50.000	20.000	40
NACIONAL***	JEAN	52.000	70.000	18.000	26

Fuente: Históricas compras Zareb Studio

*No incluye arancel

**Nunca paga arancel

***No incluye IVA

El producto americano gracias a su apariencia y diseño se puede vender a precios que le permiten al comerciante márgenes de al menos un 60%. Cuatro años atrás, el margen de utilidad por prenda americana llegó a ser del 120% sobre el precio al detal en el caso de Zareb Studio. Actualmente algunas prendas alcanzan a lo sumo el 90% al detal y el 40% por mayor.

Cuadro 28. Ventas y participación por tipo de prenda Zareb Studio 2009

Línea	Ventas	Participación	Blusas	Vestidos	Jeans	Otros	Total
Americano	387.770.600	70%	34%	29%	25%	12%	100%
Nacional	166.187.400	30%	23%	5%	62%	10%	100%
Ventas totales	553.958.000	100%					

Fuente: Históricas ventas Zareb Studio

Tabla 10. Ventas mensuales (Miles \$) por prenda Zareb Studio 2009

Artículo	Mes											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Blusas	11.560	7.480	8.500	9.180	13.600	9.520	12.580	8.840	15.300	9.520	17.680	64.600
Vestidos	9.860	6.380	7.250	7.830	11.600	8.120	10.730	7.540	13.050	8.120	15.080	55.100
Jeans	8.500	5.500	6.250	6.750	10.000	7.000	9.250	6.500	11.250	7.000	13.000	47.500
otros	4.080	2.640	3.000	3.240	4.800	3.360	4.440	3.120	5.400	3.360	6.240	22.800
Ventas	34.000	22.000	25.000	27.000	40.000	28.000	37.000	26.000	45.000	28.000	52.000	190.000

Fuente: Históricos ventas Zareb Studio

La tabla anterior muestra la participación de cada tipo de prenda dentro del total de ventas de la empresa durante 2009. Blusas, vestidos y jeans son las prendas más vendidas en la empresa no solo en el año en mención, sino en los últimos años.

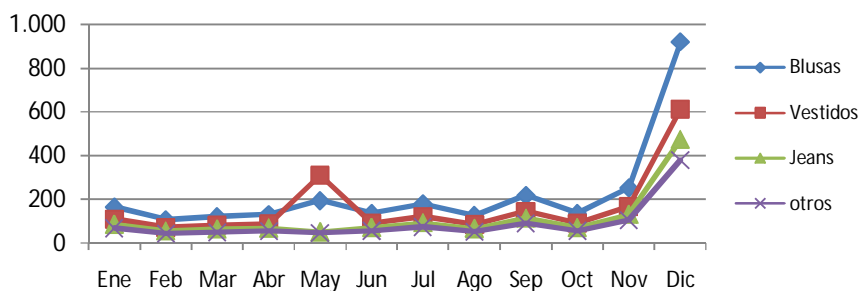
Tabla 11. Unidades vendidas mes por la empresa por tipo de prenda 2009

Artículo	Mes												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Blusas	165	107	121	131	194	136	180	126	219	136	253	923	2.691
Vestidos	116	75	85	92	310	96	126	89	154	96	177	648	2.064
Jeans	85	55	63	68	50	70	93	65	113	70	130	475	1.335
Otros*	68	44	50	54	47	56	74	52	90	56	104	380	1.075
Total	434	281	319	345	601	358	472	332	575	358	664	2.426	7.165

*Shorts y faldas

Fuente: Históricos ventas Zareb Studio

Figura 20. Ventas mensuales en unidades por tipo de prenda 2009



Fuente: Históricos ventas Zareb Studio

13.1.8.1 Recomendaciones sobre la colección propia. El costo de las prendas de la línea propia debe estar por debajo de los costos de las líneas

americana y nacional o por lo menos igual, debe permitir un buen margen de utilidad, teniendo en cuenta que la empresa tiene pocos recursos para invertir en su colección, por tanto, en un principio no podrá hacer economías de escala ni volumen de ventas, eso causará que no pueda vender muy barato. Se debe procurar ofrecer alto valor agregado a precios entre los americanos y nacionales.

No se deben perder de vista las tendencias globales de la moda y mucho menos las tendencias propuestas por la Prontamoda americana, es bueno asociar un poco el producto con el americano, pero no demasiado de manera que pueda perder su identidad propia. El producto propio no debe ser una copia del americano, sino una propuesta alternativa, altamente diferenciada y tan rápida que le permita adelantarse a la llegada de nuevas colecciones americanas.

Es importante que la colección propia de la empresa se distribuya según tipo prendas teniendo en cuenta el nivel de demanda por prenda, aunque, no se deben ignorar las tendencias de la moda, las cuales pueden redefinir estos valores, de una temporada a otra.

13.1.9 Estrategia de mercadeo

13.1.9.1 Concepto del producto

- **Las colecciones.** Las colecciones propias se diseñaran teniendo en cuenta las tendencias y las temporadas definidas por las pasarelas mundiales además de las colecciones de la Prontamoda americana. Las colecciones se desarrollaran sobre la base de ofrecer alto valor agregado a precios razonables. Se ofrecerán productos de moda y básicos dentro de un amplio portafolio de prendas que se caracterizaran por su exclusividad, calidad y buen gusto dentro de las 6 colecciones que la empresa ofrecerá cada año.

- **Las prendas.** Las prendas deben cumplir con el requisito de ser exclusivas, tener buena calidad y ser de buen gusto. La ecuación de la calidad de las prendas será la siguiente:

CALIDAD = Calidad del diseño + Calidad de las materias primas + Calidad de la manufactura

Elevada calidad del diseño + Mediana calidad de las materia primas + Alta calidad de la manufactura = Propuesta de calidad de la empresa

- **La Propuesta de valor de la empresa**

Exclusividad + Calidad + Buen gusto + Precio razonable

- ❖ **Exclusividad:** Máximo 24 unidades por modelo.
- ❖ **Calidad:** Propuesta de calidad de la empresa.
- ❖ **Buen gusto:** adaptación propia de la moda global a los gustos y preferencias del mercado meta por medio del proceso de diseño.
- ❖ **Precio razonable:** precios que se muevan a la par y un poco por debajo de los productos americanos.

Se producirán todos los tipos de prendas menos jeans, puesto que los fabricantes de jean locales exigen como mínimo 100 unidades por modelo.

13.1.9.2 Mezcla de mercadeo

- **Estrategia de producto**

- ❖ **Marca.** La línea propia se comercializará bajo la marca Fashionista, palabra que hace referencia a la persona (mujer) que vive a la moda y que le gusta lucir a la moda. El término significa: Persona generalmente una celebridad, que está siempre actualizada en moda, impone tendencia y es musa inspiradora de modistos, fotógrafos y diseñadores. El propósito de esta marca, es generar un aura de moda, clase, sensualidad, prestigio y juventud a las colecciones de la empresa. A continuación se presenta la imagen de la marca Fashionista:

Figura 21. Imagen de marca



- ❖ **Ciclo de vida del producto.** Hace poco más de una década el ciclo de vida de una prenda de vestir era de un año o más, ahora gracias a la Prontamoda, el ciclo se ha recortado drásticamente a casi dos meses lo que dura una colección de Prontamoda. La idea con las colecciones de la marca Fashionista

es mantener ese ritmo de Prontamoda para acelerar el ciclo del consumo, ofreciendo al público 6 colecciones anuales.

❖ **Tácticas de producto.** Las cantidades por producto de cada colección deben definirse según los históricos para determinar las cantidades a producir por producto según la temporada.

Teniendo en cuenta las cinco fases que atraviesan los consumidores antes de adoptar un producto nuevo⁴¹, se procurará que los consumidores que visiten los almacenes, atraviesen cada una de ellas, hasta la adopción del producto de la marca propia.

Etapas de conciencia. El producto de marca propia se exhibirá en ubicaciones preferenciales, de mejor visibilidad en los almacenes, en flautas donde no se combinarán con las marcas americanas. En los maniqués siempre se exhibirán al menos dos combinaciones de prendas de la marca propia.

Etapas de interés. Cuando el posible comprador, pregunte por las prendas, el vendedor, le hablará sobre las cualidades de las prendas, la calidad, el buen gusto y su exclusividad.

Etapas de evaluación. El vendedor invitará al posible comprador a que vea las prendas y que las observe con detenimiento de manera que se asegure de toda la información suministrada por el vendedor.

Etapas de prueba. El vendedor animará al posible comprador a probarse las prendas de la marca propia para que experimente su calidad, forma y estilo, reforzando la información sobre la prenda y haciendo énfasis en el nombre de marca para familiarizarlo con ella. El vendedor. El vendedor procurará que el comprador pase por todas estas fases para lograr la venta y la adopción de la marca para que de esta forma se garantice la recompra.

Se eliminará totalmente la línea de prendas de Medellín.

El producto se venderá únicamente al detal durante 2010 y 2011.

⁴¹KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2004. p. 213, 214.

Las colecciones se lanzaran de la siguiente forma: el 80% de modelos al inicio de la colección y el 20% restante entre colecciones, para que los clientes que visitan el almacén con más frecuencia siempre encuentren algo nuevo.

Al terminar una colección, las prendas que no se hayan vendido saldrán en promoción al inicio de la siguiente colección, con un 40% de descuento sobre el precio de venta.

Manejar un nivel de descuentos por prenda de máximo un 10% sobre el precio de venta para las prendas de la colección vigente.

- **Estrategia de precio**

- ❖ **Objetivo de fijación de precios.** El objetivo de fijación de precios para la empresa, es el de maximizar la utilidad por unidad de producto, manejando precios iguales o menores que el de las prendas americanas a un menor costo pero de idéntica calidad. Este se debe a que la empresa no va a producir un producto para consumo masivo sino exclusivo, por lo tanto el margen de cada unidad de producto debe ser alto.

- ❖ **Estimación de la estructura de costos**

Cuadro 29. Estructura de costos de la empresa 2009

Estructura de costos 2010	
Costos fijos*	7.708.600
Costos variables	24.298.421
Costos totales mes	32.007.021
CFM	9.636
CVM	30.373
CMT	40.009

*Solo se tuvo en cuenta 2 almacenes y 9 empleados

Fuente: Históricos Zareb Studio, Equipo de trabajo de la tesis

- ❖ **Precios promedio de los competidores por tipo de prenda**

Precio promedio blusa americana \$70.000
 Precio promedio vestido americano \$85.000
 Precio Promedio jean americano \$100.000
 Precio promedio shorts y minifaldas \$60.000

❖ Determinación de precios

Criterio 1: El tipo de precio elegido será el precio mediano, denotando un valor alto en las prendas y dando la imagen de que el producto propio tiene la misma alta calidad que el producto americano pero, a un menor precio.

Cuadro 30. Estrategias de precio calidad

PRECIO		
ALTO	MEDIANO	BAJO
1 Superior	2 De valor alto	3 De súper valor
4 De Sobrecobro	5 De valor medio	6 De buen Valor
7 De imitación	8 De economía falsa	9 De economía

Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2004.

Criterio 2: El límite inferior promedio determinado por el CMT para el precio es de \$40.000

Criterio 3: El límite superior para el precio está definido por los precios del mercado para los distintos tipos de prendas americanas (ver Precios promedio de los competidores por tipo de prenda).

Criterio 4: El margen por producto debe ser de por lo menos el 90%.

• Estrategia de Distribución

❖ Comercialización

Almacenes propios: La empresa cuenta con dos puntos de venta en la mejor ubicación del Centro comercial El Tesoro, la zona del pasillo 1 el cual, tiene una afluencia de público elevada de lunes a sábado entre 9 am y 7 pm. En estos puntos se venderán las prendas de la marca propia.

❖ Ventas

- Se cambiará la imagen de los almacenes adoptando una imagen más "Fashion" de forma que su apariencia atraiga mas al mercado meta.

- Se capacitará la fuerza de ventas en técnicas de venta y asesoramiento de imagen.
- Se implementarán uniformes para las vendedoras con el fin de darles una imagen de profesionalismo y buen gusto.
- Se creará la base de datos de clientes en el SAI OPEN para procurar conocer más a fondo a los clientes y llamarles cada vez que haya una nueva colección y enviarles a sus correos electrónicos información sobre colecciones, descuentos y promociones.

❖ Presupuesto

Cuadro 31. Presupuesto de comercialización 2010

PRESUPUESTO DE COMERCIALIZACION AGO - NOV 2010			
Nº	ITEM	Precio Unit. (Incluye IVA)	Total
Adecuaciones locativas			
2	Letreros luminosos	660.000	1.320.000
2	Tarimas luminosas LED 2 X 0,50 Mts en acero	1.270.000	2.540.000
6	Rollo papel Contac estampado x 6 Mts	177.000	1.062.000
	Total Adecuaciones locativas		4.922.000
Capacitaciones			
3	Seminarios taller Técnicas de ventas / Fenalco Valle	155.000	465.000
3	Argumentación de ventas / Fenalco Valle	135.000	405.000
3	Asesoría en ventas / Fenalco Valle	55.000	165.000
	Total Capacitaciones		1.035.000
Uniformes			
15	Uniformes (5 por vendedora)	65.000	975.000
	Total Uniformes		975.000
TOTAL PRESUPUESTO COMERCIALIZACION			6.932.000

Cuadro 32. Presupuesto mensual de comercialización 2010

Presupuesto mensual de comercialización				
Mes	Total mes	ITEMS		
Agosto	2.847.000	465.000	1.320.000	1.062.000
Septiembre	2.945.000	405.000	2.540.000	
Octubre	165.000	165.000		
Noviembre	975.000	975.000		
TOTAL	6.932.000			

• Estrategia de promoción

❖ **Fidelización de los clientes.** Se desarrollará una estrategia de fidelización de clientes la cual contará con tres pilares: Identificar, captar y retener. Esta estrategia busca fidelizar al cliente no por medio de ofrecerle ofertas, sino

ofrecerle un mayor valor a través de la construcción de una relación más estrecha con él.

❖ **Identificar:** Este proceso se llevará a cabo por medio de un software que permitirá desarrollar una base de datos inteligente que le permita a la empresa reunir información vital de cada comprador con el fin de hacerlo un cliente, este proceso de gestión de base de datos permitirá perfilar la base de datos para conocer a los clientes y saber a ciencia cierta quiénes son y que les gusta.

❖ **Captar:** Este proceso busca acercar al cliente, hacerlo sentir importante para la empresa, a través de un elemento que lo integre con esta; para lograrlo, se le dará a cada comprador una tarjeta de cliente la cual le permitirá acceder a descuentos después de la primera compra y la cual le hará acreedor a descuentos de hasta el 10% en cada compra en los almacenes de la empresa y un 20% en la fecha su cumpleaños.

❖ **Retener:** Este proceso busca lograr que el cliente siga volviendo a comprar en el almacén y que lo haga con alta frecuencia. Para lo cual en cada compra se perfilarán mejor sus gustos y preferencias en la base de datos así, se le comunicará continuamente acerca de cada colección y en especial sobre aquellos productos que puedan llamarle más la atención.

Cuadro 33. Presupuesto de promoción 2010

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN JUL - DIC 2010			
Nº	ITEM	Precio Unitario (Incluye IVA)	Total
Software			
1	Licencia software fidelización de clientes Fidelizate	799.000	799.000
	Total Software		799.000
Tarjetas			
500	Tarjetas en PVC para clientes	2.500	1.250.000
	Total Tarjetas		1.250.000
Internet			
1	Plan internet banda ancha 512k + telefonía ilimitados Emcali	110.000	660.000
	Total Internet		660.000
TOTAL PRESUPUESTO PROMOCIÓN			2.709.000

- **Estrategia de comunicación**

❖ **Publicidad POP.** La empresa utilizara material publicitario tipo POP para promocionar la marca, sus colecciones y temporadas de ofertas. El tipo de materiales será el siguiente:

Bolsas de papel para empacar los productos con la marca de la empresa, a partir del lanzamiento de la marca y su colección otoño invierno 2010.

Publicidad en los correos electrónicos de los clientes con las nuevas colecciones y ofertas, empezando con el lanzamiento de la marca y su colección otoño invierno 2010.

Volantes publicitarios para la reinauguración de los almacenes y lanzamiento de la colección otoño invierno 2010 de la marca.

Tarjetas de presentación para la reinauguración de los puntos de venta.

Cuadro 34. Presupuesto de Comunicación 2010

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD JUL - NOV 2010			
Nº	ITEM	Precio Unit (Incluye IVA)	Total
Publicidad impresa			
2000	Bolsas de papel impresas 35x50	700	1.400.000
2000	Bolsas de papel impresas 35x25	500	1.000.000
1000	Volantes a 3 tintas 20x10	200	200.000
2000	Tarjetas de presentación tres tintas opalizadas 10x6	450	900.000
	Total publicidad impresa		3.500.000
Publicidad por internet			
1	Cámara fotográfica Premier c320 7 mpx	345.000	345.000
3	Software de diseño grafico Pop art Studio 3.0	Gratis	0
	Total Publicidad internet		345.000
TOTAL PRESUPUESTO PUBLICIDAD			3.845.000

Cuadro 35. Presupuesto mensual de Comunicación 2010

Presupuesto mensual Publicidad				
Mes	Total mes	ITEMS		
Julio	1.650.000	700.000	500.000	450.000
Agosto	200.000	200.000		
Septiembre	345.000	345.000		
Octubre	1.650.000	700.000	500000	450000
Noviembre				
TOTAL	3.845.000			

- **Estrategia de servicio**

- ❖ **Atención al cliente:** Se ofrecerá un servicio personalizado de forma amable, profesional y confiable que genere confianza y satisfacción en el cliente con el propósito de que continúe comprando la marca; y una venta efectiva para la empresa.

- ❖ **Garantía:** 1 mes de garantía a partir de la fecha de venta para los productos de la marca Fashionista: Cambio de la prenda por imperfecto y por daños en la prenda por deficiente calidad en la tela e insumos. Arreglos por causa de mala manipulación de la prenda por parte del cliente que genere que la prenda se descosa o pierda uno o más botones.

- ❖ **Servicios adicionales a la venta:** Ajuste de la prenda según las medidas del cliente sin costo adicional y dentro del almacén, con tiempo de entrega promedio de un (1) día máximo.

- ❖ **Formas de pago:** Efectivo, tarjetas débito y crédito.

13.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

13.2.1 Concepto del negocio. Mediante la propuesta de creación de marca y producción de colecciones propias se busca dar respuesta a las necesidades del mercado meta de la empresa por medio de una propuesta de valor diferenciada que brinde exclusividad, calidad buen gusto a un precio al que el mercado meta pueda acceder fácilmente a las prendas, sin que por ello piensen que son prendas de baja calidad. Al mismo tiempo, la empresa ganará en rentabilidad, mayores ventas y una creciente participación de mercado, pues, de esta forma creará una ventaja competitiva en medio de su mercado la cual le permitirá ser flexible ante las variaciones del entorno y las propuestas de los competidores.

13.2.2 Misión y Visión

- **Misión**

Zareb Studio es una empresa de diseño, confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, que ofrece a la mujer colombiana un producto de alto valor agregado y siempre a la moda, a través de una atención profesional que permite la satisfacción total de nuestras clientas y construir a diario relaciones duraderas con ellas, sobre la base de la confianza y la amabilidad.

- **Visión**

Para el año 2015 Zareb Studio será reconocida en el mercado de la moda femenina del Valle del Cauca como una empresa que se caracteriza por su rapidez para interpretar la moda mundial y adaptarla en colecciones con alto valor agregado que satisface las necesidades de sus clientes, al tiempo que genera la rentabilidad esperada por sus propietarios.

13.2.3 Objetivo general de la empresa. Diseñar, producir y comercializar prendas de vestir femeninas con un alto valor agregado y altamente diferenciadas de los productos de la competencia, sobre una estructura de negocio flexible y que genere la rentabilidad esperada.

13.2.4 Objetivos específicos de la empresa

- Crear el área de diseño de la empresa junto con todos aquellos procesos creativos que generen mayor valor agregado y diferenciación al producto.
- Producir colecciones propias subcontratando los procesos que impliquen mayores costos y en los que la empresa no posee suficiente conocimiento, garantizando un alto valor agregado del producto final.
- Comercializar productos altamente diferenciados que permitan crear una imagen de exclusividad, calidad y buen gusto frente a los clientes.

13.2.5 Equipo de emprendedores

Cuadro 36. Equipo de emprendedores

DIRECTIVOS DE LA EMPRESA		
Nombres y Apellidos	Cargo y Área	Rol en el equipo de trabajo
María Del Pilar Caicedo Viveros	Directora de Logística y Producción	Controlará y supervisará los procesos productivos desde el diseño hasta el almacenaje de la línea de marca propia procurando una adecuada logística que garantice el costo, la velocidad y la flexibilidad de producción adecuados.
	Logística y Producción	
Johana Caicedo Viveros	Directora de Mercadeo y Ventas	Gestionará la marca y las estrategias de mercadeo y ventas de las dos líneas de producto, será la responsable de estudiar continuamente le mercado para conocer a fondo al mercado meta y adelantarse a todo cambio de consumidor y a todo movimiento de la competencia.
	Mercadeo y Ventas	
Felisa Viveros	Jefe de Compras	Será la encargada de las compras en el exterior de prendas de vestir para su comercialización y de compras de materias primas para la confección de la línea propia. Será la responsable de comprar las prendas y de supervisar el proceso de importación.
	Jefatura de compras	
Victor Daniel Arango Quiñones	Gerente General	Dirigirá, coordinará y controlará todos los procesos de la empresa de acuerdo con el plan estratégico de la establecido; Es el responsable por los resultados de la organización y por el logro de la visión de la organización.
	Gerencia general	

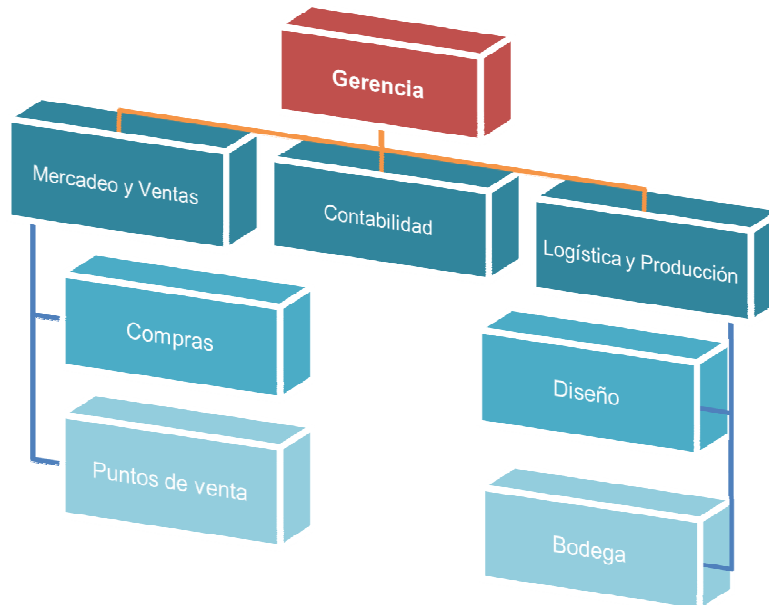
13.2.6 Nómina 2010

Cuadro 37. Nómina 2010

CARGO	AREA	ESTUDIOS	Nº PUESTOS	SALARIO REAL	Salario + Pres. Soc. + Parafiscales
Gerente General	Gerencia	Administrador de empresas	1	\$ 1.400.000	\$ 1.820.000
Jefe de Producción y logística	Producción y Logística	Ingeniera industrial	1	\$ 1.400.000	\$ 1.820.000
Jefe de Mercadeo y ventas	Mercadeo y ventas	Administrador de empresas	1	\$ 1.400.000	\$ 1.820.000
Secretaría	Finanzas y contabilidad	Técnico en Contabilidad	1	\$ 576.000	\$ 860.000
Jefe de compras	Mercadeo y ventas	Bachiller	1	\$1.400.000	\$1.820.000
Diseñador	Producción y Logística	Técnico en diseño de modas	1	\$1.000.000	\$1.500.000
Asistente de bodega	Producción y Logística	Bachiller	1	\$576.500	\$860.000
Vendedoras	Ventas	Bachiller	3	\$576.500	\$860.000
TOTAL NÓMINA 2010				\$8.329.000	\$11.360.000

13.2.7 Estructura organizacional

Figura 22. Organigrama de Zareb Studio



13.2.7.1 Áreas de la empresa y funciones

Mercadeo y Ventas

- Seguimiento de la industria y el mercado.
- Seguimiento de clientes.
- Atención al cliente.
- Gestión de marca.
- Ventas a mayoristas.
- Ventas a consumidor final.
- Compras de mercancía.
- Compras de materia prima para confección.
- Gestión de puntos de venta.

Finanzas y Contabilidad

- Conseguir financiamiento.
- Manejo y control de cuentas.
- Pago a proveedores.
- Cobro de cartera.

- Control de inventarios.
- Producir informes financieros.
- Pago de impuestos.
- Suministrar información para nómina a la CTA.

Logística y Producción

- Diseñar colecciones.
- Desarrollar planes de producción.
- Controlar la calidad de materias primas e insumos.
- Coordinar y controlar la producción.
- Gestión de almacenaje.
- Surtir puntos de venta.
- Evaluar cumplimiento de las maquilas.

13.2.8 Organismos de apoyo

- **SENA:** El SENA aporta al desarrollo del tejido empresarial por medio de programas de formación gratuitos entre los cuales hay una amplia oferta de cursos dirigidos a capacitar en temas relacionados con la confección.
- **Fomipyme:** Otorga incentivos a programas, proyectos y actividades dirigidos al desarrollo tecnológico y al fomento y promoción del sector micro, pequeño y mediano empresarial.
- **Acopi Valle:** Presta los servicios de: Asesoría jurídica, asesoría financiera, contable y tributaria, registro de patentes, misiones empresariales, ferias y exposiciones industriales, etc.
- **Fundaempresa:** Los programas y servicios están dirigidos hacia la creación o consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas por parte de la juventud universitaria, técnica y profesional, recién egresados y personas con actitud emprendedora, mipymes, empresarios, fondos de empleados y cooperativas, entre otros.
- **Fundación Corona:** Da apoyo a las microempresas contribuyendo a mejorar su competitividad y sostenibilidad. Para ello, desarrolla programas de capacitación y asesoría a pequeños negocios y trabaja por el fortalecimiento de organizaciones de productores.

- **Cámara de comercio de Cali:** La Cámara de Comercio de Cali presta los siguientes servicios: Registros públicos, registro en línea, certificación digital-Certicámara, simplificación de trámites, conciliación y arbitraje, formación empresarial, comercio exterior, centro de identificación y documentación, base de datos y apoyo logístico.

- **Corporación para el desarrollo de las microempresas CDM:** Administra recursos destinados a estimular programas de promoción y fortalecimiento de las microempresas, garantizándoles el acompañamiento de instituciones idóneas.

- **Entidades financieras:** Procredit, Banco del Mujer, Finamerica, Coomeva, Banco Caja Social, Confisocial, Cooperativa Financiera de Antioquia, , FRG, Banco de Avillas, Paz y Bien, Fase, ONG's y fundaciones, las cuales canalizan fondos del gobierno y del sector privado para financiar a las micro y pequeñas empresas⁴².

13.2.9 Tipo de sociedad. Actualmente la empresa aparece inscrita ante la Cámara de Comercio de Cali como persona natural a nombre de María del Pilar Caicedo Viveros y por ahora seguirá así puesto que son menos los impuestos que debe pagar en comparación con una persona jurídica.

13.2.10 Legislación vigente que regula la actividad económica

13.2.10.1 Registros

- **Registro mercantil:** Es el que se hace ante la cámara de comercio de cada ciudad y acredita al comerciante o empresa como comerciante.

- **Registro Único Tributario RUT:** La identificación permite conocer los apellidos y nombres, o razón social y el número de identificación tributario, NIT; la ubicación y la descripción del tipo de contribuyente, la actividad económica, responsabilidades, información inherente a su modalidad. Tiene como objetivo determinar el régimen del contribuyente.

⁴² Informe Ejecutivo Asesoría de Fomento Económico y Competitividad [en línea] Santiago de Cali: Cali.gov.co [consultado marzo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/fomento/publicaciones.php?id=3542>

- **Registro de libros contables:** El registro de los libros de comercio es una obligación legal que permite su utilización como medio de prueba privilegiado a particulares y organismos oficiales y evita a los comerciantes la imposición de multas.

13.2.10.2 Tributaria

- **Impuesto a las ventas IVA:** 16%
- **Impuesto de Industria y Comercio:** 7.7 %o Código 203. Las demás actividades comerciales.
- **Avisos y Tableros:** 5 salarios mínimos legales mensuales vigentes de acuerdo con ley 140 de 1994 para todo elemento de publicidad exterior visual.
- **Bomberos:** La empresa debe pagar un impuesto de bomberos que se cancela por medio del impuesto de Industria y Comercio y aprobar la visita de los bomberos la cual certificará que el establecimiento cumpla, con las normas de seguridad exigidas (Extintores de H2O, Co2, espuma, buenas instalaciones eléctricas, etc.)

13.2.10.3 Urbana

- **Certificado de uso del suelo:** Certifica que el uso que se le da al suelo donde se ubica el comercio es adecuado según la norma del Plan de Ordenamiento Territorial POT. Para obtenerlo se debe pagar el impuesto al uso del suelo.

13.2.10.4 Protección intelectual

- **SAYCO Y ACIMPRO:** Para la empresa que no utilice música en sus operaciones comerciales, se le expedirá el certificado de no usuario. Los establecimientos comerciales que utilicen música para su operación tendrán que pagar este impuesto a la Sociedad de Autores y Compositores, SAYCO y a la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores, ACINPRO.

13.2.10.5 Laboral y de protección social

Aportes parafiscales

- **Caja de compensación familiar:** Esta Caja de Compensación familiar es la encargada de liquidar al SENA un 2%, al ICBF; 3% y ésta se queda con un 4%.
- **Salud:** El trabajador de acuerdo con la ley 100 del 93 elegirá la EPS que prefiera. A los trabajadores se les descontará de sus sueldos, en forma mensual, los aportes para salud equivalente al 4% de su sueldo básico, y el patrono pagará el 8% para un total del 12%.
- **Pensiones y Cesantías:** Con la reforma de seguridad social Ley 100/93 el trabajador puede acceder a un sistema de seguridad social privado, para lo cual se autoriza a las compañías de Seguros de Vida el ramo ATEP, accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

13.3 ANÁLISIS TÉCNICO

13.3.1 El producto. El producto de la marca Fashionista no es un producto estandarizado, hace parte de colecciones que se diseñarán según la temporada del año. La empresa producirá seis colecciones anuales que se componen de prendas externas, tanto para la parte superior del cuerpo, como la inferior y de look entero, esto incluye blusas de todo tipo, vestidos, pantalones, shorts y faldas. Dado que estas colecciones dependen de las tendencias globales de la moda y de las temporadas del año, cada colección será distinta en diseño, materias primas y cantidades producidas.

Con la línea propia, la empresa pretende sustituir la línea de fabricación nacional (hecha en Medellín), la cual equivale al 30% de las prendas vendidas por la empresa. Según el plan de acción de la empresa, la primera colección debe lanzarse para la temporada Diciembre–Enero de 2010, de acuerdo al ciclo de colecciones de la pronta moda americana.

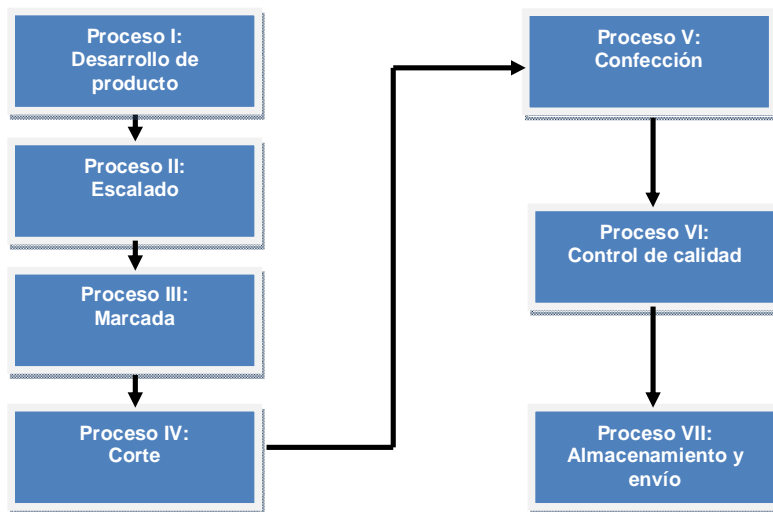
El propósito de este estudio técnico es determinar la forma adecuada de cómo se llevará a cabo la producción de la línea de marca propia sobre la base de producir con costos bajos, flexibilidad de la producción, rapidez y alto valor agregado, puesto que se va a competir en términos de pronta moda. Por otro lado, se pretende dar un acercamiento al producto de la empresa en términos y

valores de unidad agregada, lo cual permitirá establecer los costos de producción requeridos.

13.3.2 Descripción del proceso. Partiendo del hecho de que la empresa actualmente se encuentra en una situación difícil, es evidente que no está en la capacidad de incurrir en costos innecesarios y que debe tratar en lo posible de optimizar los recursos con los que cuenta, la empresa debe subcontratar algunos procesos y para tomar la decisión que cuáles serán, es necesario conocer a profundidad en qué consiste cada uno de ellos.

La Figura 22 muestra el proceso que utilizan las grandes empresas de moda para producir sus colecciones. Se incluyen procesos de la empresa y procesos subcontratados.

Figura 23. Proceso de producción

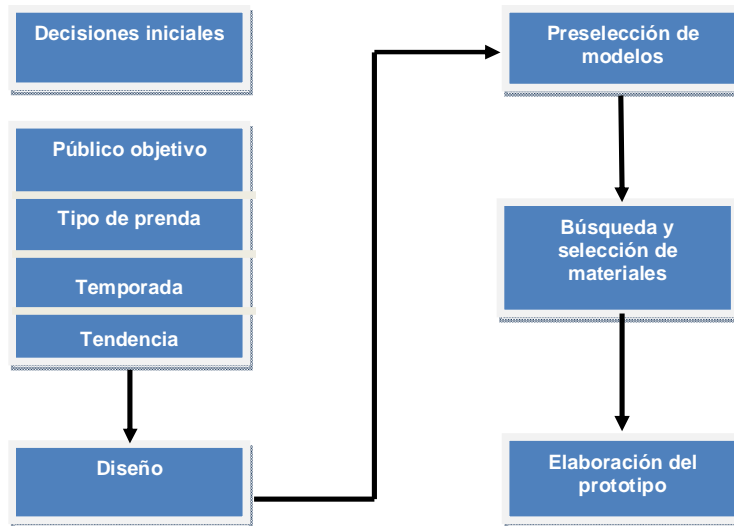


Fuente: CARDENAL, Mercedes y SALCEDO, Elena. Cómo iniciar y administrar una empresa de moda. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005

13.3.2.1 Definición y especificaciones técnicas de cada fase en el proceso productivo de la empresa.

- **Proceso I: Desarrollo de producto.** La fase del desarrollo se compone de unos subprocesos indispensables para poder continuar con la siguiente fase:

Figura 24. Desarrollo de producto



Fuente: CARDENAL, Mercedes y SALCEDO, Elena. Cómo iniciar y administrar una empresa de moda. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005

- **Subproceso I: Decisiones iniciales**

- ❖ **Público objetivo:** Las colecciones deben responder a las necesidades del mercado objetivo previamente definido en el estudio de mercado.

- ❖ **Tipo de prenda:** Prendas exteriores tales como blusas de punto y tipo camisa, camisetas, faldas, pantalones, shorts y vestidos. El estilo de las prendas es moderno, casual y formal o elegante. Las tallas a producir son S, M y L.

- ❖ **Temporada:** Concepto de pronta moda o colección continua enmarcado dentro las dos colecciones mundiales: primavera-verano y otoño-invierno. El ciclo de vida del producto será de dos meses de duración, es decir, 6 colecciones al año.

- ❖ **Tendencia:** La empresa desea ser seguidora al día de las tendencias mundiales de la moda, para esto debe hacer presencia en ferias tanto de tejidos como de moda. Es importante la adquisición del informe de moda ISCI de Inexmoda, que es una herramienta de trabajo que le servirá al diseñador y al director de mercadeo como guía inspiradora y les ayudará a permanecer informados sobre todo lo que pasa en el mundo en el que la empresa compete. Todo esto con el fin de interpretar y adaptar dichos conceptos al mercado objetivo.

❖ **Subproceso II: Diseño.** El diseño es el proceso que más valor añade al producto, este depende de un buen estudio de las decisiones iniciales y debe caracterizarse por la creatividad y la innovación, el diseño tiene que conseguir construir una identidad con la que los clientes quieran identificarse. El diseño debe obedecer a los siguientes criterios:

❖ **Parámetros de coherencia:** Los clientes deben ir identificando la marca por determinados aspectos de las colecciones relacionados con los diseños, los cortes, los acabados, los estampados o los colores, entre otros; es decir, crear un concepto propio de moda.

❖ **El tamaño de la colección:** El número de unidades a producir por modelo debe regirse a uno de los elementos de la ecuación del producto definida en el estudio de mercado, la exclusividad; por tal motivo el tamaño de la colección no debe ser muy grande, pues algo que se quiere evitar es uniformar a la gente. Las unidades a producir por cada modelo no deben exceder las 24 unidades.

Dada la estrategia de atrincheramiento que debe adoptar la empresa, se cerrará el punto de venta que no está generando utilidades, sin embargo la meta es que las ventas globales de la empresa no se reduzcan, sino que con un punto de venta menos se alcance el mismo nivel de ventas de 2009 en el primer año de la estrategia. Por tal motivo, para determinar el tamaño de cada colección se toma como base el 30% de las ventas del año 2009 que corresponde a las ventas equivalentes de la producción nacional que será reemplazada por las colecciones propias.

Cuadro 38. Unidades a producir en cada colección año 2010 - 2011

	CONCEPTO	COLECCIÓN DIC-ENE 2010	COLECCIÓN FEB-MAR 2011	COLECCIÓN ABR-MAY 2011	COLECCIÓN JUN-JUL 2011	COLECCIÓN AGO-SEP 2011	COLECCIÓN OCT-NOV 2011	TOTAL
	Inventario final esperado	18	42	25	27	45	169	169
+	Ventas presupuestadas	845	177	282	245	268	302	2.120
=	Unidades requeridas	863	220	307	272	313	471	2.289
-	Inventario inicial disponible	0	18	42	25	27	45	0
=	Unidades a producir	863	202	264	248	286	426	2.289

Cuadro 39. Tamaño de cada colección año 2010 – 2011

Temporada	Nº de modelos
Colección Dic-Ene	36
Colección Feb- Mar	8
Colección Abr- May	11
Colección Jun-Jul	10
Colección Ago-Sep	12
Colección Oct-Nov	18

Cuadro 40. Unidades a producir en cada colección año 2011 – 2012

	CONCEPTO	COLECCIÓN DIC-ENE 2011	COLECCIÓN FEB-MAR 2012	COLECCIÓN ABR-MAY 2012	COLECCIÓN JUN-JUL 2012	COLECCIÓN AGO-SEP 2012	COLECCIÓN OCT-NOV 2012	TOTAL
	Inventario Final Esperado	20	47	27	29	50	186	186
+	Ventas Presupuestadas	930	195	311	270	295	332	2.332
=	Unidades Requeridas	949	242	337	299	345	518	2.518
-	Inventario Inicial Disponible	169	20	47	27	29	50	169
=	Unidades A Producir	780	222	291	272	315	468	2.349

Cuadro 41. Tamaño de cada colección año 2011 – 2012

Temporada	Nº de modelos
Colección Dic-Ene	33
Colección Feb-Mar	9
Colección Abr-May	12
Colección Jun-Jul	11
Colección Ago-Sep	13
Colección Oct-Nov	20

Cuadro 42. Unidades a producir en cada colección año 2012 – 2013

	CONCEPTO	COLECCION DIC-ENE 2012	COLECCION FEB-MAR 2013	COLECCION ABR-MAY 2013	COLECCION JUN-JUL 2013	COLECCION AGO-SEP 2013	COLECCION OCT-NOV 2103	TOTAL
	Inventario Final Esperado	21	51	30	32	55	205	205
+	Ventas Presupuestadas	1.023	215	342	297	324	365	2.565
=	Unidades Requeridas	1.044	266	371	329	379	570	2.770
-	Inventario Inicial Disponible	186	21	51	30	32	55	186
=	Unidades A Producir	858	244	320	300	347	515	2.584

Cuadro 43. Tamaño de cada colección año 2012 – 2013

Temporada	Nº de modelos
Colección Dic-Ene	36
Colección Feb-Mar	10
Colección Abr-May	13
Colección Jun-Jul	12
Colección Ago-Sep	14
Colección Oct-Nov	21

Cuadro 44. Unidades a producir en cada colección año 2013 – 2014

	CONCEPTO	COLECCION N DIC-ENE 2013	COLECCION FEB-MAR 2014	COLECCION N ABR-MAY 2014	COLECCION N JUN-JUL 2014	COLECCION N AGO-SEP 2014	COLECCION N OCT-NOV 2014	TOTAL
	Inventario Final Esperado	24	56	33	36	60	225	225
+	Ventas Presupuestadas	1.125	236	376	326	357	402	2.822
=	Unidades Requeridas	1.149	292	408	362	417	627	3.047
-	Inventario Inicial Disponible	205	24	56	33	36	60	205
=	Unidades A Producir	944	269	352	330	381	567	2.842

Cuadro 45. Tamaño de cada colección año 2013 – 2014

Temporada	Nº de modelos
Colección Dic-Ene	39
Colección Feb-Mar	11
Colección abr-may	15
Colección Jun-Jul	14
Colección Ago-Sep	16
Colección Oct-Nov	24

Cuadro 46. Unidades a producir en cada colección año 2014 – 2015

	CONCEPTO	COLECCIÓN DIC-ENE 2014	COLECCIÓN FEB-MAR 2015	COLECCIÓN ABR-MAY 2015	COLECCIÓN JUN-JUL 2015	COLECCIÓN AGO-SEP 2015	COLECCIÓN OCT-NOV 2015	TOTAL
	Inventario Final Esperado	26	62	36	39	66	248	248
+	Ventas Presupuestadas	1.238	260	413	359	392	442	3.104
=	Unidades Requeridas	1.264	322	449	398	459	690	3.352
-	Inventario Inicial Disponible	225	26	62	36	39	66	225
=	Unidades A Producir	1.039	296	387	362	419	623	3.127

Cuadro 47. Tamaño de cada colección año 2014 – 2015

Temporada	Nº de modelos
Colección Dic-Ene	43
Colección Feb-Mar	12
Colección Abr-May	16
Colección Jun-Jul	15
Colección Ago-Sep	17
Colección Oct-Nov	26

En el proceso de diseño debe darse rienda suelta a la creatividad y hacer muchos dibujos. Por diferentes motivos que surgen en el proceso, se acaban confeccionando sólo entre un 50% y un 80% de los dibujos iniciales. Y de estos prototipos suelen quedar entre el 70% y el 90% en la confección final que saldrá a la venta, que debe responder a las necesidades del mercado, es decir

que sea comercial. Por lo tanto el portafolio del diseñador en cada colección debe contener un poco más de doble de dibujos de los requeridos.

❖ **El diseño de la prenda:** Los diseños a ofrecer en las colecciones se compone de diseños básicos (patrones anteriores con telas de temporada) y diseños de moda (patrones de temporada con telas de temporada).

• **Subproceso III: Preselección de modelos.** Antes de empezar a buscar las materias primas y a confeccionar los prototipos se hace una selección entre todos los modelos diseñados.

❖ **Definición de estilos:** Ya determinamos el tamaño de cada colección para el primer año, pero cada una de ellas se compone de varios modelos. Para saber cómo distribuir una colección en cuanto a que cantidad producir de acuerdo a los diferentes estilos, dividimos el armario la mujer del mercado objetivo al que va dirigido el proyecto en tres estilos básicos que corresponden a ocasiones de uso: uso diario, fin de semana y ocasiones especiales.

De acuerdo al estudio de mercado estos son los resultados...véase el numeral 13.1.6.1...

Cuadro 48. Composición del armario de la mujer objetivo por estilo de ropa

ARMARIO	%
Uso diario	60%
Fin de semana	30%
Ocasiones especiales	10%

❖ **Definición de diseños.** Así como el armario de toda mujer se compone de varios estilos según el uso, este también se subdivide según el tipo de diseño: ropa de moda, clásica y básica; teniendo en cuenta el mercado objetivo, las colecciones de la empresa se moverán en torno a prendas de moda y básicas, y para saber cuánto producir de estos diseños se clasificó de la siguiente manera, de acuerdo al estudio de mercado...véase el numeral 13.1.6.1...

Cuadro 49. Composición del armario de la mujer objetivo por diseño de ropa

DISEÑO	%
Moda	68
Básico	32

❖ **Definición de tipos de prenda.** Para determinar cuánto producir por tipo de prenda, se realiza la siguiente clasificación:

Cuadro 50. Clasificación de la colección por tipo de prenda

PARTES DE ARRIBA	Tipo camisa, camiseta, blusa
PARTES DE ABAJO	pantalón, falda, short
LOOK ENTERO	Vestido

El tipo de prenda ubicado en cada división dependerá de la temporada y las tendencias mundiales; sin embargo, es necesario tener claridad en cuanto a cuantas partes de arriba, cuantas de abajo ó cuantas de look entero tiene una mujer en su armario y así determinar en cada colección cuanto producir según la clasificación.

De acuerdo a la participación de cada prenda en las ventas bimestrales de la empresa en unidades (ver tabla 12), se determinó en que porcentaje se debe producir cada tipo de prenda:

Tabla 12. Composición del armario de la mujer objetivo por tipo de prenda

Tipo de prenda	Bimestre					
	Dic-Ene	Feb-Mar	Abr-May	Jun-Jul	Ago-Sep	Oct-Nov
Blusas	39%	39%	35%	39%	39%	39%
Vestidos	26%	26%	42%	26%	26%	26%
Jeans	20%	20%	12%	20%	20%	20%
Otros	16%	16%	11%	16%	16%	16%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Con la definición de los estilos, diseños y tipos de prenda, el diseñador organiza su portafolio, clasificando cada modelo y viendo cuales corresponden

a la composición del armario del mercado objetivo teniendo en cuenta cada variable, de tal manera que la colección tenga equilibrio.

• **Subproceso IV: Búsqueda y selección de materiales y proveedores.**

Una vez se haya realizado la preselección de los modelos, la empresa seleccionará las materias primas e insumos de fabricación nacional e importados que cumplan con los requerimientos de calidad, costo, variedad y diseño, puesto que estas son características que no solo influirán en el precio del producto terminado, sino también en la apariencia de la misma ante el consumidor final. Son también importantes a la hora de la selección de los materiales para la confección el servicio de venta y postventa, garantía de reposición o devolución en el caso de materiales imperfectos, y tiempos de entrega.

A continuación se muestra el peso que tiene cada uno de los anteriores factores que determinan la compra de los materiales e insumos:

Cuadro 51. Peso de los criterios de selección de materias primas e insumos

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Diseño	La estética y características que aporten a la imagen de la prenda. Estar acorde con las tendencias de la moda mundial.	25%
Variedad	Disponibilidad de diferentes texturas y modelos, que permitan la adecuación a la tendencia y al tema de la colección.	20%
Calidad	Calidad media, pero suficiente para ofrecer un buen producto.	15%
Costo	El precio por metro debe estar dentro del rango que permita mantener buenos costos en el producto terminado.	15%
Garantía	Reposición o devolución en caso de imperfectos	10%
Tiempos de entrega	El cumplimiento del proveedor de los materiales debe ser adecuado, teniendo en cuenta el plan de producción.	10%
Servicio	Atención preventiva y postventa	5%
TOTAL		100%

❖ **Proveedores de telas:** Teniendo en cuenta los criterios de selección de materias primas e insumos se hará la selección de proveedores. Lo ideal sería comprar directamente en las fábricas de Medellín y Bogotá, con el fin de eliminar los intermediarios y reducir costos, pero debido a que en un comienzo la empresa no va producir grandes cantidades, toca recurrir a estos; Sin embargo, se deben buscar los canales más directos, como es el caso de las agencias, que son intermediarios, pero aplican un margen más bajo que las comercializadoras puesto que su enfoque es el volumen y no la venta al detal.

Cuadro 52. Lista de proveedores textiles

PROVEEDOR	DESCRIPCION
Lafayette	Telas de tejido plano y de punto
Manufacturas Eliot S.A - Primera agencia	Vanguardistas en conceptos de moda femenina, enfocados en estampación y colorido, trabajando con bases y toques sintéticos y viscosos.
Manufacturas Eliot S.A – Platino	Popelina, popelina stretch, olan, tejido plano
Primamoda	Textiles innovadores para la mujer urbana
Primma	Línea textil femenina "Básica contemporánea"
Primadenim	Línea jeanswear versátil e innovadora
Fabricato y Tejicondor	Líneas: Kansas (índigo) 100% algodón, algodones, tejido de punto, mezclas y preteñidos, No tejidos (entretelas)
Tejilar	Desarrollo constante de productos: mezclas de algodón, elastómero, poliéster y viscosa

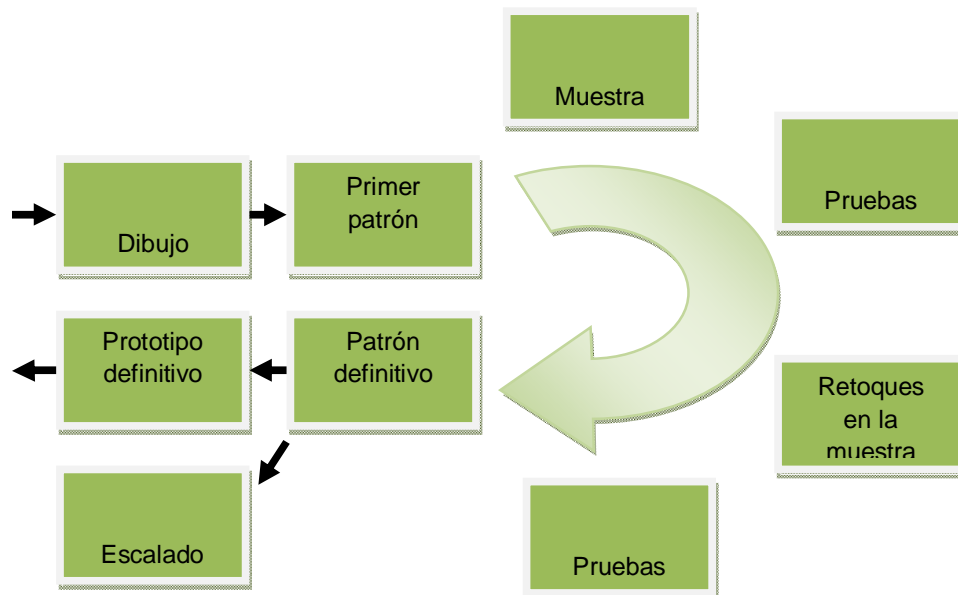
❖ Proveedores de insumos:

Cuadro 53. Lista de proveedores de insumos

PROVEEDOR	DESCRIPCION
Marquitect de Colombia	Marquillas e insumos
Finotex	Etiquetas tejidas y estampadas, heat transfer y etiquetas de cartón, reatas y pretinas.
Marquillas y accesorios S.A	Etiquetas tejidas y etiquetas estampadas, etiquetas colgantes, etiquetas para jeans, apliques, heat transfer y herrajes.
Jordao	Insumos para la confección

- Subproceso V: Elaboración del prototipo.** Para evitar al máximo errores de horma, tallaje, entre otros, el patrón debe someterse a un proceso antes de que salga el patrón y el prototipo definitivo, proceso que debe tener claro el patronista seleccionado. Después de hacer el dibujo del diseño se hace el primer patrón que es el plano del diseño repartido en las distintas piezas que conforman la prenda, con este se hace el prototipo de la prenda, pero antes de que salga el prototipo definitivo, se confecciona el primer patrón para sacar una muestra, se prueba y se procede a hacer los primeros retoques. Una vez realizadas todas las pruebas y el diseñador considera que el modelo ya tiene la apariencia deseada, se hacen las últimas modificaciones para ahora sí obtener el patrón y el prototipo de producción.

Figura 25. Proceso de elaboración del prototipo



Fuente: CARDENAL, Mercedes y SALCEDO, Elena. Cómo iniciar y administrar una empresa de moda. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005

- **Proceso II: Escalado.** El patrón definitivo se escala, es decir, se hace en las diferentes tallas en las que se va a vender la prenda, el patrón normalmente se hace en talla S ó M y se escala dependiendo del mercado objetivo. Es importante que la empresa maneje su propio patrón de tallas, el cual no varíe a pesar del tipo de prenda, de modo que el cliente sepa siempre que talla es en la marca de la empresa.

- **Proceso III: Marcada.** Después de escalar el patrón de producción en las diferentes tallas, se hace la marcada. La marcada es la disposición de las piezas de varios patrones encima de la tela para pasar a cortarlo. La marcada debe tener en cuenta el ancho de la tela. El proceso es óptimo en la medida en que hay el mínimo desperdicio de tela al cortar las prendas. La marcada depende del tipo de tejido, de los estampados y la mezcla de tallas.

- **Proceso IV: Corte.** Una vez hecha la marcada, se despliega el tejido sobre las mesas de corte. El tejido se coloca capa por capa sobre estas mesas. El número de capas depende del grosor del tejido. El corte debe ser lo más preciso posible, de manera que todas las partes coincidan de manera exacta.

- **Proceso V: Confección.** Es el proceso de armado de la prenda, al confeccionista le corresponden también los acabados y el planchado. Se requiere maquinaria especializada y pulimiento en los acabados.

Dentro de este proceso de armado, se puede dar el caso dependiendo del diseño, en que se necesite hacer algún tipo de decoración, ya sea bordado, estampado o manual. Por lo regular el proceso de estampación se realiza antes de la confección.

- **Proceso VI: Control de calidad.** Es necesario establecer unos estándares de calidad para los productos, pero la calidad no está sólo en la prenda acabada sino que forma parte de todas las fases del proceso de producción:

- Control de las telas que llegan de fábrica
- Control de los estándares del escalado
- Control de la optimización del tejido en las marcadas.
- Control del corte
- Control de los paquetes del taller de corte (color y número de piezas)
- Control de la confección
- Control sobre la decoración, si se da el caso.
- Control de los acabados
- Control del planchado
- Control del etiquetaje interno y externo

El responsable de control de calidad deber una persona diligente y tener un acentuado sentido de perfeccionismo y debe evitar al máximo la devolución de las prendas por parte de los clientes, por concepto de imperfectos.

- **Proceso VII: Almacenamiento y envío.** Una vez las prendas están terminadas y han pasado el control de calidad, estas se envían a la bodega para ser etiquetadas y almacenadas, para iniciar el proceso de surtido de los puntos de venta.

13.3.3 Selección de procesos a subcontratar. Tanto por los costos de incurrir en compra de maquinaria, como por las cargas salariales, y de acuerdo a los objetivos de la empresa se ha tomado la decisión de subcontratar aquellas actividades que no son tan críticas para la empresa, es decir, aquellas de las no se depende directamente para generar el factor diferenciador que la empresa busca, y por el contrario la organización se hará cargo de todas aquellas funciones o procesos esenciales que son determinantes para lograr dicho objetivo. Dicha elección se calcula que tendrá un impacto positivo en la rentabilidad total de la empresa puesto que al subcontratar estos procesos se incurrirá en menores costos de capital y en menor riesgo adicional.

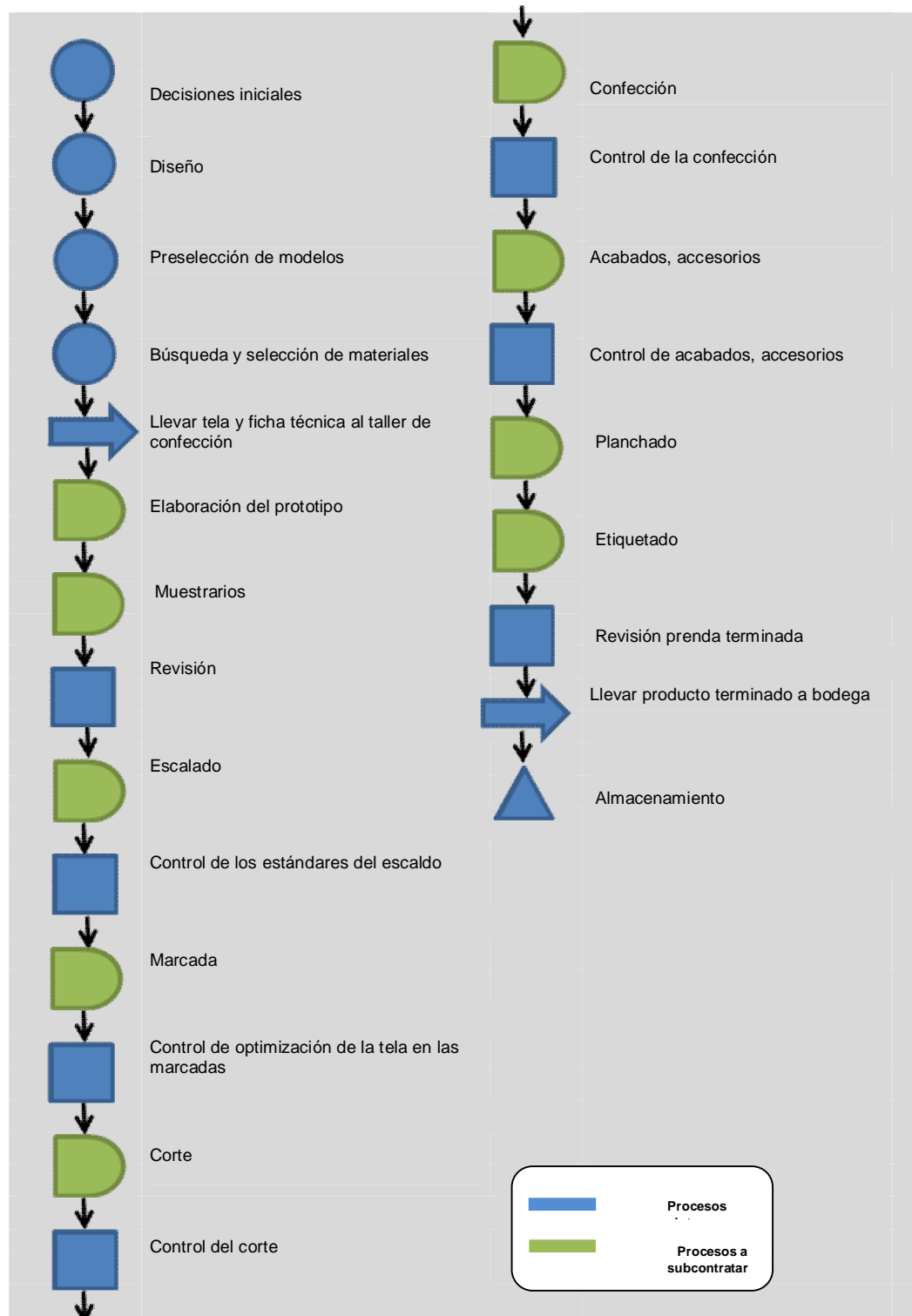
Cuadro 54. Selección de procesos a subcontratar

PROCESOS INTERNOS	PROCESOS A SUBCONTRATAR
AREA DE LOGÍSTICA, PRODUCCIÓN Y DISEÑO	
Decisiones iniciales	Elaboración de prototipo (corte, confección y patrón)
Diseño	Escalado
Preselección de modelos	Marcada
Búsqueda y selección de materiales	Corte de producción y muestrario
Control de la producción	Confección de producción y muestrario
Control de calidad (producto y servicio)	
Logística (almacén y envíos)	

Los responsables de los procesos a subcontratar, deben cumplir con todas las especificaciones mencionadas en el proceso, además de cumplir con los requerimientos de experiencia, mano de obra calificada, maquinaria especializada, capacidad de producción, calidad y responsabilidad.






13.3.4 Diagrama de operaciones

Figura 26. Diagrama de operaciones



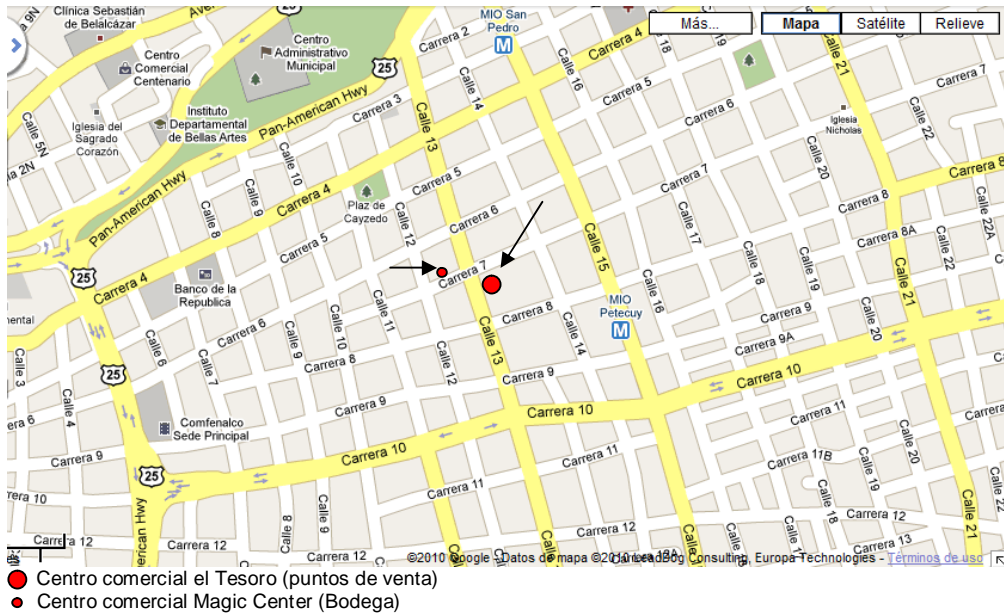
13.3.5 Diagrama de operaciones con requerimientos

Cuadro 55. Diagrama de operaciones con requerimientos

ACTIVIDAD						REQUERIMIENTOS			
						RECURSOS HUMANOS	MAQUINARIA Y EQUIPOS	MATERIA PRIMA E INSUMOS	OTROS
Decisiones iniciales (tendencias)	X					Diseñador		Ferías y eventos de moda. Informes de moda y tendencias.	Story board
Diseño	X					Diseñador	Mesa de dibujo, computador.	software de diseño Figura Herramientas de dibujo	
Preselección de modelos	X					Director de marketing y ventas y diseñador			Análisis de mercado y consumo
Búsqueda y selección de materiales	X					Diseñador		Ficha de tejidos	Lista de proveedores de tela e insumos
Envío de modelos (fichas técnicas) al taller		X				Director de producción y logística		Fichas técnicas de los diseños de la colección, telas, entretelas, botones, accesorios, marquillas, etiquetas,	
Elaboración de los prototipos				X		Patronista, confeccionista y diseñador.		Ficha técnica del diseño	
Pruebas del prototipo				X		Diseñador		Ficha técnica del diseño	
Elaboración de muestrarios				X		Confeccionista (subcontratado)		Ficha técnica del diseño	
Revisión de muestrarios			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Escalado de los patrones				X		operario de escalado (subcontratado)			
Control de los estándares del escalado			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Marcada de la tela				X		Operario de marcado (subcontratado)			
Control de optimización de la tela en las marcadas			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Corte de la tela				X		Operario de corte (subcontratado)			
Control del corte			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Confección				X		Confeccionista (subcontratado)			
Control de la confección			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Acabados y accesorios				X		Confeccionista (subcontratado)			
Control de acabados y accesorios			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Planchado				X		Confeccionista (subcontratado)			
Etiquetado				X		Confeccionista (subcontratado)			
Revisión prendas terminadas			X			Director de producción y logística			Ficha de inspección
Envío de prendas a bodega		X				Director de producción y logística			Ficha de inspección
Almacenamiento					X	Asistente de bodega			

13.3.6 Localización de la planta. La empresa cuenta con dos puntos de venta, una bodega y el área administrativa ubicada en el segundo piso del almacén principal. Los puntos de venta se encuentran ubicados en el centro de Cali en la carrera 7 N° 13-70, local 93 (punto de venta principal) y local 87. La bodega se encuentra ubicada en centro comercial Magic Center en la carrera 7 N° 12-55 bodega 317.

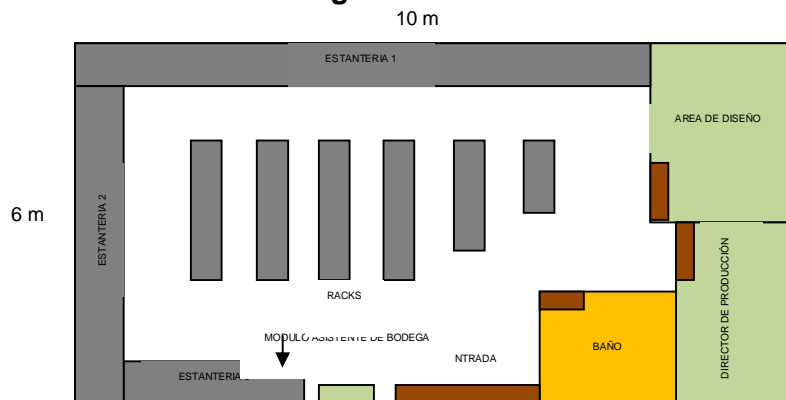
Figura 27. Localización de la planta



13.3.7 Distribución e instalaciones de la planta

13.3.7.1 Bodega. El tamaño de la bodega es de 60 m², espacio que actualmente está subutilizado y que puede aprovecharse de la siguiente manera:

Figura 28. Distribución de Bodega



- **Zona de almacenamiento de producto terminado.** Este lugar se compone de estanterías y racks, que es donde se almacena el producto terminado una vez ha pasado por todos los controles y está listo para ser distribuido a los puntos de venta.

Estanterías:

Estantería 1: 8 metros de largo x 2 metros de alto

Estantería 2: 4 metros de largo x 2 metros de alto

Estantería 3: 2 metros de largo x 2 metros de alto

Cada una de ellas tiene 6 divisiones, dejando 30 cm entre división.

Racks:

1 rack de 180 Cm de alto por 150 Cm de largo

3 racks de 120 Cm de alto por 150 Cm de largo

1 racks de 120 Cm de alto por 100 Cm de largo

1 rack de 100 Cm de alto por 80 Cm de largo

- **Área de diseño.** Es el área donde se desenvuelve el diseñador de la empresa para generar los diseños de cada colección, desde la investigación de tendencias, pasando por dibujo de figurines y preselección de modelos hasta la selección de las telas, para de allí pasar al jefe de producción y logística e iniciar la elaboración del prototipo.

El área de diseño debe contar con una mesa de dibujo con todos los implementos necesarios, un computador de última generación con internet banda ancha, software de diseño gráfico (corel draw).

- **Oficina de jefe de producción y logística.** Desde esta oficina se realiza la gestión de la producción. El responsable de ésta área debe supervisar y coordinar:

La negociación con el taller de confección

La confección de muestrarios

Las fichas técnicas

Los escalados y las marcadas

Los pedidos de telas

Los pedidos de los adornos

Las hojas de corte

Las órdenes de fabricación

La confección de las prendas

El control de calidad

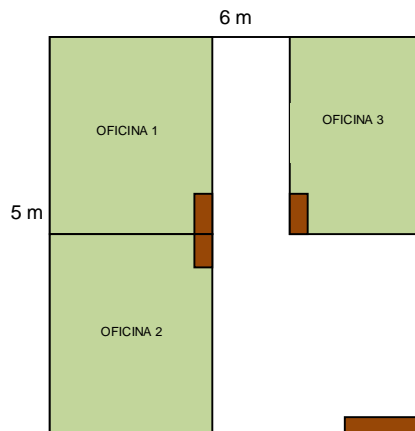
Recepción de producto terminado.

La oficina debe estar dotada de un escritorio, un computador con los requerimientos mínimos para usar las herramientas de Windows office y el software de contabilidad (SAI open) y un teléfono.

- **Módulo del asistente de bodega.** Este módulo se compone de de un escritorio, un computador con el software de contabilidad con disponibilidad de acceso al módulo de inventarios, y un radio teléfono (walkie talkie) para estar en contacto con los puntos de venta. Esta persona es la responsable del inventario de la bodega, las entradas y salidas de mercancía y al mismo tiempo hacer la distribución de la misma de acuerdo a las exigencias de cada punto de venta.

13.3.7.2 Área administrativa. Actualmente el área administrativa funciona en el segundo piso del punto de local 93 (almacén principal), tiene un área de 30 m² y se divide en 3 oficinas que hasta el momento ocupan el gerente, asistente de contabilidad, y jefe de ventas.

Figura 29. Distribución área administrativa



Se cuenta con los siguientes equipos y herramientas:

1 Computador de mesa (clon) 400GB de disco duro, memoria 512 DDR, procesador AMD Athlon 64 2.10 GHz.

1 Computador portátil Compaq presario 120GB de disco duro, 1 GB memoria Ram, procesador Pentium D 1.70 GHz.

Ambos computadores cuentan con el sistema operativo Windows XP business
1 programa contable SAI open versión 5.0, cinco licencias (1 servidor, 4 estaciones). Una licencia por cada punto de pago y dos licencias en el area administrativa.

1 impresora laser Samsung, 2100 series.

1 telefax Samsung

Conexión telefónica de internet Emcali. 56K

Se propone que el área tenga la misma distribución de oficinas, ahora para el gerente, director de mercadeo y ventas, director de compras y director de finanzas y contabilidad.

13.3.7.3 Puntos de venta. Los puntos de venta se encuentran ubicados en el centro comercial el tesoro, punto de venta principal (local 93) y punto de venta 2 (local 87). Cada uno cuenta con un equipo P.O.S, con las siguientes especificaciones:

Computador de mesa (clon) 400GB de disco duro, memoria 512 DDR, procesador AMD Athlon 64 2.10 GHz.

13.3.8 Descripción de equipos e informática requeridos:

Cuadro 56. Descripción de equipos e informática requeridos

CANT	EQUIPO	ESPECIFICACIONES	AREA	COSTO	TOTAL
2	Computador oficina	Procesador Intel Core 2 Dúo, Windows 7, memoria RAM 4GB, Monitor 20", 640GB de disco duro, GMA X4500 Graphics.	Gerente, mercadeo, diseño	1.500.000	3.000.000
3	conexión internet banda ancha + telefonía	2000K + telefonía ilimitada	Área administrativa + punto de venta principal, punto de venta 2, bodega	140.000	420.000
1	Licencia SAI open	Módulos básicos		500.000	500.000
2	Router	Motorola, para 4 computadores	Área administrativa y bodega	100.000	200.000
1	Licencia Corel Draw	Corel Draw Graphics Suite X4	Diseño	660.000	660.000
1	Informe ISCI de Inexmoda	Formal – casual (femenino)	Diseño y mercadeo	1.682.000	1.682.000
TOTAL					6.462.000

13.3.9 Muebles y encerres

Cuadro 57. Muebles y encerres

CANT.	MUEBLES Y EN CERES	PRECIO	TOTAL
3	Escritorios para oficina	150.000	450.000
3	sillas ergonómicas	40.000	120.000
1	mesa de dibujo	390.000	390.000
1	División para oficina	285.000	285.000
			1.245.000

13.3.10 Costos de producción. Teniendo en cuenta que la empresa apenas va incursionar en el proceso de producción y no se tienen diseños previos de las colecciones a producir, para determinar los costos usaremos el término de una unidad agregada, que hace referencia, a una medida global de producción a pesar de que se trabajen diferentes modelos, tiempos y materiales diferentes. El costo de la unidad agregada es un promedio ponderado, entre los costos de las distintas prendas:

Tabla 13. Participación de la materia prima y los insumos en el costo total del producto

PROCESO	COSTO DE UNA UNIDAD AGREGADA	COSTO DEL PROCESO SOBRE EL COSTO TOTAL DE PRODUCCION
Tela (70 cm)	9.000	59,0%
Patronaje	542	3,5%
Escalado	750	4,9%
Marcada + Corte	400	2,6%
Confección	3.500	22,9%
Transporte	200	1,3%
Marquillas	250	1,6%
Etiqueta	520	3,4%
Bolsa	100	0,7%
	15.262	100,0%

13.3.10.1 Insumos y materias primas

Cuadro 58. Costo insumos y materias primas

Insumos y materias primas	Insumos año 2010-2011		Insumos año 2011-2012		Insumos año 2012-2013		Insumos año 2013-2014		Insumos año 2014-2015	
	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor
Tela (metros)	1602	14.420.700	1644	15.390.648	1809	17.607.583	1989	20.140.240	2189	23.046.331
Marquillas (unidad)	2289	572.250	2349	610.740	2584	698713,6	2842	799.216	3127	914.537
Etiquetas (unidad)	2289	1.190.280	2349	1.270.339	2584	1453324,29	2842	1.662.369	3127	1.902.237
Bolsas (unidad)	2289	228.900	2349	244.296	2584	279485,44	2842	319.686	3127	365.815
Total		16.412.130		17.516.023		20.039.106		22.921.511		26.228.919

13.3.10.2 Servicios industriales

Cuadro 59. Costo de servicios subcontratados

Maquilas o satélites	Año 2010-2011	Año 2011-2012	Año 2012-2013	Año 2013-2014	Año 2014-2015
Patronaje	1.240.638	1.324.084	1.514.811	1.732.700	1.982.716
Escalado	1.716.750	1.832.220	2.096.141	2.397.648	2.743.611
Marcada + Corte	915.600	977.184	1.117.942	1.278.745	1.463.259
Confección	8.011.500	8.550.360	9.781.990	11.189.022	12.803.517
Total	11.884.488	12.683.848	14.510.884	16.598.115	18.993.103

13.3.10.3 Costos variables del producto

Cuadro 60. Costo variable unitario

Materias primas	Unidad de compra	Costo por unidad	Unidades a utilizar	Costo total
Tela (metros)	Metros	12.858	0,70	9.001
Marquillas (unidad)	Unidad	250	1	250
Etiquetas (unidad)	Unidad	520	1	520
COSTO TOTAL DE LAS MATERIAS PRIMAS				9.771
Otros costos variables:			Servicios industriales	5.192
			Empaque	100
			Transporte	200
TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES				5.492
TOTAL COSTOS VARIABLES DEL PRODUCTO				15.262

13.3.10.4 Costos variables totales

Cuadro 61. Costo variable total

Producto	Cantidad vender en el año	Costo variable unitario	Precio de venta unitario	Costo variable total	Venta total
Producto como una unidad agregada	2.120	15.262	80.000	32.356.005	169.600.000

13.3.10.5 Margen de contribución

Margen de contribución = Venta total – Costo variable total

Margen de contribución = \$137.243.995

13.4 ANÁLISIS FINANCIERO

13.4.1 Sistema de financiamiento. La línea propia de la empresa y todos los proyectos en torno a ella, se financiarán con el capital de trabajo con el cual se financiaba la línea nacional, más la utilización de un cupo de crédito del Banco de la Mujer, por valor de \$10'000.000 y aportes de los socios por valor de \$10'000.000 para una inversión total inicial de \$205'000.000 tomando como año cero 2010.

13.4.2 Flujo de caja, Estado de resultados y Balance general

Cuadro 62. Flujo de caja del proyecto de la línea de marca propia

FLUJO DE CAJA DE LA LINEA PROPIA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
SALDO DEL MES ANTERIOR	0	27.778.332	58.616.791	94.119.081	140.702.499	195.971.471
VENTAS LINEA PROPIA	185.658.000	169.600.000	186.560.000	205.200.000	225.760.000	248.320.000
AUMENTO DE CAPITAL	10.000.000					
PRESTAMOS	10.000.000					
TOTAL INGRESOS	205.658.000	197.378.332	245.176.791	299.319.081	366.462.499	444.291.471
EGRESOS						
COSTOS FIJOS						
NOMINA	36.021.600	37.739.664	39.540.311	41.427.536	43.405.531	45.478.691
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.962.800	14.025.648	16.181.402	15.170.141	17.499.253	16.408.024
TOTAL COSTOS FIJOS	50.984.400	51.765.312	55.721.712	56.597.677	60.904.784	61.886.715
COSTOS VARIABLES						
MATERIALES	41.528.763	16.412.130	17.516.023	20.039.106	22.921.511	26.228.819
MANUFACTURA	42.708.079	11.884.488	12.683.848	14.510.884	16.598.115	18.993.103
SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES	1.495.200	1.555.008	1.617.208	1.681.897	1.749.173	1.819.139
OTROS GASTOS	1.050.000	1.092.000	1.135.680	1.181.107	1.228.351	1.277.486
TOTAL COSTOS VARIABLES	86.782.042	30.943.626	32.952.759	37.412.994	42.497.150	48.318.547
COSTOS FINANCIEROS						
INTERESES	9.724.720	7.747.321	5.294.987	2.804.343	892.585	0
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	9.724.720	7.747.321	5.294.987	2.804.343	892.585	0
COMPRAS						
INVERSION EN ACTIVOS	10.598.735	10.735.118	13.208.445	10.516.262	7.935.714	0
IMPUESTOS						
IVA	16.227.385	22.608.541	25.017.621	27.304.002	29.798.460	32.495.692
IMPUESTO RENTA	2.330.000	13.606.000	17.371.000	22.341.000	26.658.000	32.152.000
IMPUESTO I&C	1.232.385	1.355.624	1.491.186	1.640.304	1.804.335	1.984.768
TOTAL IMPUESTOS	19.789.770	37.570.165	43.879.806	51.285.306	58.260.795	66.632.461
TOTAL EGRESOS	177.879.668	138.761.542	151.057.710	158.616.582	170.491.028	176.837.723
FLUJO DE CAJA	27.778.332	58.616.791	94.119.081	140.702.499	195.971.471	267.453.748

*Incluye IVA

Con la inclusión de la línea de marca propia se observa una considerable reducción de los costos variables totales en comparación con la línea nacional, peso a peso, la nueva línea genera más rentabilidad que la nacional. Implementando la estrategia de producto propio, se logrará el cumplimiento del objetivo de rentabilidad de la empresa del plan estratégico 2010 – 2015.

Cuadro 63. Estado de resultados de la empresa

P&G	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas*	553.958.000	533.500.000	586.850.000	645.535.000	710.088.500	781.097.350	859.207.085
Costo de ventas	291.556.842	345.504.508	358.261.637	395.173.030	433.517.796	475.545.666	521.520.971
Utilidad bruta	262.401.158	187.995.492	228.588.363	250.361.970	276.570.704	305.551.684	337.686.114
Gastos administrativos	232.880.000	169.948.000	172.551.040	185.739.042	188.658.923	203.015.946	206.289.050
Total gastos operacionales	232.880.000	169.948.000	172.551.040	185.739.042	188.658.923	203.015.946	206.289.050
Utilidad operacional	29.521.158	18.047.492	56.037.323	64.622.928	87.911.782	102.535.738	131.397.063
Gastos financieros	23.000.000	27.625.033	21.729.771	14.418.572	7.187.010	2.142.203	0
Utilidad antes de impuestos	6.521.158	-9.577.541	34.307.552	50.204.356	80.724.772	100.393.535	131.397.063
Impuesto de renta	0	0	1.597.000	5.503.000	14.048.000	19.704.000	29.935.000
Utilidad neta	6.521.158	-9.577.541	32.710.552	44.701.356	66.676.772	80.689.535	101.462.063

*No incluye IVA

Cuadro 64. Balance general de la empresa 2009-2014

BALANCE GENERAL	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	9.587.063	6.101.509	18.305.592	9.027.453	44.363.700	166.718.241
Cuentas por Cobrar	5.034.095	0	0	0	0	0
Inventario	142.000.000	97.603.916	85.000.000	85.000.000	80.000.000	80.000.000
Total Activo Corriente	156.621.158	103.705.425	103.305.592	94.027.453	124.363.700	246.718.241
Activo Fijo						
Equipos de oficina	3.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Software	2.000.000	3.959.000	3.959.000	3.959.000	3.959.000	3.959.000
Edificaciones	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
Total Activos Fijos	125.000.000	129.959.000	129.959.000	129.959.000	129.959.000	129.959.000
TOTAL ACTIVOS	281.621.158	233.664.425	233.264.592	223.986.453	254.322.700	376.677.241
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Pasivo Corriente	6.100.000	0	0	0	0	0
Proveedores	31.000.000	10.000.000	23.317.639	25.000.000	25.000.000	30.000.000
Obligaciones Bancarias a CP	38.000.000	41.289.847	32.968.038	22.647.485	15.092.811	10.273.382
Total Pasivos Corrientes	75.100.000	51.289.847	56.285.677	47.647.485	40.092.811	40.273.382

Cuadro 64. (Continuación)

Obligaciones Bancarias a LP	91.000.000	73.165.119	51.046.628	23.615.682	3.536.156	45.606.172
Total Pasivo No Corriente	91.000.000	73.165.119	51.046.628	23.615.682	3.536.156	45.606.172
TOTAL PASIVOS	166.100.000	124.454.966	107.332.305	71.263.167	43.628.967	85.879.554
PATRIMONIO						
Capital	109.000.000	119.000.000	109.209.459	125.932.287	152.723.286	210.693.733
Utilidades del Ejercicio	6.521.158	-9.790.541	16.722.828	26.790.999	57.970.447	80.103.954
TOTAL PATRIMONIO	115.521.158	109.209.459	125.932.287	152.723.286	210.693.733	290.797.687
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	281.621.158	233.664.425	233.264.592	223.986.453	254.322.700	376.677.241

La mejoría en los resultados anuales sugiere que pueden sobrepasarse las metas de incremento en las ventas anuales. De 2010 a 2015 se prevé un mejoramiento de las utilidades de \$91'904.522

13.4.3 Evaluación del proyecto. Para la evaluación del proyecto se tomará el costo de la unidad agregada definida y costeadada en el estudio técnico, de esta parten las proyecciones de ventas del proyecto, el flujo de caja, estados de resultados y balances.

- **Cálculo de la TIR**

Tabla 14. Matriz cálculo de la TIR

Periodo	Flujo de fondos
0	-205.658.000
1	27.778.332
2	58.616.791
3	94.119.081
4	140.702.499
5	195.971.471
6	267.453.748

TIR del proyecto = **37,60%**

TIR línea nacional = 11.87%

TIR del proyecto > TIR línea nacional = Proyecto factible

- **Cálculo del VAN**

VAN \$181'975.295

- **Cálculo del punto de equilibrio.** Para los siguientes cálculos se tomará el precio promedio de una unidad agregada y su costo promedio ponderado

Cuadro 65. Calculo del precio promedio

Prenda	Precio promedio
jean	100.000
vestido	90.000
blusa	70.000
short y faldas cortas	60.000
total	320.000
promedio	\$80.000

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{3.144.972}{80.000 - 15.262} = 49 \text{ Unidades}$$

$$\text{Punto de equilibrio en pesos} = \frac{37.739.664}{80.000 - 15.262} = \$583$$

La valoración financiera a través de los anteriores indicadores muestran que es acertada la estrategia de diferenciación de la empresa, la cual no solo incrementara al valor agregado de la prenda para el cliente, sino también la rentabilidad del negocio y las utilidades de sus operaciones.

- **Calculo del porcentaje de utilidad y margen de contribución**

$$\text{Porcentaje de utilidad} = (80.000/15.262)-1$$

$$\text{Porcentaje de utilidad} = 424\%$$

$$\text{Margen de contribución} = 80.000 - 15.262$$

$$\text{Margen de contribución} = 64.738$$

Este porcentaje y margen solo serán posibles desarrollando de forma adecuada el plan estratégico de la empresa, generando el tipo de valor agregado que de verdad el cliente busca y siendo claros en la comunicación de las bondades del producto.

13.4.4 Ventas proyectadas de la línea de marca propia

Cuadro 66. Proyecciones de ventas en pesos y unidades 2011 - 2015

	Proyecciones de ventas marca propia				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas de línea propia \$	169.600.000	186.560.000	205.200.000	225.760.000	248.320.000
Ventas de línea Unidades	2.120	2.332	2.565	2.822	3.104

14. CONCLUSIONES

Del diagnóstico de la posición estratégica de la empresa, concluimos que Zareb Studio debe seguir operando en su mercado, aunque debe adoptar el modelo de productor comercializador planteado en este proyecto, enfocándose en los procesos críticos y subcontratando aquellos procesos que requieren capital y mano de obra intensivos, así podrá aprovechar de forma flexible y menos costosa el gran número de oportunidades que ofrece el mercado local y en un futuro el nacional y mundial.

La adopción de las estrategias de diferenciación y enfoque de mercado que se le proponen a Zareb Studio le permitirán desarrollar productos de alto valor agregado con un alto factor diferenciador, esto le dará una ventaja competitiva en medio de la industria en la que se desenvuelve la cual podrá ser sostenible en la medida en que la empresa se especialice cada vez más en conocer su mercado meta y en la comunicación clara con este, en el diseño del producto, en la gestión logística de su cadena de valor y en la gestión financiera.

El plan de acción diseñado para la empresa y sintetizado en el mapa estratégico da claridad a los directivos sobre cómo deben enfocar sus esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, puesto que, se desarrollaron bajo un enfoque sistémico el cual tiene en cuenta cada componente estratégico y cada área funcional que compone la empresa e indica cómo aporta cada uno dentro de los objetivos y metas generales.

El mercado meta definido es un mercado que ofrece excelentes oportunidades para Zareb Studio; su perfil de consumo y tamaño, nos indican, que es adecuado de acuerdo a los objetivos de la empresa de crecer en ventas y en rentabilidad, ya que es un segmento de alto y continuo consumo. Este segmento puede ser explotado provechosamente ofreciéndole la línea de marca propia porque podrá adaptarse mejor a sus gustos y expectativas.

Se puede concluir que la estrategia adoptada para el proceso productivo de la empresa es eficiente, debido a los bajos costos que representa la elaboración de su propia marca y el elevado margen de contribución en comparación a la línea nacional actual. Puede ser factible a largo plazo, sustituir por completo las importaciones.

Dada la TIR calculada en el análisis financiero y el VAN, concluimos que la adopción de la línea de marca propia es una opción de negocio que presenta una buena rentabilidad, por tanto se debe invertir en ella de acuerdo a lo pronosticado en los flujos de caja anuales.

BIBLIOGRAFÍA

ARROYAVE MONSALVE, Yaira. \$34.800 se gastaron los caleños en vestuario. El País.com [en línea], enero 29 de 2010. [Consultado 10 de febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/paionline/notas/Enero292010/3medallo.html>

BECERRA, Juan Diego. Consumo en tiempo de crisis. Fucsia.com [en línea], julio 15 de 2009, no. 106 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.revistafucsia.com/noticias-imprensa/consumo-tiempo-crisis/2329.aspx>

BURBANO RUIZ, Jorge E y ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 3 ed. Bogotá, D.C.: Mc Graw Hill, 2005. 405 p.

CARDENAL, Mercedes y SALCEDO, Elena. Cómo iniciar y administrar una empresa de moda. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 272 p.

CHOPRA, Sunil y MEINDL, Peter. Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación. 3 ed. México: Pearson Educación, 2008. 552 p.

Colombia se pone de moda. Dinero.com [en línea] Bogotá D.C. Abril 24 de 2008, no 300 [consultado octubre de 2009]. Disponible en internet: http://www.dinero.com/negocios/colombia-pone-moda_47236.aspx

Comité anticontrabando [en línea]. Santiago de Cali: Cali.gov.co, 2004 [consultado marzo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/fomento/publicaciones.php?id=3574>

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Naucalpan de Juárez, Edo. De México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., 1997. 355 p.

HERRERA, Camilo. Consumo y consumidor de moda 2009 [en línea]. Bogotá D.C: raddar.net [consultado Marzo 15 de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/133949/consumo-y-consumidor-en-de-moda-en-2009---prosumidor---colombiatex-2010---raddar1>

HERRERA, Camilo. El consumidor colombiano [en línea]: Análisis de comportamiento de consumo en 2005 y 2006 y forward para 2007. Bogotá D.C.: Raddar.net, Diciembre 2006 [consultado octubre de 2009]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007b/272/0.htm>

HERRERA, Camilo. El consumo de la moda en Colombia y Bogotá 2009 – 2010 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net, Septiembre 3 de 2009 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>

HERRERA, Camilo. Transformación de lo formal a lo casual: Colombiatex 2009 [en línea]. Bogotá D.C.: Raddar.net [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: <http://www.slideboom.com/presentations/47792/la-transformacion-de-lo-formal-a-lo-casual--colombiatex-2009>

Informe Ejecutivo Asesoría de Fomento Económico y Competitividad [en línea] Santiago de Cali: Cali.gov.co [consultado marzo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/fomento/publicaciones.php?id=3542>

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López. 7 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 712 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 10 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2004. 792 p.

La ventaja competitiva. Google libros [en línea]. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1996. p.26. Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=RA1PA66&dq=la+ventaja+competitiva+diaz+de+santos&hl=es&ei=NjS7aWC4H58Abv27TEDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQv=onepage&q=la%20ventaja%20competitiva%20diaz%20de%20santos&f=false

McKinsey & Company. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: Informe final sector textil, confección, diseño y moda [en línea]. Bogotá D.C.: Transformación productiva.gov.co [consultado Febrero de 2010]. Disponible en Internet. <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estratégica de Mercadeo. Editorial Thompson.

Programa de transformación productiva. Textil, confección, diseño y moda [en línea]: Líder en nichos globales. Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008 [consultado febrero de 2010]. Disponible en internet: [http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/5%20%20TP-TCDM Presentaci%C3%B3n%20lanzamiento%20planes%20final%20f304.PDF](http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/5%20%20TP-TCDM%20Presentaci%C3%B3n%20lanzamiento%20planes%20final%20f304.PDF)

SAPAG CHAÍN, Nassir. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. México: Pearson Educación de México S: A, 2007. 488 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología. 5 ed. Bogotá: 3R Editores, 1997. 344 p.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. 2 ed. Bogotá, D.C: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001. 400 p.

ANEXOS

Anexo A. Balance general 2009

BALANCE GENERAL ZAREB STUDIO			
Diciembre 31 de 2009			
ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y Bancos	9.587.063	Proveedores	31.000.000
Clientes	5.034.095	Bancos	38.000.000
Inventarios	142.000.000	Empleados	4.000.000
Total activo corriente	156.621.158	Impuestos por pagar	2.100.000
		Total pasivo corriente	75.100.000
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Activo fijo	125.000.000	Deudas a largo plazo	91.000.000
Total activo no corriente	125.000.000	Total pasivo no corriente	91.000.000
		TOTAL PASIVO	166.100.000
PATRIMONIO			
		Capital	109.000.000
		Utilidad del ejercicio	6.521.158
		TOTAL PATRIMONIO	115.521.158
TOTAL ACTIVO	281.621.158	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	281.621.158

Anexo B. Estado de pérdidas y ganancias 2009

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Diciembre 31 de 2009		
Ventas		553.958.000
Costo de ventas		291.556.842
Utilidad bruta		262.401.158
Gastos operacionales		232.880.000
Salarios	143.280.000	
Arriendos	86.000.000	
Teléfono	2.400.000	
Otros	1.200.000	
Utilidad operacional		29.521.158
Gastos financieros		23.000.000
Utilidad antes de impuestos		6.521.158
Impuesto de renta		-
Utilidad neta		6.521.158

Anexo C. Razones financieras Zareb Studio

RAZONES FINANCIERAS	VALOR	FORMULAS	ANALISIS
RAZONES DE LIQUIDEZ			
RAZON DE SOLVENCIA	2	Activo cte./Pasivo cte.	La empresa dispone de \$ 2 de activo corriente para pagar cada \$ 1 de obligaciones a corto plazo
PRUEBA ACIDA	0,19	(Activo cte. - inventario)/Pasivo cte.	La empresa cuenta con \$ 0,19 de activos disponibles rápidamente, por cada \$ 1 de obligaciones a corto plazo
CAPITAL DE TRABAJO	81.521.158	Activo cte. - Pasivo cte.	
RAZONES DE APALANCAMIENTO			
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2	Activos totales/Patrimonio neto	Por cada \$ 1 invertido por los accionistas la empresa muestra dos \$ 2 en activos
RAZON DE DEUDA	59	Pasivo total/Activos totales	El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores es de 59%
INDICE DE FINANCIAMIENTO	1,52	Pasivo total/Total capital contable accionistas	Por cada \$ 1 de los accionistas los acreedores tienen \$ 1,52 a su favor
RAZON DE COBERTURA	1,28	Utilidad antes de intereses e impuestos/Intereses totales	Los intereses de la empresa están cubiertos 1,28 veces
RAZON DE PROTECCION AL PASIVO CIRCULANTE	1,45	Capital contable /Pasivo circulante	Los propietarios invierten \$ 1,45 en la empresa por cada \$ 1 de inversión de los acreedores a c. p. o bien cada \$ 1 peso de los acreedores a c. p. de la empresa está garantizado con \$ 1,45 de los propietarios de la misma
INDICE DEL MARGEN DE SEGURIDAD	1,09	Capital de trabajo/Pasivo cte.	La empresa cuenta con \$ 1,09 para ofrecer como margen de seguridad a sus acreedores a c. p. por cada peso de deudas a c. p.
RAZONES DE ACTIVIDAD			
ROTACION DEL INVENTARIO	2	Costo de ventas/inventario de productos terminados	El número de veces que \$ 1 del inventario rota en el año es 2
PLAZO PROM DE INVENTARIO	175	360/Rotación del inventario	El inventario tarda 183 días en renovarse completamente
RAZONES DE RENTABILIDAD			
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE DE LOS ACCIONISTAS	5,98	Utilidad neta/total capital accionistas	El capital invertido por los accionistas rentó solo el 5,98% en el periodo.
ROA	2,32	Utilidad neta/Activos totales	La utilidad que genera la empresa por cada unidad de dinero invertido en activos es del 2,32%. Es decir, 2,362centavos por cada \$ 1 peso del activo
ROE	5,64	Resultado del ejercicio/Patrimonio neto	Rendimiento sobre el capital invertido es del 5,64% en el periodo
MARGEN NETO DE VENTAS	1,18	Utilidad neta/Ventas	La empresa conserva como utilidad \$ 1,18 por cada \$ 1 de ventas que realiza

Anexo D. Ficha técnica de la encuesta

Lugar: Cra 7 N° 13 – 70 Locales 87 y 93 Centro Comercial El Tesoro - Cali

Fecha: 1 al 17 de Octubre de 2009

Muestra: 96 Compradoras de la empresa

Nivel de confianza: 95%

Error: 10%

Encuestadores: Vendedoras de Zareb Studio

Elaboró: María del Pilar Caicedo Viveros y Víctor Daniel Arango Quiñonez

Cálculo de la muestra

$N = 112,281$

$P = 0.5$

$Q = 0.5$

Nivel de confianza= 95%

$Z = 1.96$

Error= 10%

$n = 96,001724$ $n = 96$

