

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN
PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., junio 29 de 2011

Tesis Trabajo de Grado

**Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad**

Estimados Señores:

Nosotros, Andrea Fuentes Ramírez, Adriana Lorena Herrera y Verney Jiménez Caro, identificados con cédulas de ciudadanía números 52.885.555, 52.717.357 y 79.771.889 respectivamente, autores del trabajo de grado titulado "*Estrategia para convertir un negocio actual de blusas para mujer en un negocio más rentable y sostenible en el tiempo*", presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

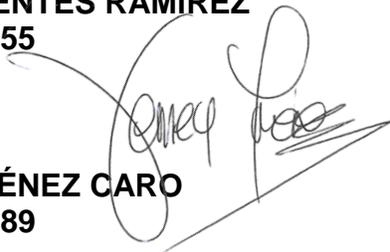
Atentamente,



**ANDREA FUENTES RAMÍREZ
C.C. 52.885.555**



**ADRIANA LORENA HERRERA
C.C. 52.717.357**



**VERNEY JIMÉNEZ CARO
C.C. 79.771.889**

**ESTRATEGIA PARA CONVERTIR UN NEGOCIO ACTUAL DE BLUSAS PARA
MUJER EN UN NEGOCIO MÁS RENTABLE Y SOSTENIBLE EN EL TIEMPO**

**ANDREA FUENTES RAMÍREZ
ADRIANA LORENA HERRERA
VERNEY JIMÉNEZ CARO**



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C.
2011**

**ESTRATEGIA PARA CONVERTIR UN NEGOCIO ACTUAL DE BLUSAS PARA
MUJER EN UN NEGOCIO MÁS RENTABLE Y SOSTENIBLE EN EL TIEMPO**

**ANDREA FUENTES RAMÍREZ
ADRIANA LORENA HERRERA
VERNEY JIMÉNEZ CARO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Tutor
RUBÉN DARÍO BAENA PEÑA
Ingeniero Químico**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C.
2011**

A Dios; quien me brindo la entereza, fuerza, constancia y sabiduría para llevar a cabo este trabajo y mi especialización.

A mi madre, quien me enseñó que en la vida nada es imposible.

Lorena

Es tan emocionante ver como el universo conspira para hacer realidad todo lo que en algún momento he plasmado en el papel, hoy culmino mi primera especialización y en mi presente solamente hay personas a las cuales les debo de mi parte infinita gratitud.

A mi madre quien trabajo muy duro por darme siempre lo mejor y a estado conmigo en cada etapa de mi vida convirtiéndose en mi amiga del alma pidiendo todos los días a Dios por mí, a Edward Ardila por acompañarme desde la distancia y amarme con locura, a Jhonny Moreno por darle el título a mi Proyecto de Grado desde hace muchos años "Andrea la Concepción del Arte", a Franco Pierry por ser mi cómplice en esta experiencia tan maravillosa, a Anny Carolina por ser mi amiga de guerra y abrir las puertas de su casa para facilitarme las cosas, a mis estudiantes quienes serán el motor de mi crecimiento profesional cada día, a cada una de las personas que desde muy pequeña me han brindado su apoyo para estar hoy disfrutando del ahora.

Infinitas gracias a Carolina Ochoa quien desde el primer día me cautivo con su vibra y me abrió las puertas de su corazón como si me conociera de toda la vida, a mis docentes los cuales además de conocimiento me dejan lecciones de vida que tocaron mi corazón haciéndome más fuerte, a mis compañeros con los que pase gratos momentos dentro y fuera de las aulas de clase, a mi fórmula de tesis en especial a ti Verney gracias por enseñarme algo que no está escrito en los libros "Tu Experiencia".

Es el comienzo de un largo camino, hoy me siento tan feliz que solamente espero encontrarme de nuevo con cada uno de ustedes para poderles dar las gracias mirándolos a los ojos desde el corazón.

Andrea

A Dios, porque en cada instante de mi vida me recuerda que los caminos de grandeza están llenos de humildad, esfuerzo y rectitud.

A mi esposa por su constante amor, su fe en lo que hacemos y sus fuerzas incansables. A mis hijas que día a día me dan miles de sonrisas, fuerzas, alegría y amor en exceso.

A mis padres, seres llenos de sabiduría y paciencia. A mi hermana y su esposo que me enseñan e inspiran con su ejemplo, sus obras y su dedicación.

A mis compañeras de Proyecto, por compartir sus experiencias que llenaron mis pasos de visión, ánimo y esperanza, gracias por que con su esfuerzo y dedicación permitieron el cumplimiento de este gran reto.

Verney

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

Al Dr. Rubén Darío Baena, por la guía y orientación durante el desarrollo de este proyecto.

A los docentes de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, por compartir y transmitir sus conocimientos.

A los compañeros de posgrado, por todas las experiencias vividas.

A quienes hicieron parte de este proceso hasta su finalización.

CONTENIDO

	Pág.
1 ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 MARCO TEÓRICO	14
1.4.1 Estímulos de marketing y de otro tipo	14
1.4.2 La Estrategia del océano azul	15
1.4.3 El Proceso de decisión de compra	16
1.4.4 Marketing estratégico	18
1.4.5 La estrategia según Trout	18
1.4.6 Marketing para emprendedores	18
1.4.7 Un buen servicio ya no basta	19
1.5 MARCO CONCEPTUAL	19
1.6 ANTECEDENTES Y ESTUDIOS DEL SECTOR	22
1.6.1 Visión histórica del sector textil – confección en Colombia	22
1.6.2 Estado actual del sector	23
1.6.3 Perspectiva del sector textil – confección en Colombia	26
1.7 MARCO CONTEXTUAL	29
2 PLAN DE NEGOCIO	31
2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA	31
2.1.1 Análisis del sector textil confección por actividad	32
2.1.2 Indicadores económicos del sector según tamaño de empresa en 2007	35
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES	38
2.2.1 Grandes confeccionistas	38
2.2.2 Pymes de la industria de confecciones	40
2.2.3 Líderes subsector confecciones	42
2.3 ¿QUÉ VALORA EL CLIENTE?	44
2.4 PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y ESTRATEGIA DE VENTAS	45
2.5 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL SECTOR EN COLOMBIA	47
3 ANÁLISIS DEL MERCADO	48
3.1 TAMAÑO DEL NEGOCIO	48
3.2 FACTORES EXTERNOS Y POSIBLES PRESIONES QUE IMPACTAN LA ACTIVIDAD DEL NEGOCIO	48
3.3 COMPETENCIA	50

3.4	PENETRACIÓN DEL MERCADO	50
3.5	PRINCIPAL SEGMENTO	51
3.6	TENDENCIAS	51
3.7	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	51
3.7.1	Ciclo de vida del mercado	51
3.7.2	Análisis de la competencia y los competidores	52
3.7.3	DOFA	54
3.8	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	57
3.8.1	Pensamiento estratégico	57
3.8.2	Operaciones	58
4	PRODUCTOS Y SERVICIOS	60
4.1	ANTECEDENTES	60
4.2	LÍNEA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A VENDER	60
4.3	POSICIONAMIENTO	61
4.3.1	Arquitectura de marca	61
4.3.2	Brand profile	62
4.4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	62
4.5	PERFIL DEL CLIENTE O USUARIO FINAL	64
4.6	DERECHOS DE MARCA/ PATENTE/ PROTECCIÓN	64
5	ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS	66
5.1	MERCADO META	66
5.1.1	Principal segmento	66
5.1.2	Cuantificación del mercado	66
5.2	ESTRATEGIA DE PRECIOS	67
5.2.1	Descuento en porcentajes por volumen de compra	68
5.2.2	Costos del producto Puntos de Venta C.C. Gran San	69
5.2.3	Factores internos que inciden en la estrategia	69
5.2.4	Factores externos	69
5.2.5	Ventaja estratégica	70
5.3	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	71
5.3.1	Proyección gastos de promoción, publicidad y comunicación	71
5.3.2	Medios a utilizar	71
5.4	APLICATIVO CRM	74
5.4.1	Equipo de trabajo que desarrollara la estrategia	75
5.4.2	Plan de acción	76
5.4.3	Comunicación en el CRM	78
5.4.4	Implementación	78
5.5	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	79
5.5.1	Penetración del mercado	79
5.5.2	Ventas sin rutas de trabajo	79
5.5.3	Estrategia de ventas	80
5.5.4	Estructura de ventas	81

6	OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN	82
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
6.1.1	Perfil Gerente General	82
6.1.2	Área contable	82
6.1.3	Diseño de modas	82
6.1.4	Corte y producción	83
6.1.5	Control de calidad	83
6.1.6	Confección	83
6.1.7	Planchado y empaque	83
6.1.8	Administración puntos de venta	84
6.1.9	Vendedoras mostrador	84
6.1.10	Vendedor viajero (no existente)	84
6.1.11	Call center	84
7	PLAN FINANCIERO	85
7.1	VIABILIDAD DEL NEGOCIO	85
7.2	FLUJO DE CAJA	85
7.3	VENTAS	87
7.3.1	Ventas año 2010	87
7.3.2	Comportamiento de las ventas mes a mes a partir del año 2008	88
7.3.3	Ventas del año 2011	88
7.3.4	Pronóstico de ventas	90
7.4	P&G PROYECTADO	90
7.5	PUNTO DE EQUILIBRIO	91
7.6	COSTOS DEL PRODUCTO	92
7.7	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	93
7.7.1	Balance general proyectado	93
7.7.2	Estado de resultados proyectado	94
8	CONCLUSIONES	95
9	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXO	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Balance general por actividades del sector textil y confecciones - 2007	32
Tabla 2. Activo pasivo y patrimonio por actividad sector textil y confecciones – 2007	33
Tabla 3. Estados de resultados por actividades del sector textil y confecciones – 2007	34
Tabla 4. Estados de resultados por tamaño de empresa 2007	35
Tabla 5. Utilidad Operacional empresas líderes del sector confección 2007	43
Tabla 6. Escalas de economías precios del mercado	53
Tabla 7. Perfil del cliente	64
Tabla 8. Descuentos por porcentaje por volumen de compra	68
Tabla 9. Costo del producto puntos de venta C.C. Gran San	69
Tabla 10. Proyección gastos de promoción publicidad y comunicación	71
Tabla 11. Micro segmentación volumen y frecuencia de compra	77
Tabla 12. Flujo de caja	86
Tabla 13. Ventas, porcentajes de participación y unidades vendidas años (2008 al 2010)	87
Tabla 14. Ventas proyectadas (período de julio 1 a diciembre 31 del 2011)	89
Tabla 15. P & G proyectado año 2012	90
Tabla 16. Punto de equilibrio	91
Tabla 17. Costos del producto	92
Tabla 18. Balance general proyectado	93
Tabla 19. Estado de resultados proyectado	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Destino exportaciones colombianas. Sector Confecciones	25
Figura 2. Origen de las importaciones colombianas. Sector Confecciones	25
Figura 3. Ingresos operacionales, utilidad operacional y utilidad neta del sector textil y confecciones 2007	34
Figura 4. activo, pasivo y patrimonio por tamaño del sector textil y confecciones 2007	35
Figura 5. Ingreso utilidad operacional y neta por actividad Sector textil 2007	37
Figura 6. Participación de la empresa textil colombiana	42
Figura 7. Flujograma de operaciones	58
Figura 8. Arquitectura de marca	61
Figura 9. Brand Profile	62
Figura 10. Ciclo de vida del producto	62
Figura 11. Nombre y fuente representativa de la empresa	65
Figura 12. Diseño de la imagen corporativa en puntos de venta	65
Figura 13. Ventaja estratégica	70
Figura 14. Publicidad y reconocimiento Feria de la confección C.C. Gran San	73
Figura 15. Canales de distribución	80
Figura 16. Comportamiento de las ventas entre los años (2008 al 2010)	88

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocio tiene como propósito la creación de una estrategia diferenciadora que haga que una empresa fabricante y comercializadora de blusas para dama, especializada en estratos 2 y 3, logre aumentar su rentabilidad anualmente, crecer y sostenerse en el mercado nacional.

Actualmente, la empresa está realizando la oferta de estas prendas en la zona de San Victorino en Bogotá, donde están ubicados sus puntos de venta, sin embargo se estudio el comportamiento del mercado de prendas de vestir en Colombia y se evaluó los hábitos de compra de Blusa casual para los estratos a los que queremos llegar. A partir de una investigación, se analizaron las variables más importantes del sector y de la industria manufacturera, con el fin de evaluar de manera global el comportamiento del entorno y las oportunidades y amenazas que trae para el negocio.

El trabajo se realizó dando un enfoque al negocio a partir de un estudio de mercado donde se indaga al mercado objetivo que incluye el conocimiento y experiencia de los clientes mayoristas, sobre temas relacionados con el uso y compra de blusas casuales; en un plan de mercadeo en se plantean estrategias con miras a establecer una mezcla de: marketing adecuado; un plan de distribución *“en donde se analizó la manera de llegar a diferentes puntos del país”*, una reestructuración administrativa, definiendo capacidad instalada y capacidad de reacción para el crecimiento que esperamos tener y se planteo una nueva misión, visión y valores para el negocio; se fortaleció su plan financiero, en donde se evaluó el estado del negocio en términos económicos de acuerdo a la operación de los últimos tres años y proyectándolo de acuerdo a los beneficios esperados para los tres siguientes.

Por último se realizó un plan de implementación que permita iniciar las actividades donde su aplicación inicia el 1 de julio del 2011 y va hasta el 31 de Diciembre del 2012, este proceso tendrá análisis periódicos cada tres meses hasta su consecución, según la estrategia planteada y el PyG proyectado para dicho período.

ABSTRACT

This Business Plan aims to create a distinctive strategy that makes a manufacturer and marketer of ladies' blouses, specializing in strata 2 and 3, achieved an annual increase profitability, grow and sustain in the market.

Currently, the company is making the supply of these items in the San Victorino Bogota, where are located its outlets, however study the behavior of the clothing market in Colombia and evaluated the buying habits of casual blouse strata to which we are going. After an investigation, we analyzed the most important variables in the industry and manufacturing, to a comprehensive assessment of the behavior of the environment and the opportunities and threats it brings to the business.

The work was done giving focus to the business from a market study which investigates the target market which includes knowledge and experience of wholesale customers on issues related to the use and purchase of casual tops, in a marketing plan strategies arise in order to establish a blend of: proper marketing, a plan of distribution "where discussed how to reach different parts of the country," an administrative restructuring, defining capacity and responsiveness to the growth and hope to have raised a new mission, vision and values for the business was strengthened its financial plan, where they assessed the state of business in economic terms according to the operation of the last three years and projects according to the benefits expected for the next two.

Finally, we made an implementation plan that enables initiating activities where your application begins July 1, 2011 and runs until December 31, 2012, this process will be periodic reviews every three months to achieve them, according to the proposed strategy and the projected P & G for that period.

1 ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo hacer que una empresa especializada en blusas para Dama que en los últimos años no ha tenido un crecimiento considerable, logre en el corto plazo encontrar una estrategia para Incrementar las ventas y ser sostenible aumentando su nivel de participación con respecto al mercado actual.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Identificar por medio de un estudio de mercado basado en una compañía existente cual sería el camino (producto, marca, plaza) para hacer esta empresa rentable y sostenible a largo plazo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las oportunidades y riesgos que tiene el negocio, en el sector textil confección y en el mercado donde se encuentra ubicado.
- Desarrollar una investigación de mercados para analizar el comportamiento de compra del producto, identificando tendencias, gustos y preferencias del mercado meta.
- Desarrollar una estrategia de marketing Mix para la empresa, que le permita fortalecerse y mejorar su posición en el mercado actual.
- Evaluar la perspectiva financiera de tal manera que se logre evidenciar si la estrategia es viable y sostenible.
- Establecer el esquema organizacional de la empresa, mediante la definición de la misión y visión del negocio.
- Verificar si la empresa aplica los requerimientos legales para el establecimiento del negocio y acogerse a los trámites, licencias y permisos que se requieran para operar debidamente.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El proceso de crecimiento que la moda ha venido teniendo en los últimos años en el país, cumpliendo un papel significativo en el desarrollo económico y social, su reconocimiento como sector estratégico dada su contribución al empleo, producción e impuestos, y al potencial de inversión, desarrollo e ingreso de divisas, hace que este trabajo de grado encuentre razones suficientes para querer hacer crecer un negocio establecido dentro de este sector.

Bogotá es una ciudad cosmopolita. El incremento de turismo, la compra y apertura de nuevos negocios y su proyección e incorporación al circuito internacional de la moda latinoamericana, son una oportunidad para hacer de Bogotá la ciudad del diseño y la innovación. La capital colombiana concentra cerca del 92% de los diseñadores nacionales e internacionales reconocidos y sus tiendas se encuentran en diversos sectores de la ciudad¹. El 30% de la industria textil/confección y la más completa y moderna infraestructura turística y comercial, hacen de la capital el centro neurálgico de la información y el desarrollo de la moda nacional². Según América Economía, Bogotá fue considerada en el 2010 como uno de los 10 mejores destinos de América Latina para localizar actividades productivas, vivir y hacer negocios. El 32% de las exportaciones de confecciones del país, se fabrican en Bogotá, lo que pone a la ciudad a la cabeza de la industria de la confección en el país³. En cuanto a la preparación de materia prima hay 287 empresas de insumos, 297 de tejidos y 5.958 de confección. Existen, además, 1.381 empresas que comercian al por mayor con productos terminados y 6.219 lo hacen al por menor. Igualmente, hay 12.917 microempresas de insumos, transformación y comercialización; 667 pequeñas empresas, 521 medianas y 153 grandes. A partir del desarrollo tecnológico en productos y tecnologías en el sector textil - confección, Bogotá, busca mayor contenido de moda y diseño⁴.

La mujer colombiana, en especial las capitalinas, han encontrado en la moda un factor importante para distinguirse ante la sociedad, marcando la diferencia a través de su forma de vestir. La apertura de nuevos negocios de ropa femenina, especializados en diferentes tipos de prendas en las principales ciudades del país, evidencia el interés de la mujer en adquirir cada vez prendas innovadoras, especiales para cada ocasión. Hoy en día la mujer colombiana se mueve en un ambiente más social, busca diversión y entretenimiento en sus ratos de ocio, y

¹ Tejada, A. (2009) CMB en cifras. Pág. 12. Tomado de:
<http://www.ifls.com.co/documents/dossierfinal.pdf>

² Autor artículo (2010, agosto). Bogotá y Cundinamarca son el país entero en una región. REVISTA SEMANA, REGIÓN CAPITAL.

³ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2011, 27 de abril). Vicepresidencia de competitividad empresarial.

⁴ Bogotá, gran atractivo textil (2009, 9 de febrero). Tomado de:
http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=33580

pese a las condiciones climáticas de cada una de las ciudades del país, nuestras mujeres no quieren perder el estilo y buscan la combinación perfecta entre lo sublime, lo sexy y la moda, a la hora de lucir una blusa. Teniendo en cuenta esta tendencia, se evidencia la importancia del negocio de fabricación, diseño y comercialización de blusas para mujer, que brinden comodidad y exclusividad, acordes a su imagen, estilo y figura.

ViUtti es una idea de negocio ganadora gracias a elementos claves como la experiencia con que cuenta el negocio en la actualidad y que le permite brindar un producto de calidad agradable al cliente. La idea de negocio concebida hace 7 años por un capitalino, hoy es tomada como plan de negocio para su desarrollo y potencialización con el deseo de hacerlo crecer dentro de este mercado a nivel nacional y que sea sostenible en el tiempo.

La creación y puesta en marcha de la estrategia del negocio no sólo le permite a la empresa tener el reto de crear diseños de acuerdo a los gustos, preferencias y tendencias de moda actual que no se encuentren masificados, sino que le permitirá desenvolverse en un mundo cambiante y altamente competitivo, generar empleo, percibir las oportunidades y amenazas del entorno y enfrentar nuevos escenarios. La moda está de moda, y es el momento de crear productos reconocidos y mostrarle al mundo la creatividad, calidad y competitividad del ingenio colombiano.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Estímulos de marketing y de otro tipo

Las empresas necesitan cada día más información acerca del mercado y específicamente de los consumidores, se requiere encontrar la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién compra? ¿Cómo compra? ¿Cuándo compra? ¿En dónde compra? y ¿Por qué compra? siendo la pregunta central ¿Cómo responden los consumidores a los diversos estímulos de marketing que nuestra compañía podría intentar?

Se iniciará con el estudio de las respuestas a estas inquietudes, basados en el modelo general de la conducta del consumidor. Esta teoría muestra los estímulos de marketing y otro tipo que entran en la "caja negra" del consumidor y que producen ciertas respuestas, averiguando qué hay en la caja negra de nuestros futuros clientes.

Esta teoría nos enseña que los estímulos de marketing están conformados por las 4 P (producto, precio, plaza y promoción) además de estímulos del entorno como los económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Todos estos estímulos entran en la caja negra del consumidor que básicamente está formada por las

características y el proceso de decisión del consumidor, donde se transforman en respuestas observables como elección del producto, elección de la marca, elección del distribuidor, momento oportuno de la compra y cantidad de la misma.

Lo que enseña la teoría del comportamiento del consumidor es que éste no toma decisiones en el vacío sino que sus compras reciben fuertes estímulos de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Dentro de estos factores se encuentran algunos se llaman sub factores, tales como: la clase social, la familia, los grupos de referencia, la edad, el sexo, la ocupación, el estilo de vida, la personalidad, las creencias, etc.

Como factores principales, se tomarán los siguientes:

1. **La cultura:** incluye valores básicos, percepciones, preferencias y conductas que la persona aprende de la familia y de otras instituciones claves (religión, nacionalidad, etc.).
2. **Factores sociales:** los grupos de referencia (familia, amigos, compañeros de estudio, organizaciones sociales, colegas, etc.) afectan fuertemente las elecciones de producto y marca. Un comprador escoge productos que reflejen su propio papel y estatus dentro de su círculo social.
3. **Características personales:** la edad, la etapa de la vida en la que se encuentra, la personalidad y el estilo de vida, entre otros, son factores que influyen en la decisión compra.
4. **Factores psicológicos:** son cuatro los factores principales, motivación, percepción, aprendizaje y aptitud, cada uno proporciona perspectivas distintas para comprender el funcionamiento de la "caja negra".

Por último, se analizará la decisión de compra. Este aspecto es de suma importancia ya que se ha establecido un proceso de decisión prácticamente común a todos los consumidores (reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y conducta posterior a la compra) pero con elementos "distorsionadores" como el número de personas que intervienen en la compra, el papel que juegan en ella, el nivel de deliberación para comprar, respuestas rutinarias, etc.⁵.

1.4.2 La Estrategia del océano azul

Con base en esta teoría, se a planea como crear una empresas de alto rendimiento las empresas hoy día deben ir más allá de la competencia, paro lo

⁵González, R. (2002). Marketing en el siglo XXI. Marketing Presente y Futuro. Cap. 1. Bogotá: Centro de Estudios Financieros.

cual se requiere un cambio de enfoque. La compañía ha dedicado muchos esfuerzos para evaluar el mercado donde existe con sus competidores, siempre usando como eje de comparación (para medir su fuerza), esto ha llevado a la reactividad, limitando mucho, la visión del gerente compitiendo en las aguas rojas, centrando todo en la variable precio. Esta situación se ha precipitado en estos dos últimos años debido a la crisis y a la contracción de los mercados.

Es aquí donde surge una cuestión ¿Cómo podremos salir del océano rojo, de la competencia sangrienta? ¿Cómo podremos crear un océano azul? Partiendo de esta reflexión y en base a la experiencia en el mundo de las ventas y el desarrollo comercial, se considera que el primer paso es aprender a hacer análisis continuos, buscando soluciones innovadoras para poder enfrentar a los retos del mercado.

Se buscaran nuevas formas de competir, basadas en el valor, las claves de este proceso de innovación, estas están dadas así:

- La innovación de la cadena de valor se realizan en los ámbitos de influencia de la empresa y los compradores son sensibles a ella.
- El ahorro en costos se realiza eliminado o reduciendo los factores en lo que compiten nuestros competidores.
- El valor para el comprador crece como consecuencia de la creación de elementos que hasta ahora no se les ofrecían.
- Hay innovación de valor cuando el sistema integral de utilidad, precio y coste de la empresa está debidamente alineado. Para ello hay que empezar a desarrollar un sistema de recopilación de datos mucho más complejo y compuesto por datos cualitativos y cuantitativos así como de nuevos indicadores que se aparten de los estrictamente contables. Poner al centro el valor para el cliente como eje de análisis competitivo y base del diseño del proceso de innovación y diferenciación de nuestra empresa.

El objetivo de este trabajo es llegar a trazar una nueva curva de valor en la que se indican cómo trabajar con cada factor competitivo (reducir, eliminar, crear, aumentar) en relación con el valor esperado por el cliente⁶.

1.4.3 El Proceso de decisión de compra

De acuerdo con William Stanton (Fundamentals Of. Marketing, Mc Graw Hill, Stanton, 1994), el proceso de decisión de compra sigue estos pasos:

⁶ Kim, C. (2005), La estrategia del Océano Azul. Medellín: Norma.

- El primer paso del proceso es que el consumidor reconozca que tiene una necesidad. En el momento que el consumidor reconozca que tiene una necesidad será movido a la acción.
- El segundo paso es el involucramiento que el consumidor decide tener. Si es una necesidad muy importante para él, dedicará tiempo, buscará información, responderá a la información obtenida, evaluará diferentes opciones y tendrá cierto grado de lealtad a la marca. La importancia de saber que tan involucrado estará el consumidor en la compra nos ayudará a saber el tiempo a invertir como distribuidores a dicha venta.
- El tercer paso se refiere a la identificación de alternativas. Una vez que el cliente sabe cuánto va a invertir (en tiempo, dinero y esfuerzo) procede a buscar alternativas. Cuando el cliente tiene la necesidad deberá identificar de qué forma podrá satisfacerla. El número de opciones que busque dependerá de su nivel de involucramiento.
- El cuarto paso es la evaluación de las alternativas anteriores. En este punto el cliente comparará las opciones que identificó en el punto anterior. En este punto hay diferentes factores para la evaluación: experiencia previa, sugerencias y consejos, información obtenida referente a las opciones y percepción del comprador, es aquí donde hay que hacerle ver al cliente la preferencia de la marca, pero sobre todo los beneficios de adquirir con nosotros un producto.
- El quinto paso es finalmente, la decisión de compra. Entre los diferentes factores que el comprador tiene como influencia para decidir la compra están: Cercanía, velocidad en el servicio, precio, garantía, valor agregado, conveniencia y mezcla de productos ofrecidos. Para que un comprador decida adquirir los productos con nosotros tomará en cuenta si los locales están cerca; cuánto tiempo se tardan en entregárselo, o cambiárselo si tiene que reclamar garantía; que más obtendrá el consumidor por su compra, un curso, instalación, accesorios; si le conviene comprarlo, si recibe crédito, si tiene algún descuento, etc.
- El paso final es el comportamiento post-compra. Éste se refiere a la reacción que el consumidor tendrá después de haber efectuado la compra. Esta reacción será al usar el producto, o al ejercer el servicio, si la reacción es buena, el cliente lo recomendará y volverá con nosotros cuando tenga necesidad de otro producto igual o relacionado. Se evitará que los clientes reciban menos de lo que esperan⁷.

⁷ Lambin, J. (2003). Marketing Estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill.

1.4.4 Marketing estratégico

Toda empresa por más grande o pequeña que sea necesita una estrategia de marketing para poder posicionarse en el mercado y poder cumplir con su misión y las metas que se han trazado.

La función de marketing estratégico orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Las principales funciones del marketing estratégico son:

1. Delimitar el mercado relevante.
2. La segmentación del mercado
3. Análisis de la competencia.
4. Necesidades de proporcionar ventajas a terceros.
5. Alianzas estratégicas.
6. Análisis del entorno genérico.
7. Análisis interno.
8. Formulación de estrategias orientadas al mercado.

1.4.5 La estrategia según Trout

Ayuda a definir, entre otros aspectos, como sobrevivir a la súper competencia, permitirá evaluar sobre lo que piensan, sienten y perciben los clientes, abrir la mente para entender esa guerra donde todos dicen ser el mejor, se estudiará la competencia, se sabrá algunas verdades y mentiras sobre el mejor producto y servicio, si el tamaño de la empresa tiene que ver con el tamaño de los resultados, estrategia de avance y especialización⁸.

1.4.6 Marketing para emprendedores

Otra fuente importante de validación para la investigación es el libro de **Marketing para emprendedores** ya que con esta propuesta de trabajo se tendrá un resultado concreto sobre la visión y misión, los sistemas de información y estrategias de comunicación, realidad del mercado, investigación, oportunidades y tendencias del mercados, implementación de planes de desarrollo y alcance de objetivos, producto actual vs necesidad del cliente, análisis del sector industria, Decisiones en el desarrollo operativo del Marketing, se estudiará el tipo de estructura que tiene la oferta, potencialización y presentación del producto, imagen y posicionamiento.

⁸ Trout, J. (2004). Estrategia según Trout. Madrid: Mc Graw Hill.

1.4.7 Un buen servicio ya no basta

Es una herramienta soporte que ayuda al diseño de una estrategia de servicio que genere un servicio extraordinario, se construirán sistemas de información que validaran el mecanismo del servicio, se conocerá la competencia y su práctica del servicio, y se implementara su estructura referente a empleados, infraestructura y tecnología, desarrollo de destrezas y conocimientos y empoderamiento de personal⁹.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de brindar un mejor desarrollo en el proceso de investigación, en este proyecto se emplearon términos y herramientas de apoyo que permitieron estructurar las estrategias de marketing idóneas para el alcance de los objetivos, algunas de estas se describen a continuación:

ANÁLISIS COMPETITIVO: estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutivos, rivalidad, clientes y competidores) mediante un análisis Dofa¹⁰.

ANÁLISIS DOFA: análisis de cuatro variables: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades¹¹.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: definen y marca las diferentes etapas de la propiedad de un producto desde el fabricante al consumidor final y representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal¹².

CADENA DE VALOR: herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor como los eslabones de una cadena de actividades las cuales forman un proceso¹³.

CRECIMIENTO: aumento de la renta o la cantidad de bienes disponibles¹⁴.

⁹ Berry, L. (2009). Un Buen Servicio ya no Basta. Medellín: Norma.

¹⁰ Porter, M. (1979) Estrategia competitiva. Pág. 7. Cinco fuerzas competitivas. Boston: Harvard Business.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>

¹² <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

¹³ Porter, M. E. (1987). Ventaja Competitiva. México: CECSA. Págs. 51 a 78.

¹⁴

DISTRIBUCIÓN: es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean¹⁵.

ESTRATEGIA: es un conjunto de acciones planificadas por los miembros guía de una compañía previendo el futuro de la misma y desarrollando procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo¹⁶.

FOCUS GROUP: grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado, entrevistadas por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. El grupo focal, también conocido como sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque¹⁷.

FUENTES PRIMARIAS: fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación¹⁸.

FUENTES SECUNDARIAS: fuentes que proporcionan información para una investigación de mercados, la cual no se creó únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones¹⁹.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: consiste en la obtención, análisis y comentario sistemático de datos y hechos que se refieren a una situación de mercado específica que la compañía afronta en ese momento. Sirve para facilitar la toma de decisiones en marketing²⁰.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: Es el tipo de investigación concluyente, que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión²¹.

¹⁵ Anaya, J. J. (2000). Logística integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid: ESIC. Pág. 295.

¹⁶ Schnarch, A. (2009). Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 Ed. Colombia: McGraw Hill. Pág. 11.

¹⁷ Tomado de: <http://www.marketingnews.com.co/site/Default.aspx?tabid=77>

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

²¹ Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados un enfoque práctico. 2 ed. Prentice Hall. Pág. 90.

INDUSTRIA TEXTIL: es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados²².

INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN: término para designar al sector de la producción activo en la fabricación mecánica o industrial de las prendas de vestir. Se distingue entre confección, peletería, y producción de ropa de lino y ropa interior²³.

MARKETING: según Philip Kotler (considerado por algunos el padre del marketing) es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

MARKETING MIX: el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto²⁴.

MERCADO: grupo de personas o empresas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastar, y puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados que comparten cualidades comunes²⁵.

NEGOCIO: consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas²⁶.

PERCEPCIÓN: proceso en que cada persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una idea²⁷.

PIB (Producto Interno Bruto): el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado²⁸.

RENTABILIDAD: es el rendimiento y/o ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que,

²² Tomado de: http://es.texsite.info/Industria_de_la_confecci%C3%B3n

²³ *Ibíd.*

²⁴ Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. México: Pearson Prentice Hall. Pág. 63.

²⁵ Schnarch, A. (2010). *Marketing para Emprendedores*. Colombia. McGraw Hill. Pág. 57.

²⁶ Antonio, U. (2010, 4 de junio). Definición de negocio y empresa. Tomado de: <http://www.sistemasolympia.com/blogs/blogolympia/73-definicion-de-negocio-y-de-empres>.

²⁷ Arellano, R. (2007). *Comportamiento del Consumidor*. Enfoque América latina. México DF: McGraw-Hill.

²⁸ <http://www.marketingnews.com.co/site/Default.aspx?tabid=77>

además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa²⁹.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO (Market segmentation): el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización³⁰.

TRABAJO DE CAMPO: reunión de datos primarios de fuentes externas por medio de estudios, observaciones y experimentos. Todas las entrevistas de investigación de mercados se describen como «trabajo de campo».

UTILIDAD: medida de la satisfacción que obtiene el consumidor al consumir o adquirir un bien o servicio en respuesta a sus necesidades. En Latinoamérica se usa también para referirse a las ganancias o beneficios³¹.

1.6 ANTECEDENTES Y ESTUDIOS DEL SECTOR

1.6.1 Visión histórica del sector textil – confección en Colombia

La industria textil y de confecciones es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional, ya que por sus características y potencial, constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país³².

Esta industria ha jugado un papel importante en la dinámica del sector empresarial en Colombia. Cuatro etapas pueden definir su evolución. La primera, relacionada con su creación. Según la publicación *Industria textil y cultivo del algodón en la región Caribe colombiana 1850-1930*, de Sergio Paolo Solano, entre 1895 y 1925 se crearon quince fábricas de textiles, doce de ellas en Barranquilla. Además, nació Coltejer (1907) y Fabricato (1920).

La segunda etapa está relacionada con su expansión aferrada, en especial, a las condiciones favorables de un mercado cerrado que registró el país durante gran parte del siglo pasado. Esta expansión se dio no sólo en empresas del sector sino

²⁹ Ortiz, H. (2006). *Análisis financiero aplicado*. Décimo segunda edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

³⁰ Tomado de: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

³¹ Serrano, J. y Villarreal, J. (1996). *Fundamentos de finanzas*. Ciudad: Mc Graw Hill.

³² MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. (2009). *Mc Kinsey & Company, Informe Sector Textil Confección, diseño y Moda. Desarrollando Sectores de clase mundial*. Bogotá. Abstract del documento.

en otras áreas. En este escenario aparecen empresas como Confecciones Colombia y Leonisa.

La tercera etapa es una de las más complejas. Entre los 80 y 90 se identificaron serias dificultades de la industria, en especial la textil, por la capacidad ociosa, la pérdida de competitividad, los elevados endeudamientos y grandes inventarios. Esto originó, por un lado, un reacomodo en las industrias -muchas de ellas con graves problemas financieros-, como la fusión de Fabricato y Tejicóndor, y la liquidación de otras como Tejidos Única, Fibratolima e Hilacol. Esta situación ha hecho que la producción nacional de fibras, hilados y tejidos de algodón y fibras sintéticas no sea suficiente para abastecer la demanda de los confeccionistas colombianos, por lo que ahora además esta industria depende en gran parte de las importaciones de estas materias primas.

Y la última etapa está dirigida hacia una reinversión del negocio, más enfocado en el valor agregado, en un escenario cada vez más competido, donde cadenas internacionales participan en el mercado nacional y las ofertas en el exterior tienen una mejor relación precio-calidad.

1.6.2 Estado actual del sector

Según la Cámara de Algodón, Fibras, Textil y Confección de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, a 2009, la industria Textil-Confecciones Colombiana generó 250 mil empleos directos y 750 mil indirectos lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera, donde existen cerca de 450 compañías fabricantes de textiles y confecciones grandes, pero más de 10.000 talleres y de confecciones, registrados por el Dane, lo que refleja que la micro, pequeña y mediana empresa representan el grueso del sector. En tal sentido, la industria textil y de confecciones genera demanda a otros sectores, como el agrícola por el cultivo de algodón; el ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas; la industria de plásticos, para los botones, cierres y otros; la industria química, por la utilización de insumos, etc. La Cámara revela que el sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global, lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda.

Actualmente Medellín es el centro de producción del sector en Colombia, pero con una creciente presencia de otras regiones como Bogotá, Cundinamarca y el Atlántico, esta última en fuerte crecimiento dado que 13 de las 56 Zonas francas colombianas se encuentran en esta región. Medellín es el centro confeccionista de

camisas y pantalones con telas de algodón. Antioquia genera aproximadamente 60% de la industria textil / confección mientras Bogotá, con una industria más joven, genera un poco más de 30%³³.

Colombia es uno de los principales centros de moda en Latinoamérica donde ferias como Colombiatex (sector textil) y Colombiamoda (confección y moda) reúnen a empresarios de varios países, destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los grandes avances en materia de moda. Colombiamoda 2009 confirmó el ingreso de 8.500 visitantes de los cuales 1400 eran visitantes extranjeros provenientes de 24 países Colombiatex 2010 por su parte contó con 12.200 visitantes, de los cuales 1533 fueron visitantes internacionales de 44 países.

En el 2009 se exportaron US\$ 1.219.274.770 millones. En donde el sector de confección registro con 1560 empresas exportaciones por US\$ 686, 605,559. El sector textil por su parte con 547 empresas exporto US\$ 532, 669,211 en el 2009³⁴.

Colombia tiene un mercado interno de más de US\$ 900 millones, las importaciones han venido incrementando de una forma importante, desde el 2002 al 2008 registraron un incremento 107% pasando de US\$ 655 millones a US\$ 1275 millones respectivamente. Entre el 2008 y el 2009 se tuvo una reducción en las importaciones del 16.7% pasando de US\$ 1359 millones a US\$ 1132. Esta caída se registro al caer el consumo interno y las exportaciones en confección como consecuencia de la crisis económica mundial. Las principales importaciones en el año fueron de los subsectores de fibras, filamentos sintéticos, jeans wear, telas en tejido de punto y lencería.

Después de dos años de atravesar una de las peores crisis del sector, y a pesar de que la globalización aterrizó en el mercado colombiano con poderosas marcas internacionales como: zara, mango, falabella, Stradivarius, entre otras-, las compañías nacionales iniciaron procesos de ajuste y transformación para sobrevivir y el año 2010 trajo señales positivas para la industria textil y de confección.

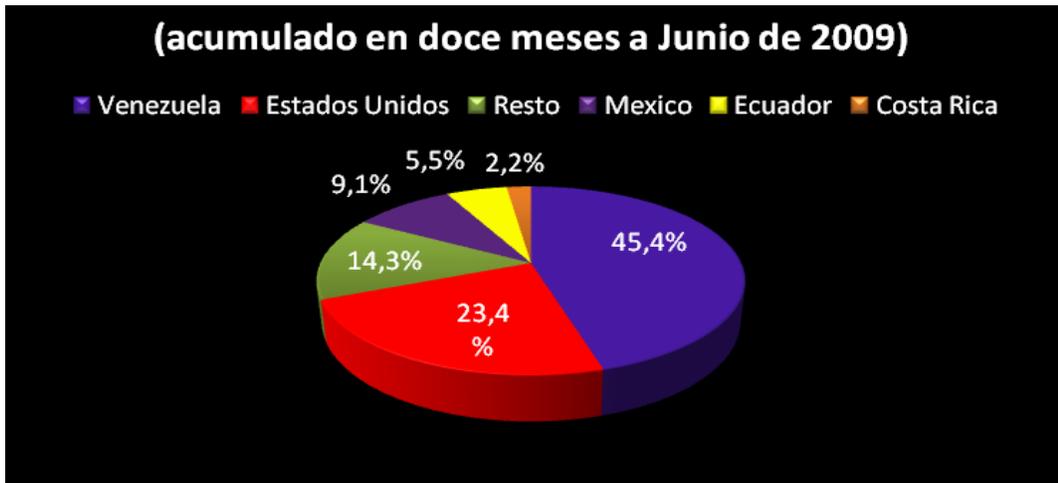
Según análisis de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, Anif,, la contracción, que se inició en 2008, tocó fondo en septiembre de 2009, cuando el sector de textiles decreció a una tasa del -15% y el de confecciones a una del -23.3%. Desde enero de 2010, cambió la tendencia, sugiriendo mejores perspectivas para el 2010, como un todo, y de cara al 2011.

³³ PROEXPORT (2009, septiembre). Informe sector Textil Confección.

³⁴ Ibíd.

Si bien el sector de textiles se sigue contrayendo (-1.9% en el acumulado 12 meses a julio de 2010), el sector de confecciones registró un crecimiento positivo (2.2%) en el acumulado 12 meses por primera vez en 21 meses.

Figura 1. Destino exportaciones colombianas. Sector Confecciones



Fuente: DANE y cálculos ANIF Gráfico: Crediseguro S.A.

En cuanto a los principales orígenes de las importaciones colombianas de confecciones, se destacan China 44,5%, Perú 11,9%, España 11,0%, Estados Unidos 7,3%, Hong Kong 2,7%, Panamá 2,6% y otros 19,9%.

Figura 2. Origen de las importaciones colombianas. Sector Confecciones



Fuente: DANE y cálculos ANIF Gráfico: Crediseguro S.A.

Es importante destacar la importancia que ha ido adquiriendo Perú en las importaciones colombianas de confecciones, a noviembre de 2007 su participación era del 6,4%.

Por el lado de la demanda interna, las noticias son mejores: el consumo de vestuario presento un repunte del 3.6% al cierre de 2010 en comparación con el 1.6% registrado en 2009, de acuerdo con el observatorio de moda de Raddar-Inexmoda. Según cifras de Raddar, estima que un colombiano gasta en prendas de vestir el 4% de su ingreso. Así, un incremento en el ingreso de los hogares, como el esperado para el 2011, debe traer un crecimiento en este mercado. Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones.

1.6.3 Perspectiva del sector textil – confección en Colombia

La fuerza laboral colombiana muestra una alta productividad. De acuerdo a la firma Economist Intelligence Unit (EIU), Colombia se ubica en el segundo lugar en fuerza laboral más productiva en América Latina. La clasificación se realiza teniendo en cuenta los costos laborales y paros laborales durante el año, la escala es de 0 a 10, donde 10 es la puntuación más alta. Superando países como Perú, Brasil, Chile, México, Ecuador y Venezuela.

La competitividad del sector laboral colombiano está relacionada con su productividad. Según la clasificación del mercado laboral textil realizada por Werner International, Colombia presenta bajos costos laborales comparado con países del resto del mundo

Los salarios manufactureros colombianos un 19% por debajo de los de otros países de la región en el 2009 (Ernst & Young) , para el año 2009, el salario promedio de un trabajador en manufacturas con prestaciones sociales y parafiscales incluidos US\$ 403,41, el cual es competitivo si se compara con los salarios generales pagados en varios países de la región, , incluyendo países como Brasil, Argentina, Chile y Costa Rica (USD 533,13; USD 512,35; USD 441,22; y USD 524,84, respectivamente).

Colombia cuenta con un excelente y continuo abastecimiento de energía en el país, gracias a sus importantes recursos hídricos y las hidroeléctricas existentes, el país goza de un 94% de una continua cobertura en el suministro de energía. Gracias a nuestras grandes hidroeléctricas, el país exporta energía a países vecinos ofreciendo tanto la venta como el servicio de transmisión.

Si bien el sector textil confecciones ha enfrentado una de las peores crisis en los últimos tres años, hoy tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector en el

mercado local e internacional, avanzando en el Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032.

Para lograr dicho posicionamiento y participación en nuevos mercados, el sector textil-confección debe generar habilidades que le permitan superar los factores que amenazan al sector.

Tradicionalmente, Colombia ha participado en modelos de bajo valor agregado, como la maquila. El nuevo modelo que busca desarrollar el país está apalancado en valor agregado en nichos que den especialización en producción para atender mercados específicos, con una respuesta a las necesidades de los clientes y los consumidores. Esto requiere cambios en habilidades y destrezas de los empresarios que ya se están viendo. Para la muestra varios ejemplos de distintos tamaños. Fabricato Tejicóndor está en un proceso de planeación estratégica para definir la continuidad o no de algunos de los negocios en los que se encuentra. "Lo que buscamos es quedarnos en negocios donde haya rentabilidad y podamos ser jugadores de clase mundial", dice Óscar Iván Zuluaga, presidente de la compañía. Coltejer, ya en manos de los mexicanos de Kaltex, podría convertirse en una planta especializada en productos de alto valor agregado para la región.

1.6.3.1 Acuerdos comerciales y económicos para el sector

Acuerdos y preferencias arancelarias con importantes economías en América y Europa convierten a Colombia en el destino perfecto para inversionistas que buscan mejorar su rentabilidad a través del aprovechamiento del acceso libre de mercado de más de US\$ 207.000 millones anuales y de las diferentes ventajas arancelarias que convierten a Colombia en un centro de producción y distribución para Sur, Centro y Norte América. Adicionalmente, los tiempos de tránsito y los costos de transporte son comparativamente mejores con Europa y Asia. - TLC vigentes: Chile, Triangulo norte (Guatemala y Salvador), MERCOSUR, G2 (México) y Comunidad Andina.

- TLC firmados: EE.UU, Canadá, EFTA, Triángulo norte (Honduras)
- TLC en negociación: Unión Europea, Corea y Japón
- TLC a futuro: Japón y República Dominicana
- Acuerdos de inversión y doble tributación con China, Corea, India, Japón entre otros.

1.6.3.2 Incentivos legales y económicos para el sector

Contratos de estabilidad Jurídica: aseguran a los inversionistas que los suscriban, que no se les modificarán en forma adversa aquellas normas que hayan sido identificadas en los contratos como determinantes de la inversión. La duración de los contratos puede oscilar entre tres y veinte años y cobijan inversiones nuevas o ampliación de las existentes por un monto igual o superior a 7.500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (aproximadamente US\$ 1,5 millones tomando Col\$ 2.500 per dólar como tasa de referencia). El inversionista debe pagar a favor de la Nación una prima del 1% del valor de la inversión que se realice en cada año o del 0.5% en los períodos improductivos.

Zonas Francas Permanentes y Uniempresariales: tarifa única del impuesto sobre la renta gravable: 15% No se causan ni pagan el impuesto de IVA, ni tributos aduaneros (arancel) Las exportaciones desde ZF a terceros países se benefician de acuerdos comerciales internacionales.

Plan Vallejo de Materias Primas e Insumos: acceso a un programa con un cupo de importaciones para introducir al país insumos y materias primas que vayan a ser utilizados en bienes destinados a exportación, con exención total o parcial del arancel y del Impuesto a las Ventas -IVA- y acceder a un sistema simplificado de importación especial - Usuarios altamente exportadores – ALTEX: reconocimiento a empresas altamente exportadoras en la simplificación de sus trámites aduaneros, cambiarios y tributarios. Además reconoce ventajas para algunos impuestos.

Usuarios aduaneros permanentes – UAP: facilidades aduaneras para el depósito de bienes que deban ser sometidos a algún proceso o ensamble³⁵.

1.6.3.3 Confecciones

En la actualidad, en Colombia se producen bajo "private label" y maquila confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Inditex, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Limited Brands, Jockey, Vanity Fair, Sara Lee, Liz Claiborne, Mast Industries Inc., Grupo Cortefiel, Hanes, Leggs, Oxford Industries, entre otras.

En el corto plazo 2009 – 2012, Colombia debe incrementar su presencia en otros países de la región, en un esfuerzo de diversificación de mercados, mientras trabaja en el fortalecimiento de la producción de paquete completo con productos y servicios de valor agregado y en la creación de redes de investigación y

³⁵ Ibíd.

desarrollo; en el mediano plazo 2013 – 2019, aprovechando los resultados de las redes de investigación y desarrollo y su portafolio de productos y servicios de valor agregado, la industria colombiana podrá aumentar la penetración en los mercados donde tiene ya presencia, logrando así establecer una posición de liderazgo en las Américas; por último, la industria hará uso de la reputación, experiencia y habilidades que ha adquirido en las fases anteriores, para competir en mercados globales con productos diferenciados.

Las tareas para el sector son gigantes si quiere asegurar su posición en el mercado local, convertirse en líder regional y ganar participación en nichos globales.

1.7 MARCO CONTEXTUAL

Este proyecto de investigación en aras de buscar una estrategia que convierta un negocio más rentable y sostenible en el tiempo, se desarrollara en una compañía de confecciones de prendas para mujer, que está ubicada en el epicentro del país, en la capital, en la ciudad de Bogotá; esta compañía que nació en agosto del 2004, ha venido incursionando todo tipo de propuestas y tendencias de la moda colombiana, participando en eventos de Moda y diseñando desde Ropa infantil, sport y casual pero siempre dentro de la línea femenina, en el presente cuenta con tres puntos de venta en el centro comercial Gran San Victorino, todos con la misma marca, el mismo producto y el mismo precio, lo que nos da una clara respuesta de que aunque hay tres puntos de venta, todos convergen en un mismo espacio comercial y todos conviven con una estrategia igual para su desenvolvimiento. Es importante aclarar que esta compañía junto con su competencia directa, todas, están enmarcadas dentro del mismo esquema, no hay diferenciación.

Esta compañía al ser una empresa micro, se evaluara casi en su totalidad, esto para permitir tener una panorámica más amplia y detallada de todo el sistema en general y así poder identificar en que área hay más deficiencias o cual hay que potencializar para alcanzar resultados extraordinarios.

Esta empresa de Moda para mujer, ha demostrado su interés, haciendo algunas participaciones en eventos como señorita Bogotá 2009, a través del C.C. Gran San Victorino siendo la copatrocinador del evento, y entre otras Miss Tanga 2010, como patrocinador. Las experiencias que este tipo de eventos le han permitido probar, le han posibilitado cada vez más a acercarse al maravilloso mundo de la Moda, además de aprender más sobre la creación, dinámica, desarrollo y participación de dichos eventos.

Las cifras muestran un decrecimiento en el año vs 2009 del 32,7%.

Se hará una descripción de los aspectos más relevantes que serán clasificados usando la matriz DOFA, y como punto de partida se enunciarán sus debilidades a continuación:

- Falta de procesos claros para el manejo de compras y ventas.
- No hay un constante seguimiento a los clientes.
- No hay una evaluación periódica a los diversos departamentos del negocio.
- Falta de planeación en inversión en Publicidad efectiva
- Uso de un Marketing inadecuado
- No hay Objetivos concretos
- No hay diferenciación en el producto.
- Desconocimiento de la competencia
- Rotación excesiva de empleados.
- El producto que se fabrica y comercializa es fácilmente copiado.

Luego de identificar sus debilidades y apreciar las cifras, se buscara el punto de equilibrio y a partir de ahí crecer un 20%.

Se observa también como la Compañía también tiene la oportunidad de:

- Mejorar su Sistema de Comunicación
- Buscar recordación, Posicionamiento.
- Aprovechar su estructura de precios económicos
- Extenderse por todo el país
- Con un producto de alta calidad lograr exportar

Su gran fortaleza se resume en:

- Producto de buena calidad
- Precios atractivos para el mercado

Se identifica como **amenaza** el hecho de:

- Estar en medio de guerra de precios.
- Producto sin diferencial.
- Ni en el producto ni en el servicio existe valor agregado.
- Hipercompetitividad.
- Producto chino, económico y de buena presentación.

2 PLAN DE NEGOCIO

2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA

El sector textil y confecciones ha sido una industria dinámica desde sus inicios en la historia y desde esos tiempos ha sufrido cambios en su estructura como consecuencia de la adaptación de la industria a los agentes externos y las políticas públicas que la afectan. Este dinamismo ha hecho indiscutible el gran aporte que el sector textil y confecciones ha dado a Colombia, principalmente en la generación de exportaciones y empleo. En términos de intercambio comercial, Colombia ha logrado mantener un crecimiento en sus exportaciones de textiles de confección y se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, con gran innovación, diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. Este desarrollo obedeció en gran medida a las preferencias unilaterales ofrecidas por EEUU a la industria de confección en Colombia con el ATPDEA; que hicieron que la industria entregara productos que cumplieran con los estándares requeridos internacionalmente, y también a que todas las etapas del sector tienen producción nacional. A pesar de la crisis económica mundial y la caída de las exportaciones a Venezuela durante el 2009, en la actualidad la industria sigue con su propósito de ser cada vez más eficiente, de tener productos diferenciados y de adoptar estrategias logísticas que le permitan ser competitiva en el mercado mundial, estos aspectos, la trayectoria, el recurso humano y el gran número de entidades que trabajan en pro de su crecimiento hacen de esta una industria en madurez, atractiva de inversión y con mucho futuro³⁶.

La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones Obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, el alza en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo³⁷.

La tasa representativa del mercado es una variable que afecta las exportaciones principalmente en estos momentos, Colombia está atravesando una revaluación que tiene preocupados a muchos industriales.

³⁶ Standard & Poor's, Moody's, Fitch.

³⁷ CREDISEGURO (2010, marzo). Informe sector Textil confección. Análisis Sectorial. Pág. 2 – 3.

2.1.1 Análisis del sector textil confección por actividad

De acuerdo a un análisis de la Súper Intendencia de Sociedades sobre una muestra homogénea conformada por 504 sociedades, las cuales remitieron información para el período comprendido entre los años 2005-2007. En el Balance General del sector textil confección, Las sociedades confeccionistas y las de hilaturas, reportan el liderazgo del sector, tanto en activos, como en pasivo y en patrimonio; en el primer ítem, los dos grupos poseen el 78%, sin embargo, dada la estructura de producción, en el balance el mayor peso de los activos de largo plazo lo tiene el segundo grupo, con \$2.2 billones de pesos, contra \$1.2 billones de pesos del primer grupo. Respecto al pasivo, los confeccionistas poseen el mayor volumen de acreencias (\$2 billones de pesos) de las cuales \$1 billón de pesos es con el sector financiero, concentrado en un 65% en el corto plazo. La otra actividad, con \$1.7 billones de pesos, refleja una suma de \$750.000 millones de pesos en obligaciones financieras distribuidas equitativamente en el corto y largo plazo.

Tabla 1. Balance general por actividades del sector textil y confecciones - 2007

BALANCE GENERAL POR ACTIVIDADES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES - 2007									
Miles de Pesos \$									
CUENTAS PRINCIPALES	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	Part. %	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	Part. %	PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES	Part. %	TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES	Part. %	TOTAL SECTOR
INVERSIONES	37,936,706	13%	55,534,880	19%	189,198,534	66%	4,779,963	2%	287,452,083
DEUDORES (C P)	482,164,851	17%	1,323,821,268	46%	855,031,833	30%	226,569,419	8%	2,887,587,371
INVENTARIOS	312,184,561	16%	894,200,656	46%	626,630,028	32%	128,332,150	7%	1,961,347,395
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	881,744,559	16%	2,421,749,796	45%	1,724,987,664	32%	374,443,047	7%	5,402,925,066
INVERSIONES	11,341,873	4%	38,103,435	13%	242,447,810	81%	8,810,581	3%	300,703,699
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	259,958,556	16%	624,879,340	38%	607,189,872	37%	167,605,417	10%	1,659,633,185
VALORIZACIONES	193,611,679	10%	377,392,186	19%	1,229,903,337	62%	185,792,079	9%	1,986,699,281
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	492,384,859	11%	1,205,872,467	28%	2,280,730,593	52%	396,677,648	9%	4,375,665,567
TOTAL ACTIVO	1,374,129,418	14%	3,627,622,263	37%	4,005,718,257	41%	771,120,695	8%	9,778,590,633
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	270,229,930	20%	646,024,719	47%	393,022,712	28%	70,142,562	5%	1,379,419,923
PROVEEDORES	134,999,815	14%	459,753,701	48%	295,855,596	31%	62,518,980	7%	953,128,092
CUENTAS POR PAGAR (C P)	103,565,957	20%	258,366,224	49%	134,853,639	25%	32,318,055	6%	529,103,875
TOTAL PASIVO CORRIENTE	562,973,801	17%	1,538,572,099	46%	1,034,954,080	31%	189,634,282	6%	3,326,134,262
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	129,507,024	14%	351,454,272	39%	353,411,457	39%	77,060,539	8%	911,433,292
OBLIGACIONES LABORALES(L P.)	617,220	2%	3,858,118	14%	23,160,678	83%	146,847	1%	27,782,863
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	156,292,675	11%	499,144,337	35%	663,585,045	47%	102,058,371	7%	1,421,080,428
TOTAL PASIVO	719,266,476	15%	2,037,716,436	43%	1,698,539,125	36%	291,692,653	6%	4,747,214,690
CAPITAL SOCIAL	50,087,696	8%	196,496,217	31%	293,719,323	47%	88,590,365	14%	628,893,601
SUPERAVIT DE CAPITAL	25,639,711	4%	146,154,077	21%	488,541,422	71%	28,202,103	4%	688,537,313
RESERVAS	170,611,452	30%	218,245,570	38%	160,995,920	28%	22,298,641	4%	572,151,583
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	201,390,538	13%	604,602,100	39%	597,323,362	39%	142,652,463	9%	1,545,968,463
RESULTADOS DEL EJERCICIO	30,415,286	102%	69,979,713	234%	-89,740,889	-300%	19,249,915	64%	29,904,025
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIOF	-8,473,091	2%	-32,731,876	8%	-373,802,464	89%	-7,362,010	2%	-422,369,441
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	185,191,350	9%	387,004,521	19%	1,230,142,466	62%	185,796,565	9%	1,988,134,902
0 TOTAL PATRIMONIO	654,862,942	13%	1,589,905,828	32%	2,307,179,140	46%	479,428,042	10%	5,031,375,952

FUENTE: Superintendencia de Sociedades

Los proveedores juegan un papel importante en ambas actividades: En los confeccionistas representan el 23% y en la de hilaturas el 17% y entre ambas actividades responden por el 78% del apalancamiento operativo de todo el sector. Los confeccionistas soportan la más alta carga volumen de acreencias con el 56% mientras que el 52% y 42% respectivamente tienen las empresas de Acabados y las de Preparación e Hilaturas.

Acorde con lo anterior, la mayor solidez patrimonial la tiene las empresas de la actividad Preparación e Hilaturas (53 sociedades) con un patrimonio de \$2.3 billones de pesos, que corresponde al 46% de todas las empresas del sector. En segundo lugar a pesar de agrupar el mayor número de empresas (311), la actividad de confección posee el 32% del patrimonio.

Tabla 2. Activo pasivo y patrimonio por actividad sector textil y confecciones – 2007

ACTIVO PASIVO Y PATRIMONIO POR ACTIVIDAD SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES - 2007

Miles de Pesos \$

CUENTAS PRINCIPALES	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	Part. %	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	Part. %	PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES	Part.%	TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES	Part. %	TOTAL SECTOR
TOTAL ACTIVO	1,374,129,418	14%	3,627,622,263	37%	4,005,718,257	41%	771,120,695	8%	9,778,590,633
TOTAL PASIVO	719,266,476	15%	2,037,716,436	43%	1,698,539,125	36%	291,692,653	6%	4,747,214,690
0 TOTAL PATRIMONIO	654,862,942	13%	1,589,905,828	32%	2,307,179,140	46%	479,428,042	10%	5,031,375,952

FUENTE: Superintendencia de Sociedades

Para el mismo número de sociedades se reviso el Estado de resultados observando una relevancia en el balance de las empresas de Fabricación de Prendas de Vestir en la generación de los ingresos operacionales al participar con el 47% del total de los ingresos del sector.

El grupo de confeccionistas lideró en la generación de utilidades netas con una cifra cercana a los \$70.000 millones de pesos, superando ampliamente los resultados obtenidos a nivel consolidado.

Tabla 3. Estados de resultados por actividades del sector textil y confecciones – 2007

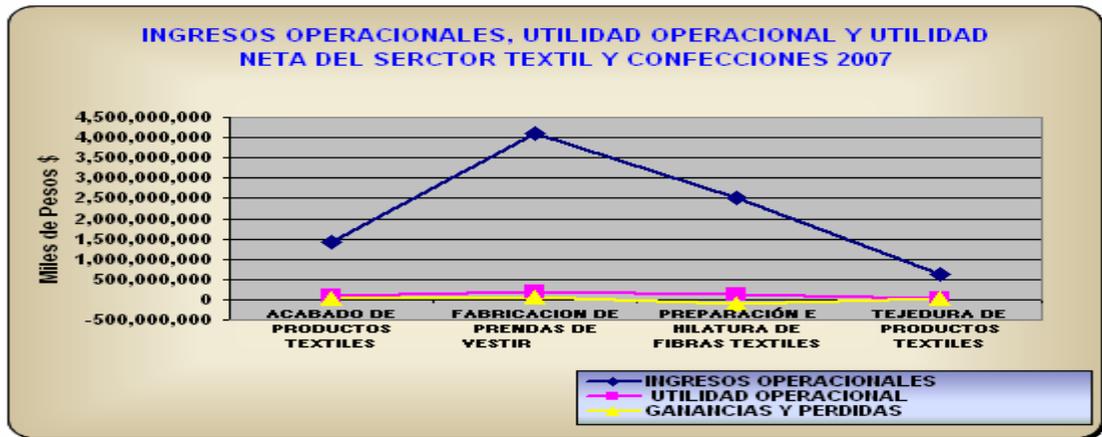
ESTADO DE RESULTADOS POR ACTIVIDADES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES - 2007

Miles de Pesos \$

CUENTAS PRINCIPALES	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	Part. %	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	Part. %	PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES	Part. %	TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES	Part. %	TOTAL SECTOR
INGRESOS OPERACIONALES	1,430,764,961	17%	4,102,177,407	47%	2,497,049,280	29%	619,818,113	7%	8,649,809,761
COSTO VENTAS Y PREST SERVIC	1,102,965,349	17%	2,924,938,982	45%	2,045,992,331	31%	474,559,712	7%	6,548,456,374
UTILIDAD BRUTA	327,799,612	16%	1,177,238,425	56%	451,056,949	21%	145,258,401	7%	2,101,353,387
GASTOS OPERACIONALES ADMON.	85,388,199	15%	307,604,517	54%	126,358,387	22%	52,435,922	9%	571,787,025
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	135,333,097	13%	657,935,547	63%	204,536,906	19%	54,748,551	5%	1,052,554,101
UTILIDAD OPERACIONAL	107,078,316	22%	211,698,359	44%	120,161,656	25%	38,073,928	8%	477,012,259
INGRESOS NO OPERACIONALES	104,355,849	18%	255,039,228	44%	175,362,377	30%	45,009,842	8%	579,767,296
GASTOS NO OPERACIONALES	163,441,594	18%	339,224,702	37%	366,568,355	40%	53,604,060	6%	922,838,711
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	47,992,571	36%	127,512,886	95%	-71,044,322	-53%	29,479,710	22%	133,940,845
AJUSTES POR INFLACION	0		0		0		0		0
IMPUESTOS RENTA	17,577,285	17%	57,533,174	55%	18,696,570	18%	10,229,794	10%	104,036,823
GANANCIAS Y PERDIDAS	30,415,286	102%	69,979,713	234%	-89,740,892	-300%	19,249,915	64%	29,904,022

FUENTE: Superintendencia de Sociedades

Figura 3. Ingresos operacionales, utilidad operacional y utilidad neta del sector textil y confecciones 2007



Fuente: Superintendencia de Sociedades

Dentro de los márgenes más pequeños del sector está el correspondiente a la fabricación de prendas de vestir con un 5% y a nivel de margen neto, presenta un margen de 1.7% en Fabricación de Prendas de Vestir.

2.1.2 Indicadores económicos del sector según tamaño de empresa en 2007

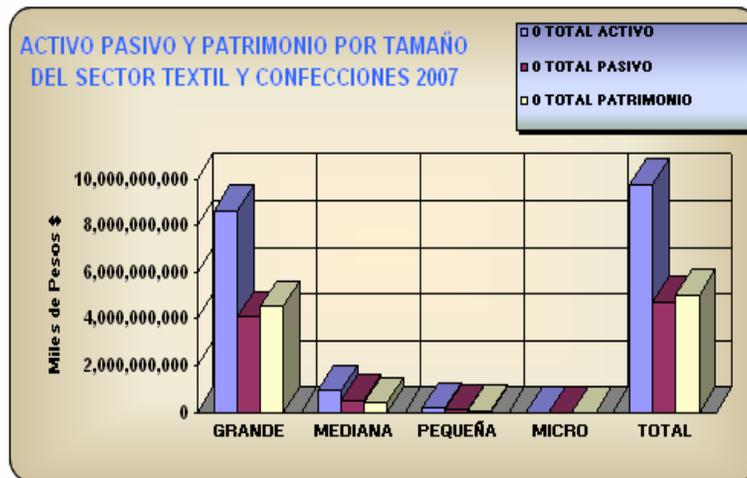
Tabla 4. Estados de resultados por tamaño de empresa 2007

Miles de Pesos \$

CUENTAS PRINCIPALES	GRANDE	Part. %	MEDIANA	Part. %	PEQUEÑA	Part. %	MICRO	Part. %	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES	7,277,400,448	100%	1,102,064,059	100%	265,776,714	100%	4,568,540	100%	8,649,809,761
COSTO VENTAS	5,542,823,241	76%	812,657,851	74%	190,210,497	72%	2,764,785	61%	6,548,456,374
UTILIDAD BRUTA	1,734,577,207	24%	289,406,208	26%	75,566,217	28%	1,803,755	39%	2,101,353,387
GASTOS OPERACIONALES ADMON.	411,325,010	6%	114,615,250	10%	44,261,954	17%	1,584,811	35%	571,787,025
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	902,753,869	12%	126,659,741	11%	22,740,926	9%	399,565	9%	1,052,554,101
UTILIDAD OPERACIONAL	420,498,327	6%	48,131,216	4%	8,563,337	3%	-180,621	-4%	477,012,259
INGRESOS NO OPERACIONALES	521,761,565	7%	46,819,625	4%	10,870,740	4%	315,366	7%	579,767,296
GASTOS NO OPERACIONALES	830,614,892	11%	74,463,622	7%	17,544,631	7%	215,566	5%	922,838,711
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	111,645,001	2%	20,487,219	2%	1,889,446	1%	-80,821	-2%	133,940,845
AJUSTES POR INFLACION	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
IMPUESTOS	80,506,497	1%	19,049,988	2%	4,400,196	2%	80,142	2%	104,036,823
GANANCIAS Y PERDIDAS	31,138,504	0%	1,437,231	0%	-2,510,750	-1%	-160,963	-4%	29,904,022

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Figura 4. activo, pasivo y patrimonio por tamaño del sector textil y confecciones 2007



Fuente: Superintendencia de Sociedades

El grupo de 118 sociedades, equivalente al 23% de la muestra, catalogada como gran empresa reflejó su liderazgo, al participar con el 85% del valor de los activos, esto corresponde a \$8.6 billones de pesos, jalonando el comportamiento del sector.

La mediana empresa, dentro de la cual se ubican 171 sociedades 34% de la muestra, no alcanzó a contribuir con el 10% del total de los activos del sector.

La pequeña y microempresa que aglutina más del 40%, es decir 215 sociedades, aportan menos del 3% de los activos del sector, alcanzando la suma de \$ 66.600 millones de pesos.

Las obligaciones financieras son las de mayor participación dentro de los pasivos del sector, adeudan por este concepto las empresas grandes la suma de \$2.0 billones de pesos, mientras que las empresas medianas a pesar de ser el 34% de la muestra se han financiado por valor de \$215.000 millones de pesos.

Finalmente es de destacar que las empresas tipificadas como pequeña y micro no acuden al sistema financiero en la misma proporción que las anteriores, mostrando tan sólo un 9% de financiación para la micro empresa y el 28% para la pequeña empresa. La fuente de crédito más utilizada por la pequeña empresa son los proveedores, con el 28%, mientras que para la micro cuentas por pagar a otros con el 63%.

No obstante lo anterior, el mayor endeudamiento lo registran la micro empresa con el 78% y la pequeña con el 67%, mientras que para la empresa grande este es de 48% y para la mediana el 58%, reflejando que este indicador es inversamente proporcional al tamaño.

Consecuentemente con lo anterior, la gran empresa reporta el 90% del patrimonio del sector, mientras que la mediana lo hace con el 8% y la pequeña y micro con el 2% restante.

La solidez patrimonial de la gran empresa está en las valorizaciones al participar con el 41% del patrimonio, mientras que para la mediana es la revalorización del patrimonio con el 42% y para la pequeña es el capital el que representa el 40% del patrimonio.

Figura 5. Ingreso utilidad operacional y neta por actividad Sector textil 2007



Fuente: Superintendencia de Sociedades

La gran empresa registró resultados satisfactorios, los cuales se miden con la generación de utilidades operacionales en cuantía de \$420.498 millones de pesos, 26 las que a su vez representan el 88% de las obtenidas en el sector y utilidades netas por \$31.139 millones de pesos, superando en \$1.235 millones de pesos a las obtenidas a nivel consolidado.

La mediana empresa mostró un aceptable comportamiento en la medida en que obtuvo márgenes bruto y operacional positivos, pero los elevados gastos financieros no le permitieron una mejor rentabilidad.

La microempresa registró el mayor margen bruto, pero los elevados gastos operacionales conllevaron a la generación de una pérdida operacional, y neta por las sumas de \$181 y \$161 millones de pesos, mostrando el peor desempeño.

La pequeña empresa registró las mayores pérdidas netas, derivado del elevado impacto de las obligaciones financieras sobre el EBITDA.

A nivel de endeudamiento, la gran empresa registra el menor nivel, esto es el 47%, seguido de la mediana con el 54%, mientras que la pequeña y la micro el 67% y el 78% en su orden, reflejando la necesidad de incurrir en un mayor grado de apalancamiento para desarrollar su gestión.

Los cuatro segmentos mostraron unas características comunes como son:

- Utilidad Bruta.
- Déficit de Tesorería
- Falta de cobertura operacional, para asumir el costo de la deuda financiera.

La mayor productividad sobre los activos lo registro la microempresa alcanzando 2 veces la recuperación de los ingresos frente a la inversión realizada en activos, indicador que decae de acuerdo al tamaño, es decir que la relación es inversamente proporcional en este indicador siendo la gran empresa la de menor productividad con el 0.84³⁸.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES

El eslabón de confeccionistas en Colombia está conformado por tres segmentos, los grandes confeccionistas, PYMES de la confección y las microempresas. Las variables de segmentación para el eslabón se definieron como las exportaciones, y los niveles de activos y ventas.³⁹

2.2.1 Grandes confeccionistas

Los grandes confeccionistas, se caracterizan por sus altos niveles de producción y empleos directos superiores a los 400 trabajadores por cada planta productiva, superan en activos los \$ 14.000 millones, y cuentan con ingresos mayores a \$ 10.000 millones por año. Las empresas de este eslabón han desarrollado canales de comercialización propias y a nivel de proveedores de textiles, se destacan empresas como Fabricato, Coltejer y Protela, sin embargo, existe una búsqueda activa con sus proveedores, para el desarrollo de nuevos acabados textiles, que permitan diversificación en sus productos y mejores usos en las prendas. A nivel internacional, varios proveedores de telas ofrecen en algunos casos mejores precios y diseños en sus productos, base para desarrollar productos más competitivos.

Desde el punto de vista productivo, las empresas de este eslabón subcontratan algunos de sus procesos de menor valor agregado, de bajo nivel tecnológico e intensivos en mano de obra, con terceros ó maquiladores especializados. Dentro de los procesos más subcontratados, se destaca el proceso de ensamblado de la prenda, del cual hacen parte las operaciones de cosido, bordado, terminado y acabado.

³⁸ Ruiz, H. (2008, julio). Comportamiento del sector textil – confecciones años 2005 – 2007. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Pág. 4 - 15.

³⁹ CIDETEXCO (2008, julio). Informe del Mapa Tecnológico de la industria fibra, textil, confección de Colombia, mapa tecnológico estratégico. Bogotá. disponible en www.textil-confeccion.com.

Este modelo de negocio, obliga a los grandes confeccionistas a tener altos niveles de control en el manejo de su cadena de suministros, por lo anterior, muchos de sus procesos se integran a través de sistemas de información que permiten hacer seguimiento a los productos, estos sistemas se relacionan con los procesos de almacenaje de materia prima y producto terminado, se articulan con las ordenes de producción y las actividades de patronaje y escalado, lo que permite hacer un seguimiento de las prendas a realizar, y calcular de manera eficiente el material a utilizar, el aprovisionamiento de materia prima y los tiempos de entrega de producto terminado.

Dentro del segmento de grandes confeccionistas, se encuentran los siguientes retos:

- Mejorar las técnicas de procesos de bordado, ya que muchos de los acabados no son lo suficiente mente buenos y eso implica que la empresa deba revisar las prendas para verificar la calidad.
- Se requieren desarrollos e innovación para los procesos de estampado en telas además de mejorar la oferta nacional en textiles con mayor valor agregado, y más ajustados a las tendencias internacionales.
- Acceso a diferentes acabados textiles (Textiles con valor agregado en términos de acabados a mano tecnológicos por ejemplo).
- Acceso a materias primas sostenibles y de línea ecológica, como el algodón orgánico, polyester reciclado, colorantes naturales.
- Novedades en fibras que puedan dar origen a textiles de igual desempeño al algodón, como por ejemplo la fibra de banano.
- Fortalecer los niveles tecnológicos de los proveedores de confección (maquiladores o Satélites) en términos de procesos, para lograr mejores tiempos de respuesta y de entrega de productos.
- Fortalecer los niveles tecnológicos de los proveedores de confección (maquiladores o mediana industria) en términos de tecnología como ERP's (Sistemas para planeación de recursos de empresariales) ó sistemas de información, maquinaria y equipo, capacitación de personal, todo con el objeto de lograr mejores tiempos de respuesta y de entrega de producto en proceso.
- Productos y materias primas con certificación Oeko – tex (Norma internacional que certifica que los productos textiles no contengan sustancias las cuales se encuentran prohibidas o reguladas por ley, productos químicos que se conocen

como perjudiciales para la salud y parámetros que son incluidos como medida de seguridad).

- Mejora en conectividad con clientes y proveedores (integración de la cadena involucrando las empresas de servicios logísticos de tal forma que se pueda compartir y conectar información integralmente entre clientes y proveedores de la misma cadena)⁴⁰.

2.2.2 Pymes de la industria de confecciones

A nivel de proveedores, muchas de las empresas del segmento compran casi la totalidad de sus telas a la industria nacional; a veces directamente a la fabricante ó por medio de comercializadores mayoristas, sin embargo, existen dificultades al comprometerse con pedidos grandes en mercados extranjeros, por problemas con los proveedores, debido a que cuando una muestra comercial de producto de los medianos confeccionistas es aceptada por el cliente en el exterior, después de un tiempo a la empresa confeccionista se le dificulta encontrar existencias de tela similares a las de la muestra comercial original, lo que genera incumplimiento con el negocio pactado con el cliente en el exterior⁴¹.

A nivel del proceso productivo, en este segmento de empresas se encuentran operaciones con grandes desperdicios de hilos principalmente en los procesos de cocido y bordado, los cuales generan pérdidas de material y afectan el desempeño del proceso productivo, incrementando en algunas operaciones los costos de producción debido a los desechos. Así mismo, existen problemas con la homogeneidad de los colores y la titulación de los hilos nacionales, que obligan a que algunas empresas que han logrado penetrar mercados extranjeros, prefieran utilizar esta materia prima de procedencia internacional.

Por otro lado, el nivel tecnológico utilizado para los procesos de corte puede variar inclusive en empresas del mismo eslabón; muchas de las empresas no cuentan con programas o software diseñado para el patronaje y escalado de las piezas y el diseño y ubicación de los planos de corte sobre la tela; por lo anterior, durante este proceso se pueden presentar desperdicios de tela significativos, debido a que no se cuenta con la capacidad de optimizar ó por lo menos minimizar los espacios no utilizables sobre la superficie de la tela a cortar; esto conlleva a que la eficiencia de corte¹¹ no sea la más adecuada, generando desperdicios significativos de material (hasta 30%); por lo anterior, muchas compañías al no tener los recursos para adquirir la tecnología requerida para el proceso de corte, optan en ocasiones por contratar los servicios de patronaje y corte automatizados a empresas que cuentan con la tecnología adecuada para desarrollar el proceso.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ Ibíd.

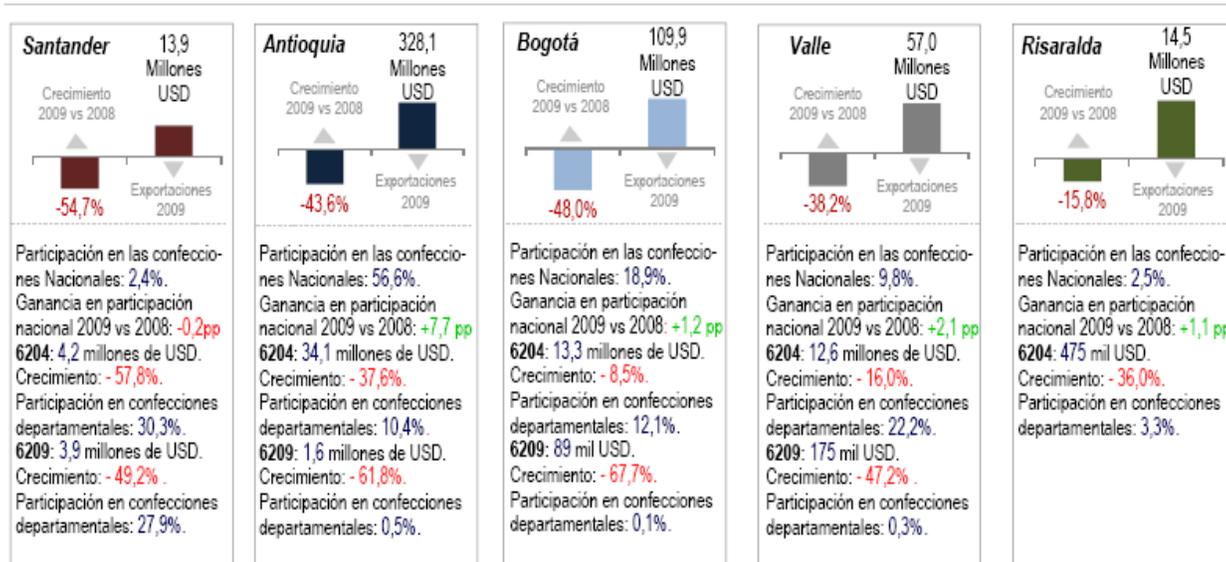
Algunos elementos que se identifican como limitantes en el desempeño de los medianos confeccionistas se enuncian a continuación:

- Dificultad a la hora de encontrar maquinaria de escalas de producción media, acorde a las capacidades económicas ó al tamaño de la empresa.
- Difícil acceso a procesos de corte automático.
- Altos niveles de oxidación en los herrajes a la hora de ser sometidos a procesos de lavado.
- Hilados nacionales de colores no homogéneos que obligan a la compra de este tipo de materia prima (hilazas) a proveedores extranjeros.
- Hilados con baja resistencia a los procesos de teñido y lavado.
- Baja oferta de cursos de capacitación en áreas como estampado, recursos humanos etc.
- Desde el punto de vista del precio, las materias primas nacionales no son competitivas frente a las importadas
- Altos niveles de desperdicios de material en el proceso de cocido y Bordado.
- Eficiencias de corte variables, debido a la forma en la que se pueden ubicar los patrones de corte sobre la tela, generando desperdicios de material.
- Altos costos de software para confecciones y corte.
- Poca inversión en tecnología, especialmente en el proceso de cosido.
- Necesidades de mejora en procesos productivos con el ánimo de volverlos más eficientes (Corte, cocido, estampado).
- Bajos niveles de automatización en los procesos de almacenaje y embalaje de producto terminado.
- Los elementos para cumplir con la Ley que prohíbe el uso de elementos que contengan plomo para el acceso a mercados internacionales en caso de exportar son muy difícil de conseguir y generan altos costos a la hora de certificar las prendas.

Las confecciones son una industria típica de la mediana y pequeña empresa. En la actualidad la tendencia de las empresas confeccionistas es dejar de ser

fabricantes para convertirse en contratantes del servicio, la satisfacción de la demanda se está dejando en manos de pequeñas plantas satélites.

Figura 6. Participación de la empresa textil colombiana



Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga.

El desarrollo de esta industria se concentra en el mercado local debido a que las ventas nacionales representan entre 73 y 75 por ciento del total comercializado y las externas sólo aportan 25 por ciento⁴².

Los representantes del gremio señalaron, además, que uno de los grandes problemas que enfrenta el sector se debe a la falta de estrategias de comunicación en las compañías de confección, elemento utilizado en gran medida por las marcas extranjeras, lo que explicaría la preferencia de los consumidores por adquirir este tipo de prendas, en vez de productos nacionales.

2.2.3 Líderes subsector confecciones

De acuerdo a la utilidad operacional obtenida por las empresas del sector confección, las empresas líderes en 2007 fueron:

⁴² LA REPÚBLICA (2009, 8 de junio). Textiles y confecciones colombianos cambian hábitos de consumo. Tomado de:

<http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=1517&idr=1340&idn=232752>.

Tabla 5. Utilidad Operacional empresas líderes del sector confección 2007

Ilo. Sociedades	CONFECCIONES	Ciudad	GANANCIAS Y PERDIDAS	Part. %
1	CONFECCIONES LEONISA S.A.	MEDELLIN	17,373,437	16.14%
2	C.I. DUGOTEX S.A.	BOGOTA D.C.	17,096,074	15.88%
3	PERMODA S.A.	BOGOTA D.C.	8,372,721	7.78%
4	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL EXPOFARO S.A.	MEDELLIN	7,156,608	6.65%
5	INDUSTRIAS PRINTEX S.A.	LA TEBAIDA	6,815,712	6.33%
6	FABRICA DE CALCETINES CRYSTAL S.A.	AMALFI	5,067,070	4.71%
7	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORPORATION S.A.	CALI	4,377,714	4.07%
8	ESTUDIO DE MODA S.A.	MEDELLIN	3,766,676	3.50%
9	VESTIMUNDO S.A.	MEDELLIN	3,755,406	3.49%
10	KENZO JEANS LTDA.	BOGOTA D.C.	3,670,714	3.41%
11	C.I. FRANCISCO A. ROCHA ALVARADO & CIA. LTDA.	BOGOTA D.C.	3,648,963	3.39%
12	PRODUCTORA DE CONFECCION	RIONEGRO	2,807,428	2.61%
13	CRISALLTEX S.A.	PEREIRA	2,496,651	2.32%
14	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA.	DOS QUEBRADAS	2,486,470	2.31%
15	INVERSIONES SUPPORT LTDA.	ITAGUI	2,470,921	2.29%
16	LALURA S.A.	MEDELLIN	2,415,640	2.24%
17	EMPRESA COLOMBIANA DE TEXTILES S.A.	BOGOTA D.C.	1,893,660	1.76%
18	STOP S.A.	MEDELLIN	1,867,978	1.73%
19	TENNIS S.A.	ENVIGADO	1,803,798	1.68%
20	DISTRIBUIDORA DE TEXTILES Y CONFECCIONES S.A. DIDETEXCO	ENVIGADO	1,678,440	1.56%
21	RITCHI S.A.	BOGOTA D.C.	1,544,704	1.43%

Datos: SIGS 2005-2007

Este año hemos visto un claro comportamiento al alza del consumidor sobretodo en sus indicadores más importantes, como una mayor asignación de gasto al ahorro y una tendencia a volver a comprar bienes semidurables como la ropa⁴³.

La tendencia positiva en la tendencia de compras y de consumo se dinamizó desde noviembre de 2009 cuando el consumidor se dio cuenta que la crisis financiera y todos los amagos y augurios de malos momentos no se vieron realmente reflejados en su cotidianidad y comenzó una interesante reacción del consumidor a comprar cosas de gusto para él y su familia en la época navideña y que acompañado a los hogares durante los primeros seis meses de 2010.

Esta situación más la presencia de un nivel de tasas de interés estables y bajas han dinamizado el mercado de las compras por gusto, lo cual se puede apreciar en la baja tasa de crecimiento del consumo de no durables, los que más frecuentemente se compran, como alimentos y elementos de aseo.

La industria de la moda en Colombia ha sido fuertemente impactada por tres factores fundamentales en los últimos años: la caída de las exportaciones a Venezuela, la reevaluación y la entrada de marcas internacionales al mercado local. Estos se suman a una situación muy particular de 2.009 donde los hogares tomaron como estrategia evitar la compra de vestuario de adultos durante los

⁴³ Tomado de: www.inexmoda.org.co

primeros diez meses del año, controlando así su gasto y asegurando la compra de vestuario para los hijos, afirmando que la ropa que tienen puede durar un año más sin la necesidad de ser actualizada.

Este entorno modificó el mercado del vestuario en Colombia y profundizó un fenómeno que no es bueno para el mercado: el congelamiento de precios. Mientras que el nivel de precios en Colombia en los últimos 12 años ha crecido significativamente, los precios del vestuario básicamente han estado constantes como una respuesta estratégica para mantener el mercado interno frente a la entrada de competidores y el fortalecimiento del peso.

Esto generó que el margen de utilidades de la industria se viera afectado por un error de percepción del consumidor que es muy prudente analizar en detalle. El Pocketshare del vestuario en el bolsillo de un colombiano es cercano al 4% del total de su gasto y la frecuencia de compra de ropa es como máximo de dos veces al año, lo que nos indica que el consumidor tiene la capacidad de compra y no tiene como apreciar el cambio de precios. Es comprensible la estrategia ante la gran arremetida publicitaria de las cadenas internacionales que están hoy⁴⁴.

2.3 ¿QUÉ VALORA EL CLIENTE?

El Observatorio de Moda RADDAR INEXMODA encontró que el valor percibido por el consumidor al comprar prendas de vestuario en el mercado colombiano es de 111%, es decir, que el consumidor percibe una utilidad del doble del precio al comprar ropa. Si bien el dato es impresionante porque significa que se pueden subir los precios más sin afectar la condición de la marca, vale la pena analizar el dato en detalle.

El RADDAR Consumer Brand Equity – RCBE - del total del consumo es de 118%, 7 puntos por encima del valor para vestuario. Esto se debe a que en la categoría de Entretenimiento la medición llega a 147% y en Transporte sólo alcanza el 90%. Lo que pone a la categoría en la parte alta de la percepción del consumidor, pero lejos del nivel donde podría estar.

¿A qué se debe que los productos de vestuario no sean muy valorados por los colombianos? la razón es relativamente simple: existen muchos tipos de productos y marcas. A nivel de productos es evidente que el RCBE es más fuerte en productos de mujer que de hombre, más alto en calzado que vestuario y mucho más fuerte en marcas internacionales. Esto se debe a que el vestuario al mantener precios “comoditizó” parte del mercado y productos sofisticados con una oferta de

⁴⁴ Herrera C y Ortiz. S. (2010). El shopper colombiano: prométrica primer semestre 2010. en Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 134. Tomado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/10/ho.htm>

valor clara terminaron siendo percibidos por el mercado como un bien básico, sobre todo por el efecto sostenido de la temporada promocional: no hay nada más dañino para una marca que mantener un descuento más de seis meses, ya que el consumidor asume que el precio descontado es el precio real que debe pagar.

Al revisar los precios máximos y mínimo de disposición de pago se puede apreciar que en promedio las personas estarían dispuestas a pagar mucho más por la prenda que pagaron, casi el doble en todos los casos, pero en el caso de las marcas nacionales eso sólo significa \$58.000 de más, mientras que en las marcas internacionales el valor supera los \$130.000. Allí se aprecia el poder de la marca. La productividad de nuestras empresas depende directamente de la generación de valor y de la transmisión de ese valor a la percepción del consumidor, o de lo contrario se tiende a la comoditización del mercado compitiendo en volumen y precio, lo que hace que se aleje de los mercados fundamentales para la expansión.

2.4 PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y ESTRATEGIA DE VENTAS

Se ha dado un gran cambio por parte de los empresarios por hacer propuestas más comerciales, más visibles, con más ingredientes, con más elementos del factor moda. Se ha visto un aumento en la capacidad de inventiva, de creatividad, de propuestas visibles. Esto se ha dado en empresas de mayor tamaño que son las que han tenido más capacidad para hacerlo y en menor escala en algunas Pymes.

La competencia se ha multiplicado a la – n – y los márgenes de ganancia son súper pequeños, el poder de compra se centra en las grandes superficies, en los centros comerciales, en las boutiques y las tiendas tienen una participación muy reducida en comparación con las cadenas a quienes muchos culpan de ser las directas responsables de que la rentabilidad se haya bajado (de todas maneras ellas tienen que aplicar estándares internacionales, pues, ellas también pueden importar las prendas).

Aun hay muchos confeccionistas que se han quedado pegados del concepto de producción y no hacen uso del concepto de mercadeo y de las herramientas que éste les ofrece para poder volverse competitivos en una industria altamente competida.

A la fecha, además de interesarse el confeccionista por atender el mercado nacional, muestra un interés bastante fuerte en el mercado externo, como una manera de expandir sus mercados, ya el mercado nacional le es insuficiente, dado su bajo crecimiento y el número cada vez más creciente de competidores.

La publicidad tradicional, se ha ido dejando un poco, porque se ha vuelto muy costosa, sin embargo se han encontrado otras opciones. Hoy se busca herramientas que colaboren para hacer un mercadeo de targets, un mercadeo más directo, utilizando herramientas como Internet, desfiles y otras, que permitan una experiencia directa con los consumidores- una comunicación muy puntual. Unas vallas muy bien localizadas (es importante que se cuente con alto tráfico) apuntando al mercado meta, unos programas de radio específicos, en donde se sabe de antemano la audiencia a la que se quiere llegar- parte de la publicidad tradicional hoy se invierte en tener su tienda propia, en el decorado esmerado de las vitrinas, en desfiles, en atender la visita de clientes que vienen del exterior, en la feria exposiciones. Lo importante el día de hoy, es impactar, no pautar, salirse de lo normal, utilizando medios alternativos para estar más cerca al público consumidor.

Otro tipo de modalidad muy utilizada el día de hoy es volver llamativo el punto de venta, su decoración, exhibición de los productos, con el fin de llamar la atención del cliente externo y de esta manera poder «atraparlo» y lograr concluir una venta.

Actualmente, las empresas grandes hacen uso de la investigación y disfrutan de un equipo humano profesional y especializado, saben muy bien qué es lo que requiere su marca en materia de publicidad y promoción, de esta manera, ellos determinan cuando es necesario sacar material POP y con qué características, su ubicación de exhibición en la góndola; ellos tienen la capacidad de exigir.

La publicidad de hoy, se hace al interior de las empresas ya no es externo, con gente preparada que sólo piensa en un producto, en un sólo nicho. Hoy ha crecido mucho la publicidad en el punto de venta, la exhibición como tal, esa exhibición se ofrece a los otros almacenes que manejan la marca.

La variable promoción, se ha ido encaminando a puntos de venta propios, catálogos y eventos patrocinio, se tienen programas universitarios, se patrocinan sitios muy concurridos, suministrándoles por ejemplo, la dotación a un bar, desde los manteles, portavasos, hasta el delantal del mesero, de esta manera se busca aparecer donde se dé la oportunidad.

Las compañías textiles y de la confección tenían unas promociones muy simples, hoy en día es mucho más compleja se llega con valor agregado, hoy se piensa que hay que darle algo a la gente, un plus muy grande.

Otro fenómeno que se ha visto últimamente es la promoción cruzada «compras alguna prenda y te dan un bono de descuento para otra marca, con la cual te interesa hacer partnership. De esta manera lo que se busca es poder promocionar las dos marcas, lo único que se requiere es que ambas sean reconocidas en el mercado, o que una de ellas ayude a «empujar» la otra.

2.5 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL SECTOR EN COLOMBIA

De acuerdo al más reciente informe del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia (CIDETEXCO), encuentra que la cadena productiva presenta brechas tecnológicas y de competitividad frente a países como China, Brasil y Estados Unidos.

En efecto, la industria textil colombiana registra rezagos en diferentes campos como:

- Desarrollo empresarial.
- Desarrollo tecnológico e investigación
- Ahorro, inversión y financiación
- Capital físico
- Capital humano
- Instituciones y políticas para la competitividad.

Los países industrializados se ubicaron como líderes en competitividad e innovación, gracias a la diferenciación y calidad que hay en sus productos. La industria textil en Colombia se ubica en la región donde las empresas pierden terreno, con un índice de estrategia competitiva del 47% y uno de innovación del 46%.

El alto porcentaje de micro, pequeñas y medianas empresas que conforman el sector son, en parte, responsables por este comportamiento. De hecho, los resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif, primer semestre de 2010, señalan que el 51% de las empresas Pyme del sector de confecciones no realizaron ninguna acción para mejorar. Este porcentaje alcanza el 28% en las empresas de textiles. Estos valores son preocupantes, porque sugieren que el sector continuará perdiendo importancia.

Después de dos años de postración, las perspectivas del sector textil y confecciones lucen mucho mejores. Sin embargo, y si desconocer la historia de otros países, es indispensable que los empresarios del sector se concentren en agregarle valor a su producción y apropiarse del conocimiento que existe en la actualidad en el mundo de la moda. Sólo de esta manera podrán conquistar aquellos nichos de mercado en donde, más allá del precio, la diferenciación es el factor fundamental.

3 ANÁLISIS DEL MERCADO

En el análisis hecho a los clientes de ViUtti, se encuentra que existe un mercado natural de clientes quienes se acercan a comprar a los dos puntos de venta que tiene la empresa, ubicados en el centro comercial Gran San Victorino, estos clientes se dividen en dos grupos que se identifican por el volumen de compra: los compradores minoristas o detallistas y los mayoristas que compran para la venta en otros mercados del país.

Se hace parte de los 690 locales del Gran San Victorino propiedad horizontal, que es un centro comercial mayorista especializado en confecciones, ubicado en la carrera 10 con calle 10 al lado occidental de la avenida 10 y al norte del Parque Tercer Milenio. Se caracteriza por tener siempre precios bajos y por eso el eslogan que reconocen sus clientes es “En el Gran San hacemos por usted más de lo que espera de nosotros”, atiende de lunes a domingo de 8:00 a.m a 6:30 p.m. los días miércoles y sábados se abre al público desde las 5:00 a.m. con el tradicional madrugón, siendo esta una feria comercial mayorista de confecciones que cuenta con 1000 expositores entre locales comerciales y puestos o catres. El **Madrugón** es visitado por clientes mayoristas de toda Colombia que abastecen misceláneas o hacen comercio directo en barrios y oficinas. Donde los clientes buscan mejores productos, precios más bajos y una moda cambiante de semana a semana.

3.1 TAMAÑO DEL NEGOCIO

Se está en el negocio de la moda a buen precio y calidad. Con una capacidad instalada para 5.000 prendas mensuales, que varía según la demanda o la temporada. Si las ventas empezaran a crecer rápidamente, se maneja un sistema de reclutamiento basado en satélites especializados en confección de blusas, donde la medida de cumplimiento de pedidos vs. el tiempo podría progresivamente adaptarse para dar un nivel de servicio óptimo.

3.2 FACTORES EXTERNOS Y POSIBLES PRESIONES QUE IMPACTAN LA ACTIVIDAD DEL NEGOCIO

Actualmente las empresas del Gran San, compiten con calidad y precios bajos, lo cual significa que los márgenes de utilidad son muy estrechos. Teniendo en cuenta que la competencia centrada en precios bajos es muy riesgosa para organizaciones que no son líderes del mercado y que no han logrado grandes economías de escala. Las empresas del sector poseen una estructura bastante informal orientada por principios verticales en la administración y conducidas por

sus propietarios. Carecen de capacidad y cultura relacionada con la investigación de mercados, son por esencia reactivos a las tendencias del mercado se basan en copiar las prendas y diseños que tienen éxito en la industria formal lo cual trae un rezago significativo.

Los costos de las materias primas nacionales son altos respecto a los insumos y materias primas importadas de China y Panamá, aspecto que reduce los márgenes de utilidad de los fabricantes del sector.

El nivel de capacitación actual tanto de los empresarios como de los operarios es incipiente, especialmente en gestión integral de las organizaciones y aspectos como investigación de los mercados, planes de negocios, comercialización, diseño y calidad de confección.

Estas empresas rara vez exportan, pues la gran mayoría de su producción se vende en Bogotá a clientes y distribuidores.

Existe en el sector un nivel organizacional muy bajo tanto en los procesos fundamentales del negocio como en los de soporte y no existen sistemas de gestión orientados a la productividad y la competitividad.

La producción de ViUtti tiene lugar de manera dispersa en pequeños satélites brindando empleo a gran cantidad de familias, las cuales aunque por lo general poseen un sistema de contratación de manera informal tienen una fuente segura de ingreso.

El lugar donde actualmente funciona el Gran San, por estar ubicado en el centro de la capital, presenta amenazas de inseguridad para los clientes y los empresarios y además en este momento las vías de acceso no son las mejores, factores que hacen que el comprador detallista prefiera ir a otros puntos de la ciudad a adquirir las blusas y que la venta a este tipo de consumidor en el punto no crezca.

La maquinaria de producción utilizada por la mayoría de empresarios de las Pymes de este sector, presenta rezagos tecnológicos respecto a las compañías líderes en la industria de las confecciones, de mantenerse esta situación podría arriesgarse su supervivencia. Situación que evidencia la necesidad de actualización tecnológica para el crecimiento y penetración de estos confeccionistas al mercado nacional.

Otro factor que impacta fuertemente en el sector, es el contrabando, el cual si bien ha disminuido en los últimos años debido a la apertura económica, a la revaluación del peso y a los mecanismos de control adoptados por el estado, continuando presentándose en menor grado y afectando la producción nacional.

La calidad de producción de nuestra compañía es deficiente ya que ninguna cuenta con procesos de aseguramiento de calidad.

3.3 COMPETENCIA

ViUtti se caracteriza por elaborar productos orientados a consumidores de bajos y medios ingresos, nuestra competencia directa está constituida por las empresas micro y pequeñas de confecciones ubicadas en Bogotá. A medida que la competencia; tanto de productores nacionales como extranjeros, especialmente de países asiáticos como China, se intensifica, nos enfrentamos a empresas de mediano tamaño y con mayor nivel de formalidad y organización. El amplio mercado de los sectores de menores ingresos es bastante atractivo para empresas medianas y quizá grandes pues tienes todo el músculo financiero para producir a menores costos y lograr una estrategia en precios bajos, que es la que más funciona con este tipo de mercado. Esta competencia hace que la competencia crezca casi a diario.

3.4 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Aún se produce lo que pide el mercado, sin tener en cuenta parámetros de eficiencia o ineficiencia, cantidades, calidades... Esta especialización supone una reducción gradual del número de referencias o gama de productos de las empresas. Algunas de ellas han disminuido su variedad en más del 50%, debido a la saturación del mercado nacional por parte de productos extranjeros y tendiendo a la especialización en un sólo tipo de producto. A pesar de esto, el mercado interno se mantiene fortalecido gracias a la lucha incansable de la industria con la promoción en escenarios como los madrugones donde la mayoría de oferentes son en su mayoría pequeños y medianos confeccionistas, y con el crecimiento de almacenes de ropa en diferentes poblaciones del país especializados en la comercialización de prendas a precios bajos.

En este sector las exportaciones no juegan un papel muy importante excepto (las empresas que se han especializado para servir como maquilas a marcas extranjeras, este sector sólo exporta por oportunismo jugando con los tipos de cambio, exportando una tirada de producto por suerte pero sin estudios y seguimientos previos y posteriores, se fijaban como objetivo sólo la demanda nacional que les resultaba suficiente para seguir adelante.

3.5 PRINCIPAL SEGMENTO

El segmento más importante para los productores de este tipo de blusas es el mercado popular de estratos 2 y 3 el cual requiere un producto de calidad a precios bajos, está dispuesto para venta en focos donde la gente se acerca a comprar porque sabe que consigue exactamente lo que busca y recibe muchas veces gran atención por la cantidad de oferentes que encuentra. Adicional de clientes mayoristas que son vitales para la comercialización de la prenda por toda la ciudad ubicándola en diferentes barrios y además en los principales municipios y ciudades del país incluyendo pueblos, municipios, corregimientos y caseríos.

3.6 TENDENCIAS

La principal tendencia de este mercado está en el desarrollo de páginas WEB para el impulso del producto a nivel nacional y del exterior, donde se establece una marca para impulsar las prendas y se muestran colecciones tipo catalogo por referencia fabricada, contiene información de contacto y otro tipo de información de la empresa. Estas páginas son básicas y usualmente no tienen mayor inversión en su desarrollo. Igualmente se muestra una tendencia a la elaboración de catálogos que buscan mostrar las últimas colecciones, pues el comercio de Gran San Victorino que es donde se comercializa la prenda se caracteriza por generar cerca de 2 colecciones a la semana.

3.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se analizará el estado en que se encuentra el mercado de confecciones de blusas para dama y ver así si es aún rentable y que probabilidades de crecimiento tiene.

3.7.1 Ciclo de vida del mercado

La etapa que vive actualmente el mercado de la producción de Blusas para Dama es una etapa de madurez, la cual se caracteriza por la saturación del mercado, la reducción de las utilidades y la lucha por el mercado se hace intensa. El sector de las confecciones en nuestro país y sobre todo en la ciudad de Bogotá, que es donde opera nuestra compañía, por la existencia de pequeños talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir de una manera artesanal, sin políticas de gestión.

Este aspecto es un problema para todo el sector porque trabajan sin una estructura de costes, rebajando el precio hasta el mínimo para vender, y perjudicando así a todas las empresas que se dedican a la confección de forma industrial.

Nuestras opciones según este panorama son:

- Convertir a no usuarios; constante búsqueda de nuevos usuarios.
- Ingresar en nuevos segmentos del mercado.
- Quitar clientes a nuestros competidores.

3.7.2 Análisis de la competencia y los competidores

Se estudia la competencia y a sus participantes, sus objetivos, sus capacidades y estrategias con la que cuenta la competencia, para así determinar a qué es lo que se está enfrentando nuestra compañía en el competitivo mercado de la confección y distribución de blusas para dama.

3.7.2.1 Análisis de la competencia según Porter

Rivalidad entre los competidores

- Competidores muy bien posicionados.
- Existe un gran número de competidores.
- Costos fijos muy altos.
- Guerra de precios.
- Entrada de nuevos productos a menor costo.
- Competidores ilegales.
- Lavado de Dinero.
- Competidores con excelente músculo financiero.
- Competidores con mayor capacidad instalada.
- Competidores con visión para los negocios internacionales.

Poder de negociación de los proveedores

- Proveedores muy bien organizados gremialmente.
- Los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- A nuestros proveedores les conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores

- Nuestros productos no están muy diferenciados y son de bajo costo para nuestros clientes lo que permite que puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- Nuestros clientes son muy exigentes en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

- Muchas veces a los compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- Sustitutos directos frente al producto no hay, pero los que trabajan bajo el mismo concepto tienen muchos atributos, con los que se tiene una diferenciación muy marcada.
- Debido a los problemas económicos por los cuales pasa el país y por ende sus habitantes, muchas personas, no solamente de bajos recursos, sino de clases media – baja y media se ven en la necesidad de recurrir a la compra de ropa usada, ya que se encuentran prendas de muy buena calidad y a muy bajo costo, lo cual afecta a las empresas que se dedican a la confección de blusas para dama y demás prendas de vestir.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Existe toda la posibilidad de que entren con fuerza marcas a hacer un cubrimiento local y nacional donde se maneje una excelente distribución.
- Pueden entrar artículos al mercado de menor precio y mayor calidad elaborados en otros países, con excelentes márgenes de rentabilidad para el sector.
- Existen economías de escala que proveen los mejores precios del mercado.

Tabla 6. Escalas de economías precios del mercado

Rivalidad entre competidores	Amenaza nuevos competidores	Amenaza sustitutos	Poder de los compradores	Poder de los proveedores
Hay muchas fábricas en Colombia con excelentes precios y estándares de calidad	Demasiados países interesados en nuestro mercado.	Las Blusas para dama no tienen sustitutos	Clientes exigentes en materia de precios y calidad.	Hoy día la situación ha cambiado, ya no imponen precios ni valor de compra.
ALTA	ALTA	BAJA	ALTA	MEDIA

Fuente: elaboración propia.

Objetivos de los competidores

- Crear Blusas para Dama que cubran todas las expectativas del consumidor (calidad, diseño, duración).
- Posicionar su marca en el mercado tan saturado de la confección de Blusas para Dama.
- Implementar estrategias de marketing que permitan crear una imagen positiva en la mente del consumidor.
- Evitar el ingreso de nuevas empresas confeccionadoras de Blusas para Dama.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento que permitan aumentar y mejorar la producción y distribución de los productos, para minorizar a la competencia actual y a la nueva competencia que pretenda entrar al mercado.
- Expansión a otros mercados nacionales y en un futuro no muy lejano la exportación a otros mercados de países cercanos que tengan las mismas o parecidas características en los consumidores.

3.7.3 DOFA

3.7.3.1 Debilidades

- No cubrimiento del mercado Nacional.
- Organización y Cultura Corporativa Flexible.
- Investigación, desarrollo y aplicación de Nuevas tecnologías.
- Competitividad en costos precios y servicios.
- Formación Empresarial.
- Capacitación.

3.7.3.2 Oportunidades

- Producir artículos de excelente calidad, según los mejores estándares nacionales y mundiales.
- Lograr penetración en el mercado Nacional.
- Hacer realidad la cultura y estructura flexible en nuestra empresa.
- Definir y aplicar un proceso que estimule la investigación de mercados y el desarrollo de nuevos productos por parte nuestra.
- Lograr estándares de calidad en competitividad y diseño, costos, precios y servicios similares a los líderes de la industria.
- Desarrollar habilidades y conocimientos requeridos por las últimas tecnologías de diseño y confecciones en nuestros trabajadores.
- Elaborar prendas sin defecto mínimo del 95%.
- Implantar procesos claves que permitan responder a los cambios del entorno y necesidades de los consumidores antes de la competencia.

- Capacitar el 100% de los trabajadores para el manejo de las tecnologías internas de la industria.

3.7.3.3 Fortalezas

- Experiencia en el manejo del negocio: está dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado y por contar con el Know How necesario.
- Posibilidad de acceso al circuito financiero: se basa en mantener credibilidad para poder acceder al mismo, dentro de un rubro que por lo general no suele ser sujeto de crédito.
- Proveedores: se tiene un alto poder de negociación con los mismos.
- Diseños Exclusivos: este es uno de los factores clave del negocio, el cual nos permite poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado si así lo quisiéramos.
- Estilo pre activo gerencial: la gerencia persigue una actualización continua de sus diseños y desarrollo profesional, no conformándose con la simple adaptación a los cambios.

3.7.3.4 Amenazas

- Productos importados con buenos estándares de calidad a bajos precios.
- Guerra de precios constantes.
- Marcas posicionadas a nivel nacional.
- Jugadores ilegales y lavado de dinero.
- Competidores con más capacidad instalada para abastecer una demanda, dándoles pasó a incursionar en otros mercados nacionales e internacionales.

Calidad

- Seleccionar la materia prima con el mejor estándar de la industria.
- Renovar y hacer mantenimiento sistémico a la industria.
- Seleccionar proveedores tipo A.
- Aplicar control de calidad en cada etapa del proceso.
- Seleccionar distribuidores de excelente calidad.
- Seleccionar y capacitar al personal de producción.
- Verificar la satisfacción de los clientes.
- Ejercer control de calidad en empaque y producción del producto.
- Dar garantía a los compradores sobre la calidad del producto.

Mercado Nacional

- Establecer mercado potencial y competidores en cada departamento.

- Visitar las ciudades para conocer preferencias de los consumidores potenciales y precios.
- Identificar distribuidores, vendedores o establecer ventas de venta propios de los mejores empresarios en cada ciudad.
- Realizar un programa de marketing y publicidad en las principales ciudades del país

Organización y cultura corporativa flexible

- Aplicar programas de capacitación multifuncional a los empleados.
- Rotar a los empleados por diferentes puestos y áreas.
- Crear sistemas eficientes de comunicación.
- Adoptar una misión, visión y valores corporativos acorde con el entorno global y competitivo.
- Brindar autonomía y poder a los empleados

Investigación y desarrollo de nuevos productos

- Realizar acciones para conocer las expectativas y necesidades de los clientes.
- Crear departamento de mercadeo e investigación.
- Asistir a ferias especializadas.
- Consultar sistemáticamente páginas de Internet especializadas?
- Destinar por lo menos el 5% de las ventas mensuales a programas de investigación y diseño.
- Adoptar un proceso de inteligencia de mercados.

Competitividad

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores claves para lograr mejores condiciones en compras de materias primas e insumos y en venta de productos terminados.
- Crear un sistema de entrega de pedidos que controle tiempo de entrega, cantidades, referencias, disponibilidad de inventarios y calidad.
- Mejorar las condiciones de los puntos de venta instalaciones acceso y exhibición.

Capacitación

- Identificar la necesidad de capacitación de la compañía
- Celebrar convenios de capacitación con el SENA, Cajas de compensación, Universidades, Organizaciones Gremiales.
- Crear un fondo para capacitación y actualización de los empleados.

3.8 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.8.1 Pensamiento estratégico

3.8.1.1 Misión

Ofrecer un producto de alta calidad a un precio asequible, brindando un servicio amable, rápido y efectivo.

3.8.1.2 Visión

Expandir nuestros productos por todo el Territorio Nacional, fidelizando y satisfaciendo clientes, posicionando la marca, y a través de un trabajo en equipo hacer de esta compañía una de las marcas de producto mayorista más importantes del país.

3.8.1.3 Valores

- Amor por el trabajo
- Excelencia
- Servicio
- Respeto
- Pasión
- Honradez
- Fe en Dios
- Entusiasmo
- Compromiso
- Trabajo en equipo

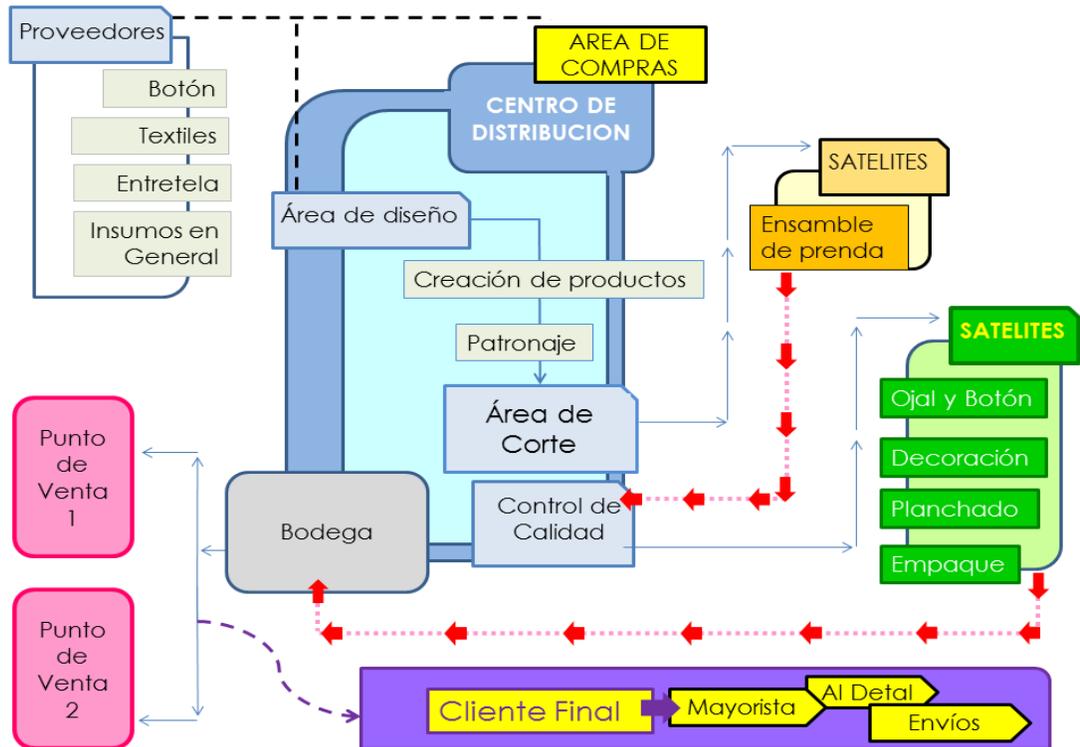
3.8.1.4 Metas

- Organizar la empresa jurídica y administrativamente.
- Mantener capacitado el personal tanto en las áreas de producción como comercial.
- Optimizar los procesos de producción de acuerdo a la capacidad del negocio y las necesidades del mercado.
- Lograr fidelización haciendo seguimiento y acompañamiento a nuestros clientes mayoristas.
- Ser reconocidos dentro de nuestros clientes por tener un producto de calidad y una marca deseable.
- Hacer el negocio sostenible en el tiempo
- Conquistar la mayor cantidad de mercado a nivel nacional.

3.8.2 Operaciones

3.8.2.1 Flujograma

Figura 7. Flujograma de operaciones



Fuente: elaboración propia.

3.8.2.2 Estructura Legal

Constitución del negocio

Este negocio nace el 2 de agosto del 2004 pero es registrado ante la Cámara de Comercio de Bogotá el 3 de agosto de 2006 con la Matrícula Mercantil. No. 01622234.

Su actividad principal es la No: 1810 que hace referencia a *Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel*.

Su actividad secundaria es la No: 5233 *Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel), en establecimientos especializados*.

Nombre del Establecimiento: ViUtti
Dirección: Carrera. 10 No. 9-37 Local 12-29 C.C. Gran San
Victorino.
Teléfonos: 352 0929 / 352 1186
Estado: ACTIVO

Objeto Social

El apoyo a madres cabeza de familia y desarrollo de negocios familiares.
(Satélites).

4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1 ANTECEDENTES

Esta empresa de confecciones nace en el 2004 con la marca Andrómeda, empieza a explorar el Mundo de la Moda elaborando prendas en punto plano e iniciando su comercialización en las bodegas del Madrugón de la carrera 10 con calle 10, Con el tiempo descubre un fuerte potencial en el mercado infantil e inicia desarrollando conjuntos de niña, especializándose en camisa desde la talla 4 hasta la talla 16, este recorrido dura tres años y a partir de ese momento la Compañía de confecciones decide volverse experta en el Diseño y Confección de Blusa camisera para Dama pues encuentra una oportunidad de negocio aun más grande y una cliente potencial para desarrollar.

Empieza a participar en eventos de Moda como copatrocinador de Señorita Bogotá, Confecciones Nacionales 2009 y Miss Tanga 2010, decide entonces volverse un miembro activo de investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado de énfasis estratos 2 y 3.

No han sido pocos los esfuerzos por hacer de esta una empresa que aunque es micro, su ideal y proyección es convertirla en una de las empresas líderes en precios bajos, buena calidad y presentación de atractiva de producto.

Siempre se ha tratado de hacer lanzamientos de colecciones de nuevos productos a veces tres o cuatro al mes.

Es importante resaltar la gestión social a la que la empresa desde un principio se ha comprometido y hasta hoy ha podido desarrollar, dando trabajo a Madres cabezas de familia y a satélites familiares potencializando personas o familias de sectores marginados de la ciudad.

La marca Andrómeda culmina su ciclo para dar camino a la nueva marca ViUtti que a la vez desde el inicio de este proyecto empieza a concentrar todos sus esfuerzos para poder desarrollar una empresa sostenible en el tiempo, rentable, generadora de empleo, con una marca y producto distinguido y para otras empresas nacionales, una Compañía ejemplar.

4.2 LÍNEA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A VENDER

El producto que la empresa de confecciones ha desarrollado y comercializado es una blusa casual en tejido plano y dentro de su portafolio se encontraran: camisa

manga corta, camisa manga $\frac{3}{4}$ y camisa manga larga, dentro de cada categoría un sinfín de formas, colores, texturas, tejidos del hilo y diseño de prenda, se caracteriza por ser un producto de buena calidad o un precio asequible o dentro del segmento muy competitivo.

En el portafolio de productos se encuentran también Vestidos, Blusones y faldas.

4.3 POSICIONAMIENTO

4.3.1 Arquitectura de marca

Figura 8. Arquitectura de marca



Fuente: elaboración propia.

4.3.2 Brand profile

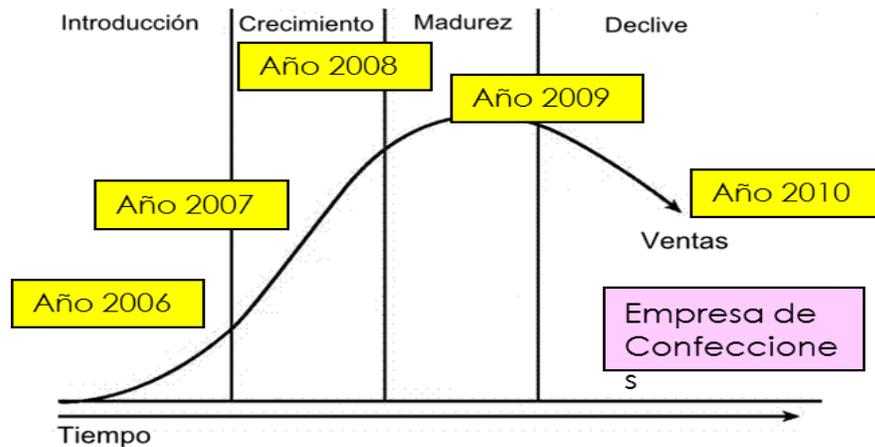
Figura 9. Brand Profile



Fuente: elaboración propia.

4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Figura 10. Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia.

Dentro del ciclo de vida se encuentran algunas variables:

- Una empresa con unas ventas que están en declive o etapa de decadencia con la justificación de que la gestión de mercadeo ha sido deficiente, de que el área comercial no ha hecho seguimiento a clientes y la de producción se quedó sin innovación.
- Una marca que llega a su fin porque a pesar de tener éxito en su etapa de introducción, culmina por aspectos jurídicos, pues resulto otra marca dentro de los signos distintivos, con su misma denominación e igual clasificación, clase 25, que hace referencia a la elaboración de prendas de vestir como vestidos, calzado o sombreros.
- Una industria que si está en etapa de crecimiento.

Estas, más estos conceptos nos ayudan a definir en donde está el producto:

Según Kotler y Armstrong, el ciclo de vida del producto es precisamente el comportamiento de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia, además para Hair, Lamb y McDaniel, el ciclo de vida del producto nos ayuda a rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su nacimiento hasta su muerte.

Conclusión

Aunque los resultados de decadencia en las ventas se excusan en la no gestión de un mercadeo oportuno y estratégico, ni haber atendido adecuadamente a clientes o lo que es igual a la demanda, en últimas el no mantener un producto en constante innovación y exigencias del consumidor hacen que la competencia se haga más fuerte y a la par nos debilite, dándonos como resultado un **producto en etapa de decline** que necesita urgentemente ser innovado o reestructurado no sólo en su esencia como producto sino en todo lo que le acompaña, complementa y da vida, es decir en todos sus procesos de producción, comercialización y distribución, en los análisis y creaciones de estrategias de marketing y en la gestión de imagen y publicidad. Perfil del Cliente o Usuario Final, a Quien Va Dirigido

4.5 PERFIL DEL CLIENTE O USUARIO FINAL

Tabla 7. Perfil del cliente

La declaración de colocación de marca de fábrica:

Marco

AUDIENCIA	A:	MAYORISTAS QUE DESEAN UN PRODUCTO ECONOMICO Y QUE SEA APETECIDO MUJERES DE ESTRATO SOCIOECONÓMICO 2 Y 3.
NECESIDAD BASE	NECESIDAD:	OFRECER PRENDAS ECONOMICAS Y HERMOSAS TANTO PARA MAYORISTAS COMO EN UNIDAD BRINDAR EL PLACER DE VESTIRSE EN UNA TIENDA DE LINDA ROPA Y A BAJO COSTO, UN LUGAR AGRADABLE, DIVERTIDO, JOVEN, ALEGRE Y CON CIERTO LUJO.
MARCA D FABRICA	ES:	ViUtti
MARCO DE REFERENCIA		IMAGEN: IBIS – NAF NAF – FUERA DE SERIE - OXXO – STUDIO F PRECIO. COMPETITIVO MAYORISTA SEGUN MERCADO GRAN SAN PRESENTACION: LOS TERMINADOS COMO ROPA DE LA CHINA
PUNTO DE DIFERENCIA EMOCIONAL Y FUNCIONAL	CUAL:	PRECIOS BAJOS TODO EL AÑO, CONSTANTE ROTACIÓN DE MERCANCIA, ALMACEN DE ROPA LINDA,, COLECCIONES DE LANZAMIENTO PERMANENTE
AYUDA O SOPORTE (RAZON PARA CREER)	PORQUE SOLAMENTE:	PRODUCTO NACIONAL TELAS E INSUMOS DE BUENA CALIDAD EXCELENTE DISEÑO Y PRESENTACION, AUTENTICO. PRENDAS ECONOMICAS SEMANALMENTE DOS ESTILOS SE CAMBIA POR CUALQUIER REFERENCIA

Fuente: elaboración propia.

4.6 DERECHOS DE MARCA/ PATENTE/ PROTECCIÓN

La marca **ViUtti** es una marca registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio de la ciudad de Bogotá, nace en el 2011 para darle un nuevo concepto a la empresa y al producto, esta marca está protegida según las normas establecidas a nivel nacional.

Figura 11. Nombre y fuente representativa de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Diseño de la imagen corporativa en puntos de venta



Fuente: elaboración propia.

5 ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

5.1 MERCADO META

Cliente Mayorista que posee músculo financiero para comprar en grandes cantidades, posee un espacio para almacenar y dar movimiento a los inventarios, así como las instalaciones necesarias para conservar en óptimas condiciones los productos, puede tener un equipo de ventas y un servicio comercial para visitar a los minoristas, además del soporte logístico para fraccionar los pedidos y realizar labor de reparto.

5.1.1 Principal segmento

El segmento del mercado son los mayoristas de las principales ciudades del país incluyendo pueblos, municipios, corregimientos y caseríos, haciendo énfasis en los sectores de comercio de prendas de vestir de cada territorio.

De los diversos lugares descritos ya se posee una lista preliminar que contiene algunos clientes que en algún momento compraron el producto, más nunca se les realizó algún tipo de seguimiento.

5.1.2 Cuantificación del mercado

Se decide ofrecer el producto Inicialmente en 41 ciudades y poblaciones de Colombia, las cuales poseen más 100.000 habitantes y se encuentran en las Principales Regiones del país como son; Bogotá, D.C., Medellín, Cali, Cúcuta, Bucaramanga, Ibagué, Soacha, Villavicencio, Bello, Pereira, Manizales, Pasto, Buenaventura, Neiva, Armenia, Floridablanca, Palmira, Popayán, Itagüí, Barrancabermeja, Tuluá, Dosquebradas, Envigado, Tunja, Florencia, San Juan de Girón, Apartadó, Cartago, Turbo, Piedecuesta, Sogamoso, Guadalajara de Buga, Quibdó, Ipiales, Fusagasugá, Facatativá, Duitama, Yopal, Pitalito, Zipaquirá, Rionegro. Estas ciudades poseen un total de 2.857.043 de habitantes. Según un estudio del ministerio de la protección social para ver la evolución de la población económicamente activa se determina que en el año 2009 el 59.2% de la población colombiana es económicamente activa, de la cual el 41,34% son mujeres, y el 52,5% está entre los 20 y 40 años. De acuerdo a la pirámide social en Colombia elaborada por Raúl Alameda Ospina el 23% de la población colombiana se encuentra entre los estratos socioeconómicos 2 y 3, información que nos permite determinar nuestro mercado objetivo y cuantificarlo así:

- Total Habitantes en las poblaciones a visitar: **2.857.043**

- 59,2% económicamente activos: **1.691.369.**
- 41,34% son mujeres: **698.536.**
- 52,5% entre los 20 y 40 años: **366.731.**
- 23% pertenecen a los estratos socioeconómicos 2 y 3: **84.348.**
- Target: 84.348 Mujeres

Adicional para la investigación cuantitativa se elaboró un cuestionario para analizar qué, dónde, cómo y con qué frecuencia compran los posibles clientes del mercado objetivo. Este cuestionario fue aplicado a 50 mujeres en 5 sesiones o focus grupo en las ciudades de Bogotá, Soacha, Bucaramanga, Envigado y Fusagasuga.

Resultados para cuantificar:

- El promedio de compra al año es de 3 blusas, 0,25 al mes.
- El 80,5% de las encuestadas compraría el producto.

Ventas potenciales=Target x Consumo x Frecuencia x Intención de compra

$$\text{Ventas potenciales}=84.348 \times 0,25 \times 12 \times 0,80$$

$$\text{Ventas potenciales}=16.869 \text{ Unidades al mes}$$

5.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se ofrece al mercado nacional el mismo concepto de blusa que tenemos hoy en El Gran San, su precio no varía en su mercado natural, allí seguirá conservando un valor de \$ 16.000 con el que sus clientes convencionales, hasta hoy fielmente le buscan, sin embargo, para la estrategia de distribución se lanzara al mercado uno de \$ 18.000 ya que se llevara el producto hasta el establecimiento comercial o hasta el punto de contacto con el cliente (distribuidor o mayorista), su precio contiene: clientes con un seguimiento especial por día de visita, compra en unidades y rastreo en cuanto a necesidad de abastecimiento y una asesoría en cuanto a tendencias para la temporada, además a estos clientes se les suministrará información vía telefónica direccionada por un Call Center, dos veces al año se hará entrega de catálogos directamente en el establecimiento comercial y atención personalizada de sus necesidades con un software CRM que implementara la empresa y que se describirá posteriormente (algunas implementaciones como CRM o catálogos aplican a clientes de los puntos de venta Gran san).

Dentro de la estrategia de precios existirá una flexibilidad de negociación sólo de acuerdo al volumen de compra. Ejemplo, el producto principal tendrá un precio

base por docena de \$18.000 pesos, después de 4 docenas el cliente adquiere un descuento del 2%, si compra 8 docenas (96 unidades) tendrá el 3%, al adquirir 12 docenas (144 unidades) gozara de un 4%, por 16 docenas un 5% y si sobrepasa las 240 unidades (20 docenas) se beneficiara de hasta el 6%.

5.2.1 Descuento en porcentajes por volumen de compra

Tabla 8. Descuentos por porcentaje por volumen de compra

VALOR DE LA PRENDA SISTEMA DE DISTRIBUCION					
UNIDAD	\$ 18.000				
DOCENAS	4	8	12	16	20
TOTAL X DOCENA	48	96	144	192	240
VALOR DE COMPRA	\$ 864.000	\$ 1.728.000	\$ 2.592.000	\$ 3.456.000	\$ 4.320.000
PORCENTAJE DESCUENTO	2%	3%	4%	5%	6%
DESCUENTO EN PESOS	\$ 17.280	\$ 51.840	\$ 103.680	\$ 172.800	\$ 259.200
COMPRA CON DESCUENTO	\$ 846.720	\$ 1.676.160	\$ 2.488.320	\$ 3.283.200	\$ 4.060.800
VALOR FINAL PRENDA EN UNIDAD	\$ 17.640	\$ 17.460	\$ 17.280	\$ 17.100	\$ 16.920

Fuente: elaboración propia.

En este precio ya está incluida la comisión del vendedor que se mantendrá según recaudo de cartera, rendimiento e incremento de las ventas proyectadas. De este modo se logrará una rápida penetración, una rápida acogida y ser competitivos de una manera efectiva manejando el modelo del mercado.

5.2.2 Costos del producto Puntos de Venta C.C. Gran San

Tabla 9. Costo del producto puntos de venta C.C. Gran San

COSTOS MATERIALES Y CONFECCION	UNIDAD
Mtro. Promedio de tela blusa casual 0.90 Mt. X \$8000	7.600
Confección.	2.200
Insumos	250
Botones	180
Entretela.	250
Marquilla	42
Bolsa empaque	30
TOTAL COSTO MATERIALES Y CONFECCION	10.552
COSTOS AREA DE PRODUCCION MES	4.581.000
COSTOS AREA DE PRODUCCION PARA 5.500 UNIDADES MENSUALES	833
TOTAL COSTO DE PRODUCTO	11385

Fuente: elaboración propia

5.2.3 Factores internos que inciden en la estrategia

- El objetivo de marketing dentro de la estrategia de precios es “Maximizar las utilidades actuales”.
- Esta decisión se coordinara con base en las decisiones inherentes al diseño de producto, distribución y promoción creando así un programa de marketing coherente y eficaz.
- El límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por sus productos es de (\$ 16.920) precio ajustado a la estructura de costos que aplica a más de 240 unidades. La compañía quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de, producir, distribuir y vender el producto, pero también un precio que genere una utilidad y rendimiento justo por sus esfuerzos y sus riesgos.
- Los Precios serán manejados directamente por gerencia.

5.2.4 Factores externos

- Este mercado es dominado por un mediano número de compañías, cada pequeña empresa está al tanto de las acciones de los otros. Las decisiones

nuestras afectan a los demás y las de ellos nos afectan a nosotros. Este oligopolio se basa en la existencia de varias empresas que ofrecen un mismo producto, de tal forma que ninguna de ellas puede imponerse totalmente en el mercado. Hay por ello una constante lucha entre las mismas para poder llevarse la mayor parte de la cuota del mercado en la que las empresas toman decisiones estratégicas continuamente, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la estructura empresarial de cada una.

- Otro factor importante para la determinación del precio está en lograr fidelizar proveedores para lograr sostener los precios y mantener los costos de producción. Se observa como desde el 2010 el algodón no ha parado de subir consecuencia de las inundaciones en los principales países cultivadores, entre ellos Pakistán (el principal productor del mundo), Otros como China, estados Unidos o la India la demanda ha superado la oferta. Y en Colombia importantes sectores consumidores de blusas también se han visto afectados.

5.2.5 Ventaja estratégica

Figura 13. Ventaja estratégica



Fuente: elaboración propia.

Se tiene una segmentación enfocada a costos bajos, la idea es liderar en costos negociando mejores precios de producción para obtener un mejor precio de venta al de la competencia. Mientras se consideran otros factores que permitan

desarrollar diferenciadores en nuestro producto, se obtendrá una ventaja competitiva direccionando la empresa a otro nicho de mercado.

5.3 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

5.3.1 Proyección gastos de promoción, publicidad y comunicación

Tabla 10. Proyección gastos de promoción publicidad y comunicación

CONCEPTOS	AÑO 2012	
COSTOS PUBLICITARIOS	ANUAL	
CUOTA ADMINISTRACION APLICATIVO CRM	\$	864.000
OBSEQUIOS MES NOV. Y DICIEMBRE	\$	1.000.000
EXHIBICION Y VITRINISMO	\$	1.000.000
FERIA O EVENTO DE MODA 1 EN EL AÑO	\$	10.000.000
PAGINA WEB (HOSTING)	\$	250.000
TARJETAS PUNTOS DE VENTA	\$	360.000
TARJETAS VENDEDOR VIAJERO	\$	250.000
MODELO 2 SESIONES AL AÑO	\$	1.200.000
EDICION + FOTOGRAFIA	\$	1.500.000
CATALOGO 2 EN EL AÑO (500 UNDS) X AÑO	\$	1.000.000
BOLSA DE PRESENTACION	\$	2.750.000
TOTAL COSTOS PUBLICIDAD Y PROM.	\$	20.174.000
	COSTOS MENSUAL	\$ 1.681.167

Fuente: elaboración propia.

5.3.2 Medios a utilizar

5.3.2.1 Marketing directo

Por medio del Marketing Directo se ganaran clientes y se fomentara la fidelidad, haciendo que se repita la compra. Se espera ganar socios, patrocinadores y obtener información. Como parte integral de la estrategia de distribución y de precios, los productos ahorran el servicio externo, permitiendo así la oferta de productos a unas mejores condiciones.

Se mejorara la comunicación con clientes, mediante un “diálogo” con ellos (actuales y potenciales), manteniéndolo el tiempo que sea posible para satisfacer sus deseos de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofreciendo un trato individual.

Se entregarán contenidos a nuestros clientes, incluso cuando no se formaliza un pedido promocionando así nuestra imagen:

- Los catálogos alcanzan una cuota de respuesta que oscila entre un 5 y un 30%.
- Los mailings sencillos alcanzan cuotas que oscilan entre un 1 y un 3%.

5.3.2.2 Internet interactivo

Se incluirá una estrategia comercial en las redes sociales, blogs, micro blogs y foros, con el objetivo de captar clientes, además de motivar al personal laboral a participar en plataformas como LinkedIn para contactarse con más profesionales para mantener lazos que puedan ser positivos para el fin de la empresa.

Según un estudio realizado por el departamento de Mercadeo del Gran San a Gerentes y propietarios de empresas de confecciones, el 50% de las empresas incrementó el número de nuevos clientes a través de actividades empresariales relacionadas con las redes sociales. Cada día más empresas colombianas han incluido las redes sociales en sus sistemas de captación de nuevos clientes. La encuesta también revela que existen cada vez más empresas del Gran San Victorino y de Confecciones que usan los medios sociales interactivos para comunicarse con sus clientes actuales y fidelizarlos.

La proporción de empresas que han obtenido de manera exitosa nuevos clientes a través de redes sociales, como Facebook, incrementan la lealtad de sus clientes actuales y como una poderosa herramienta de captación de otros clientes potenciales, se incrementó un 7% en todo el mundo. El 52% de las empresas de confecciones de todo el mundo usan sitios web como Twitter, para fidelizar a los clientes actuales, comunicarse con ellos y mantenerlos informados.

La inversión en redes sociales ha sufrido una transformación total y ha pasado de ser algo interesante para convertirse en una necesidad. La mayoría de empresas relacionadas con el gremio afirman que sin la inclusión de medios sociales interactivos en las estrategias de marketing, éstas no tienen ninguna posibilidad de resultar exitosas combinándolas claro está con las técnicas tradicionales.

5.3.2.3 Feria de confección mayorista Gran San

Se ha incluido dentro del presupuesto de Publicidad y Promoción, la participación anual de uno de los eventos de Moda que desde el 2008 viene reafirmando la importancia y posicionamiento en la Zona, su prestigio crece con el nombre de “Feria de la Confección Mayorista Gran San”, siendo esta una vitrina que convoca y reúne a representantes del gremio de las confecciones, compradores,

fabricantes y distribuidores en un escenario para los negocios, un espacio propicio para que los comerciantes relacionen y proyecten sus marcas y productos con el excelente cubrimiento y apoyo de todos los medios de comunicación y la importante afluencia de visitantes que hacen que se convierta en un hecho nacional. Cuenta con el respaldo de las principales entidades del distrito como, Alcaldía Local y Alcaldía Mayor de Bogotá, el I.D.R.D., Policía Metropolitana, gremios de la moda y las confecciones apoyados por el sector de empresarios y comerciantes de San Victorino.

Este evento está diseñado para convocar y atender a los compradores y visitantes que vienen de todo el país, desde su comienzo se ha apreciado su crecimiento reflejado en la participación de empresarios del sector textil, se ha observado como día a día ha generado más expectativas e impacto entre el Mundo de la Moda, permitiendo para el gremio y el sector reconocimiento, desarrollo, experiencia y crecimiento, además de nuevas oportunidades de negocios.

Figura 14. Publicidad y reconocimiento Feria de la confección C.C. Gran San



Fuente: elaboración propia.

5.3.2.4 Negocios electrónicos (Página WEB)

No es sólo la creación de una página Web, es la implementación de un sistema de negocio a través de un sitio en la Red, donde los negocios electrónicos se consolidan gracias a una estrategia de imagen, exhibición de productos, impacto en diseño, facilidad de búsqueda y practicidad en la compra.

Para **ViUtti** es un tema de crucial importancia para su sostenibilidad y posicionamiento. Son algunos de los clientes que ya desde hace tiempo han venido sugiriendo que se les brinde un espacio donde puedan acceder al portafolio de productos que la empresa semanalmente confecciona. Se cree que la mayoría de los responsables de las compras de este tipo de producto en el país, sí utilizan Internet como herramienta de su proceso de compra, confirmamos que nuestra presencia y visibilidad en Internet se vuelve esencial.

No necesitamos una Página Web muy sofisticada, pero sí que transmita una imagen profesional, con información clara y actualizada de nuestros productos, que nos permita lograr nuestros objetivos, y sobre todo, que nos permita el contacto y comunicación con nuestros clientes actuales y potenciales.

La página Web permite:

- Exhibir nuestros productos y servicios a nuestros clientes actuales y potenciales.
- Tener un catálogo virtual disponible 24 horas al día, 365 días del año, que nuestros clientes pueden acceder a bajo costo (se evita su impresión) y modificar fácilmente.
- Comunicación activa nuestros clientes.
- Mantener informados a todos nuestros clientes de las novedades de la empresa.

No sólo es importante la creación de una buena página Web. Debemos también marcar una buena estrategia de posicionamiento de nuestro sitio virtual, sólo así seremos fácilmente localizados por nuestros potenciales clientes.

5.4 APLICATIVO CRM

Dentro de la estrategia de publicidad y promoción se implementara el uso de un aplicativo CRM en conjunto con una estrategia de marketing relacional adaptada al negocio, cuyo objetivo será formar relaciones duraderas y a largo plazo con los clientes importantes para la compañía, por medio de estrategias de valor agregado que hagan que las compras por segmento de cliente crezcan y sean más rentables.

Se evidencia la necesidad del aplicativo luego de encontrar las siguientes necesidades:

- Los procesos son muy débiles respecto a atención y seguimiento de clientes
- (pocas visitas y llamadas, datos incompletos, desatención a sus requerimientos, cero valor agregado).

- Nunca se han ordenado y estructurado sólidas relaciones comerciales.
- Ausencia de objetivos cuantificables que generen rentabilidad.
- No ha existido una administración de clientes.
- Muchos de los clientes potenciales se han descuidado, creyendo que son ellos los que siempre deben buscarnos.
- Se les ha dado tiempo y espacio para poner su mirada en la competencia.
- Se conserva una base de datos sin ningún tipo de estrategia de activación.
- El cliente quien debería ser el protagonista, no se le mira, atiende y contesta oportunamente sus solicitudes.
- No se han gestionado las relaciones de la empresa con los clientes.
- No existe un plan de fidelización y potencialización de clientes.
- No se hacen capacitaciones o inducciones con el equipo de ventas para el fortalecimiento de los lazos comerciales.
- No hay ningún sistema o software de recolección y ordenamiento de datos de clientes.
- Se desconoce la recencia, frecuencia y valor del cliente.

Las metas de esta estrategia serán Introducir el sistema CRM como una herramienta tecnológica permitiendo hacer de este mecanismo de Marketing relacional, su Filosofía, Utilizar esta herramienta para analizar la información de la empresa con el fin de hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones y buscar una diferenciación frente a nuestra competencia basada en una relación efectiva con nuestros clientes.

5.4.1 Equipo de trabajo que desarrollara la estrategia

- **Jefe de Call center:** en este cargo la Subgerente será la persona que va a supervisar la operación y el desarrollo de las actividades del Call center y analizara el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.
- **Asesores:** las administradoras de los dos puntos de venta, recibirán el entrenamiento para poder atraer, mantener y potencializar clientes desde el momento en que él compra, tendrán acceso a la información de cada cliente por medio del aplicativo con el fin de ser asertivos en la venta y así mismo alimentaran los requerimientos y observaciones de cada solicitud.
- **Operadora:** es la persona que hará validación, actualización y activación de la base de datos, tendrá la capacidad de captar y satisfacer las necesidades de los clientes, hará un continuo seguimiento, recibirá las llamadas en el Call center y desde allí recibirá sugerencias, guiará y hará todo el proceso post venta, alimentando de manera constante el historial de compras de cada cliente.

El manejo de esta aplicación estará a cargo de las vendedoras de mostrador, el asesor, y será administrado por el gerente general y la subgerente quienes se encargaran de la administración de perfiles y el establecimiento de las estrategias de valor agregado.

5.4.2 Plan de acción

1. Una solución tecnológica CRM que se adapte a las necesidades y el presupuesto con que cuenta en este momento la empresa y se determina que el aplicativo será inicialmente manejado en una plataforma externo y se pagara el derecho a su uso por cada usuario.
2. Generar una única base de datos de la empresa, verificando la información existente, complementándola en caso de ser necesario y alimentándola con los demás clientes potenciales.

Se determina que la información completa de cada cliente será la siguiente:

- Razón social
- RUT o cédula de ciudadanía
- Dirección Física
- ciudad
- Teléfono
- Contacto compras
- Correo electrónico
- Forma de pago
- Facturación

Durante la verificación y complemento de la información de los clientes se harán unas preguntas adicionales que servirán para la investigación de mercados con el fin de indagar por que compran, donde y como preferirían hacerlo, así como las razones para no volver a comprar e informarles sobre las nuevas posibilidades de contacto que tendrían con la compañía tales como la página WEB o el Call Center.

3. Se hará una breve investigación de mercado para determinar en primer lugar acerca de que estrategias de marketing relacional está llevando a cabo la competencia y cuales usa el mercado en general sus pros y sus contras.
4. Micro segmentación de la base de datos actual, la cual se hará por volumen y frecuencia de compra. Inicialmente se identificarán los tipos de clientes así:
 - Todos los que compran menos de 6 unidades de manera ocasional: **Tipo 1**
 - Los que compran entre 6 hasta 24 unidades / mes, se les denomina: **Tipo 2**
 - Los que compran entre 25 y 47 unidades / mes, se les denomina: **Tipo 3**

- Los que compran entre 48 a 95 unidades / mes, se les denomina: **Tipo 4** (Cliente especial)
- Los que compran de 96 unidades / mes, en adelante, se denominan **Tipo 5** (Cliente especial)

Tabla 11. Micro segmentación volumen y frecuencia de compra

MICRO SEGMENTACION					
VOLUMEN Y FRECUENCIA DE COMPRA					
CLIENTE TIPO	1	2	3	4	5
COMPRA	Ocasional	mensual	mensual	mensual	mensual
UNIDADES	1 A 5	HASTA 24	25 A 47	48 A 95	96 EN ADELANTE
DOCENAS	0	MEDIA HASTA 2	DE 2 HASTA 4	DE 4 HASTA 8	DE 8 EN ADELANTE

Fuente: elaboración propia.

5. Identificación de los clientes de interés para la empresa
6. Los clientes de mayor interés para la empresa serán los que luego de la relación cantidad/ frecuencia se ubiquen como especiales y tipo 4 y 5.
7. Establecer valores agregados para cada segmento de cliente

Los valores agregados se dividirán en esenciales y exclusivos:

- Los Esenciales aplicaran para todo tipo de cliente con valores como; Atención y asesoría, servicio al cliente y garantías.
- Los valores exclusivos se determinaran de acuerdo a cada uno de los tipos de clientes importantes (especiales, tipo 5 y 6) los cuales tendrán derecho a:
 - ✓ Descuentos y servicios preferenciales
 - ✓ Accesos selectivos a eventos
 - ✓ Detalles para fechas especiales.
 - ✓ Obsequios en fin de año (especiales).

5.4.3 Comunicación en el CRM

El Plan de comunicación también varía de acuerdo al tipo de cliente, el cliente esencial tendrá acceso al catálogo virtual, se le enviarán las evaluaciones de opinión del servicio al ingreso y en el proceso en caso de haber recompra.

Para los especiales, el catálogo les llegará directamente a la dirección física, tendrán un correo directo de bienvenida, Saludo en fechas especiales (cumpleaños, aniversarios), se les entregará evaluación de opinión al inicio y durante el proceso, y consultas para la evaluación del servicio.

5.4.4 Implementación

Aplicativo:

1. Estrategia de mercadeo interno para dar a conocer la información correspondiente al plan de marketing y a los cambios en los valores agregados.
2. Sensibilización para todo el personal acerca de las bondades del sistema o herramienta CRM y porque implementarlo.
3. Concentrar en un único lugar toda la información relacionada con los clientes con el objetivo de que todos los empleados puedan ofrecer el mismo servicio, y de que la información no se pierda con la partida de alguien que concentre esta información.
4. Identificar las personas que tendrán acceso directo con la herramienta, capacitarlas y concientizarlas de la responsabilidad del manejo de la información.
5. Establecer los perfiles con que trabajara cada actor de la estrategia indicando a su vez que información tendrá bajo su responsabilidad y a cual tendrá acceso.
6. La evaluación y control de la estrategia se hará bajo los siguiente Indicadores de gestión
 - Tasa de recompra por segmento de cliente
 - Clientes fidelizados/clientes no fidelizados
 - Crecimiento en número de transacciones y valor

5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Se determinarán las zonas, clientes y puntos de venta en donde se ofrecerán y venderán los productos a mayoristas, fijando la forma en que los productos serán orientados hacia estos lugares o puntos de venta de manera efectiva. Para ello se emplearán de intermediarios y/o mayoristas. De este modo se lograr una mayor cobertura en Bogotá y a nivel Nacional de nuestros productos.

5.5.1 Penetración del mercado

- Sectores donde difícilmente llegan los productos por su ubicación geográfica o por el distanciamiento con el punto de venta.
- Zonas comerciales (Fogones) de las principales ciudades, municipios y zonas aledañas.
- Personas que buscan un producto de buena calidad a bajo costo para estratos 2 y 3 mediante nuestros puntos de venta ubicados en el Centro Comercial Gran San Victorino.
- Se ha sectorizado por zonas para obtener una mayor cobertura y control sobre el territorio nacional a explorar.

5.5.2 Ventas sin rutas de trabajo

Como no se posee un esquema de reposición de clientes, se buscare constantemente nuevos y potenciales, a quienes se les brindara atención y cuidado, teniendo la prospección como factor clave.

5.5.2.1 Prospectos

- Los que compran: los que alguna vez nos han visitado, los clientes de la competencia, los que antes compraban y ya no están, y los que nunca compran.
- Bases de datos: sociales, gremiales, cámaras y adquiridas.

La forma de recorrer el territorio se dará de manera circular ya que se iniciará con poco personal, la idea es no estar lejos de ningún cliente. Se espera con el tiempo pasar a realizar un cubrimiento basado en correrías, soportado con el personal que se encontrara trabajando como local en las diferentes ciudades principales del territorio nacional.

5.5.2.2 Distribución geográfica por regionales

- Regional eje cafetero
- Regional oriente

- Regional santanderes
- Regional Antioquia
- Regional costa caribe
- Regional Tolima
- Regional sur occidente

Al final el proceso de distribución deberá dar como resultado la ubicación de las prendas en al menos uno de los principales almacenes de los fogones comerciales de barrios y poblaciones del país, detectando la frecuencia, secuencia y tiempos de cada vendedor. Teniendo un aproximado del tiempo que se demorara un vendedor en desplazarse de una ciudad a otra, cuantas visitas aproximadamente realizara, que días y cuanto nos costara, que se encuentre de viaje, que tiempo necesitara para dedicar a temas administrativos y que días se encontrara dando reportes en la oficina principal.

Figura 15. Canales de distribución



Fuente: elaboración propia.

5.5.3 Estrategia de ventas

Nuestra compañía en el momento, no posee ninguna estructura de ventas definida, por lo mismo, la labor se comenzara desde el Gerente General el cual en compañía de un vendedor profesional con la suficiente experiencia realizara el levantamiento de cada una de las zonas a nivel nacional.

Luego de tener identificadas las zonas el vendedor mencionado anteriormente pasara a ocupar el cargo de Jefe de Ventas a nivel nacional el cual se encargara en compañía de la Gerencia General de:

- Definir a cuales y cuantos clientes se pretende llegar.
- Con que frecuencia se realizaran las respectivas visitas.

- Nivel de atención
- Ventas mínimas por vendedor.
- Definir a cuantos vendedores la compañía puede pagar partiendo que se tendrá un sueldo garantizado y unas comisiones sin techo, las cuales se esperan que estimulen a vender mucho más.

Se espera contratar según el caso vendedores de muy buen perfil, locales y vendedores viajeros que se desplacen a diferentes zonas geográficas desde su ciudad de residencia , su misión además de tener contacto directo con los compradores mayoristas, será administrar la cartera, verificar inventarios, realizar análisis de la competencia, montar pedidos y realizar seguimiento a los mismos, mantener contacto con las personas encargadas de logística y trabajar en el análisis de la información adquirida en la herramienta CRM, para obtener información que le permita dirección o enfocar la fuerza de ventas.

5.5.4 Estructura de ventas

Nuestro cuerpo de vendedores será directo y estará compuesto por empleados de tiempo completo, que trabajan en exclusiva para la compañía. Este cuerpo de vendedores incluye vendedores de campo que se trasladaran para visitar los clientes en cada zona y vendedores internos que realizan sus actividades en oficina por medio del teléfono o recibiendo visitas de posibles compradores y harán adicional labores de Call center, además de vendedoras de mostrador ubicadas en los puntos de venta.

- Vendedor viajero, 1 por zona.
- Administradoras, 2. una por cada punto en el Gran san
- Vendedoras de mostrador, 1
- Personal de Call center 1.

6 OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Perfil Gerente General

- Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.
- Representar jurídica y legalmente la empresa ante terceros.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la compañía.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar las compras y las ventas.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas y establecer mejoras.
- Coordinar la programación de actividades.
- Pagar los préstamos otorgados por instituciones financieras.
- Realizar las transacciones entre la empresa y los prestamistas.
- Pagar los impuestos, cuotas y todo gasto que tenga que hacer la empresa.
- Seleccionar el personal idóneo de acuerdo al requerimiento de la temporada.
- Pagar al personal de acuerdo a lo que produjo.

6.1.2 Área contable

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y los procedimientos contables de la empresa.
- Hacer la depreciación de maquinaria y equipo con que se cuenta.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones ante las autoridades superiores.
- Identificar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Gerente General.
- Avisar con anticipación el pago de facturas, impuestos y contrataciones.

6.1.3 Diseño de modas

- Diseñar los modelos de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Realizar prototipos de las distintas tallas.
- Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para la elaboración del producto.

- Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y optimas de las diferentes operaciones a realizar del producto.
- Estar actualizado en cuanto a tendencias de la Moda.

6.1.4 Corte y producción

- Coordinar la mano de obra, los materiales (textiles e Insumos), herramientas e instalaciones para mejorar en lo posible la producción.
- Vigilar que el personal de producción realice eficazmente las labores y despache adecuadamente el producto.
- Recepción de Materias Primas y almacenaje.
- Marcación, tendido y corte de volumen de prendas para confección.
- Control de inventarios y adecuada rotación del mismo.
- Verificación de producción diaria del producto para confirmación de pedidos.
- Cumplimiento a tiempo con pedidos.
- Reportes al Gerente General sobre inconvenientes y/o necesidades.
- Control de calidad a cada una de las prendas que se va a realizar.
- Hacer que siempre se cuente con el equipo y las herramientas para trabajar.

6.1.5 Control de calidad

- Verificar las condiciones óptimas del producto.
- Velar por que se cumplan el estándar.
- Reportar al área de producción el número de errores por lote.
- En coordinación con el área de producción encontrar el punto donde ocurren los fallos.
- Ver que el producto se empaque en forma adecuada.

6.1.6 Confección

- Conocimiento de los diferentes procesos de ensamble de las prendas.
- Elaborar los diferentes productos que se necesiten.
- Cumplir con el pedido en el tiempo solicitado.
- Minimizar el número de errores.
- Cumplir con los estándares solicitados.
- Llegar a la producción mínima establecida.

6.1.7 Planchado y empaque

- Tratamiento de las prendas a una temperatura adecuada.
- Doblado.
- Decoración y terminación de prenda.
- Empaquetado.

- Almacenaje en bodega según estilo, colores y tallas.
- Reportar en caso de errores a Control de Calidad y/o a Gerencia.
- Realizar la tarea en el menor tiempo posible de forma adecuada.

6.1.8 Administración puntos de venta

- Conservar local aseado, atractivo y ordenado.
- Mantenimiento en cuanto a presentación e imagen de los puntos de venta
- Inventarios actualizados.
- Control de Caja.
- Pago a proveedores.
- Manejo de exhibición.
- Administración de clientes tipo 3 y 4.

6.1.9 Vendedoras mostrador

- Atender al cliente.
- Conocimiento básico de manejo de local.

6.1.10 Vendedor viajero (no existente)

- Disponibilidad de viajar tiempo completo.
- Experiencia en tomar zonas en frío y detectar posibles clientes potenciales.
- Administrar cuentas.
- Responder por la cartera.
- Legalizar pedidos.
- Responsable de la venta y la post venta.
- Rinde informe de competencia semanalmente.
- Monitorea el mercado.
- Informa a las dos partes de las inquietudes y soluciones de los clientes.
- Soluciona problemas.
- Realiza capacitaciones sobre producto.
- Realiza acompañamiento a la fuerza de ventas de la red.

6.1.11 Call center

- Conocimiento de aplicativo CRM
- Capacidad de análisis en cuanto a recencia, frecuencia y valor de compra.
- Acceso a información de clientes actuales y potenciales.
- Actualización de base de datos.
- Recepción de sugerencias y opiniones vía telefónica.
- Supervisión permanente de clientes.
- Manejo del proceso Post venta.

7 PLAN FINANCIERO

7.1 VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Esta es una empresa que está funcionando desde el año 2006 por esta razón y para este análisis no tiene costos de inversión inicial.

Es viable el negocio porque desde el tiempo en que se ha dedicado a comercializar sus prendas ha logrado obtener los fondos necesarios para su sostenibilidad; A pesar de su decrecimiento del 32% en el año anterior, ViUtti ha desarrollado la capacidad de generar los recursos necesarios para el pago de sus cuentas operativas.

En el corto plazo no tiene inconvenientes financieros, ViUtti atiende un cliente específico desde hace seis años y con él la empresa funciona a un ritmo normal, su objetivo es desacostumbrarse de la comodidad que el sector ofrece; El negocio aún es viable pero requiere con urgencia salirse de esta zona de confort implementando el plan de acción que en este documento esta descrito, y así poder perdurar también en el mediano y largo plazo.

7.2 FLUJO DE CAJA

El 93,6% de las ventas son de contado y se realizan directamente en los puntos de atención al cliente, el restante de las ventas son envíos que se hacen a algunos clientes mayoristas que se encuentran en los distintos sectores del territorio nacional, este dinero es recaudado por consignación en las respectivas cuentas bancarias que la empresa tiene para este fin, esta recaudación equivale al 6,4% del total de las ventas.

Existen pagos de contado como nóminas, arrendamientos, administraciones, servicios públicos, impuestos y algunos insumos, entre los más importantes; Además existen otros pagos a crédito como lo son, proveedores, contratos de publicidad, obligaciones con entidades financieras y particulares.

Tabla 12. Flujo de caja

Empresa: ViUffi	
Flujo de Caja para el periodo Ene 01 a Dic.31 de 2010	
Detalle	
	Dic.31/2010
<u>Entradas de efectivo</u>	
Dinero líquido disponible al inicio del año (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores)	45.193.054
Valor de las ventas de contado	660.978.400
Total Entradas de efectivo	660.978.400
Subtotal disponible ANTES de gastos	706.171.454
<u>Salidas de Efectivo</u>	
Pago de nómina	(25.583.833)
Pago de aportes a la seguridad social y parafiscales	(4.128.631)
Pago Confección	(101.432.666)
Pagos a proveedores	(286.098.051)
Pagos de servicios públicos	(8.861.996)
Pagos de arrendamientos y administraciones	(66.078.403)
Pagos de obligaciones financieras con bancos, particulares o socios	(43.522.087)
Pagos de impuestos	(3.803.683)
Compra activos fijos	(4.671.270)
Publicidad	(6.760.000)
Honorarios	(4.800.000)
Mantenimiento	(45.406.515)
Gastos de Viaje	(5.487.897)
Otros gastos	(16.189.867)
Total Salidas de efectivo	(622.824.899)
Dinero líquido disponible al final del año (en cuentas bancarias, o en Cajas)	83.346.555

Fuente: elaboración propia.

7.3 VENTAS

7.3.1 Ventas año 2010

Esta marca de ropa Colombiana entro al mercado en el año 2.006, pero solo desde el año 2008 se puede tener un historial de ventas definido, gracias a su introducción en el Centro Comercial Gran San. La compañía en ya casi cuatro años de operación en este punto Mayorista, ha sostenido su nivel de calidad y sus precios, sin embargo a pesar de que venía creciendo en participación, el reflejo de sus ventas en este último año revelo un decrecimiento del 32%, algunos factores que condujeron a esta cifra han sido puestos en análisis y estratégicamente se han elaborado los ajustes en cuanto a producción, costos de las ventas, gastos administrativos e inversiones en publicidad; todos estos gastos, costos e inversiones, han sido estudiados, reorganizados y proyectados para favorecer de manera eficiente la reducción de costos, la administración de recursos, el incremento de la utilidad y la adecuada proyección de resultados rentables.

Se ilustra a través de la siguiente gráfica, las cifras de las ventas evidenciadas en pesos y en unidades, se observan los porcentajes de crecimiento y/o reducción de sus ventas, más el número de unidades vendidas por año.

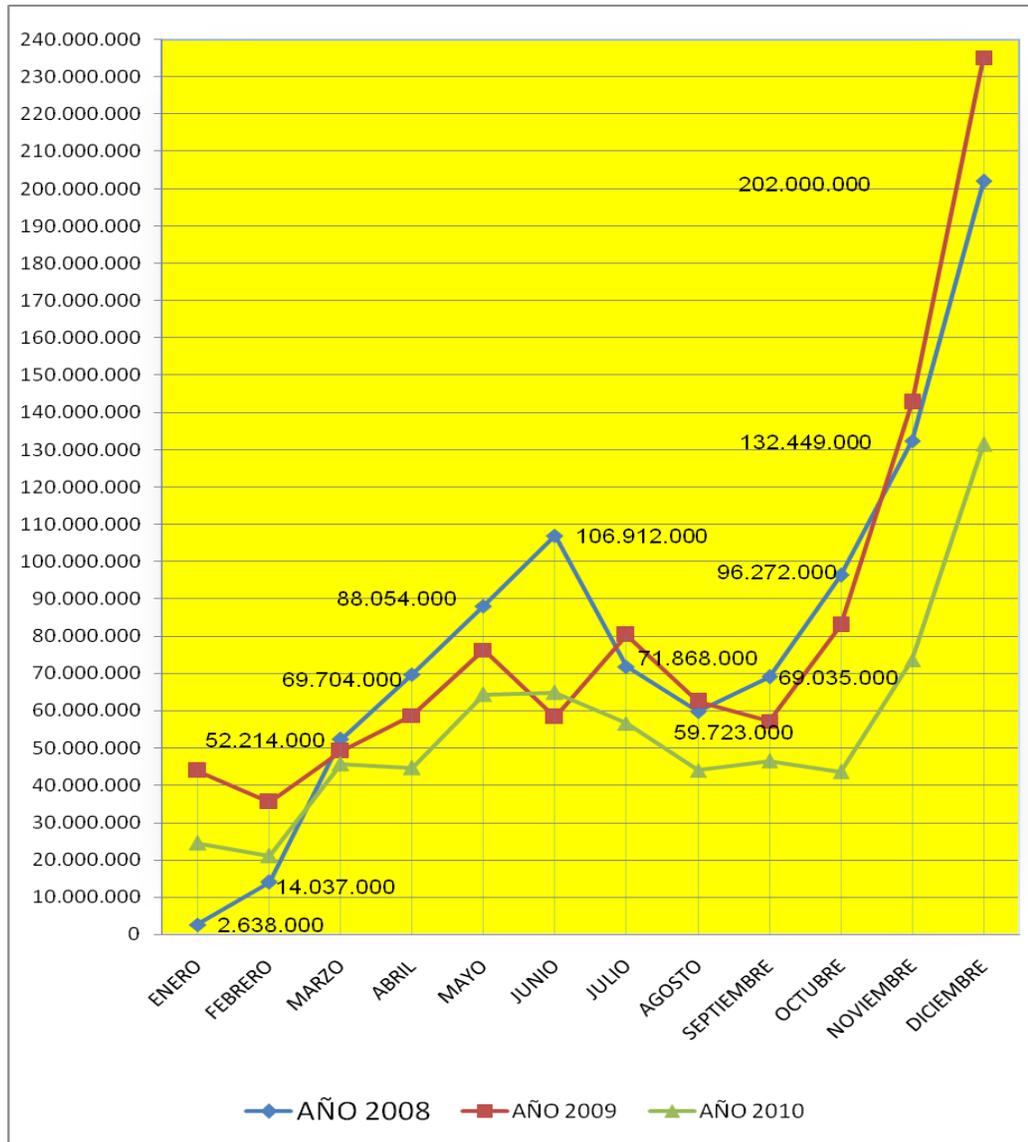
Tabla 13. Ventas, porcentajes de participación y unidades vendidas años (2008 al 2010)

AÑO	VENTAS	PORCENTAJE CRECIMIENTO	UNIDADES VENDIDAS
2.008	\$ 964.906.000		56.263
2.009	\$ 982.587.000	1,8	57.294
2.010	\$ 660.978.400	-32	38.541

Fuente: elaboración propia.

7.3.2 Comportamiento de las ventas mes a mes a partir del año 2008

Figura 16. Comportamiento de las ventas entre los años (2008 al 2010)



Fuente: elaboración propia.

7.3.3 Ventas del año 2011

Ventas del año, periodos comprendidos entre el mes de enero 1 a mayo 30 del 2011:

- Ventas \$153.696.500
- Unidades vendidas 8.962 unidades

Ventas proyectadas para el segundo semestre del año 2011:

- Proyección ventas \$ 641.740.000
- Ventas en unidades 37.287 unidades
- Inventario a 25 de junio del 2011 12.473 unidades
- Producción Total 27.500 unidades

Tabla 14. Ventas proyectadas (período de julio 1 a diciembre 31 del 2011)

Viutti ESTADO DE RESULTADOS PROYECCION SEGUNTO SEMESTRE AÑO 2.011 (1 DE JULIO A 31 DE DICIEMBRE)	
VENTAS	641.740.000
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	2.004.000
INGRESOS OPERACIONALES	639.736.000
COSTO DE VENTAS	414.407.718
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	225.328.282
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	115.200.000
GASTOS OPERACIONALES DE PUBLICIDAD	2.830.000
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	82.736.000
UTILIDAD OPERACIONAL	24.562.282
INGRESOS NO OPERACIONALES	493.887
GASTOS NO OPERACIONALES	1.432.000
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	22.636.395
IMPUESTO DE RENTA	7.470.010
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.166.385

Fuente: elaboración propia

7.3.4 Pronóstico de ventas

En el año 2010 se vendieron 38.541 unidades. ViUtti, para el segundo período que comprende entre el 1 de julio hasta diciembre 31 del año 2011, iniciara producción de 27.500 unidades, posee en inventarios 12.473 a la fecha de 25 de junio del 2011, la cantidad entre producción e inventarios será de 39.973; se proyectará a vender a 31 de diciembre del 2011 \$793.174.080, este incremento es del 20% con respecto a las ventas del año 2010, y se logrará gracias a algunos activadores como la página web y la adquisición del aplicativo CRM que iniciaran desde el 1 de julio del presente año (Toda la estrategia está proyectada para implementarla en el año 2012, sin embargo para alcanzar estas cifras en seis meses se usarán algunas herramientas de Marketing, las que ya están presupuestadas dentro del PyG del año 2011).

7.4 P&G PROYECTADO

Tabla 15. P & G proyectado año 2012

ViUtti	
ESTADO DE RESULTADOS	
PROYECCION AÑO 2.012	
VENTAS	1.040.008.000
<u>DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS</u>	<u>10.981.440</u>
INGRESOS OPERACIONALES	1.029.026.560
<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>683.094.545</u>
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	345.932.015
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	152.287.200
GASTOS OPERACIONALES DE PUBLICIDAD	20.174.000
<u>GASTOS OPERACIONALES DE</u>	<u>91.416.000</u>
UTILIDAD OPERACIONAL	82.054.815
INGRESOS NO OPERACIONALES	987.774
<u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>	<u>3.600.000</u>
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	77.467.041
IMPUESTO DE RENTA	25.564.123
UTILIDAD DEL EJERCICIO	51.902.917

Fuente: elaboración propia.

- En este cuadro se exponen los resultados esperados para un período de un año.

- Los costos de operación y la utilidad esperada, ya contienen en si las posibles pérdidas.

7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cálculo del punto de equilibrio para la producción de 66.000 prendas para el año 2012.

Tabla 16. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
PARA PRODUCIR	66.000 UNIDADES		
COSTO MENSUAL	61.756.167	23.234.600	\$ 84.990.767
COSTO ANUAL	741.074.000	278.815.200	\$ 1.019.889.200
COSTO UNITARIO	11.228	4.224	\$ 15.453
COSTOS UNITARIO	15.453		
PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR UNIDAD	17.150		
PORCENTAJE DE UTILIDAD	11%		
PRECIO DE VENTA =COSTO UNITARIOS + % UTILIDAD	17.150		
FORMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
PE = N x (PRECIO DE VENTA) = GASTOS FIJOS + N x (GASTO VARIABLE POR UNIDAD) + N x (UTILIDAD)			
PE = N x (17,150) = 278,815,200 + N x (11,228)=0			
N x (17,150) - 278,815,200 - N x (11,228) = 0			
N x (17,150 - 11,228) = 278,815,200			
N x 5,922 = 278,815,200			
N = 278,815,200 / 5,922			
N =	47.081		
COMPROBACION			
VENTAS TOTALES	807.457.743		
COSTOS VARIABLE TOTAL	-528.642.543		
GASTOS FIJOS	-278.815.200		
RESULTADO DEL PERIODO	0		

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en este resultado para que la compañía Viutti logre cancelar todos sus costos y gastos de operación, deberá vender como mínimo 47.081 unidades para alcanzar su punto de equilibrio, es decir que con este volumen de

unidadesvendidas, conseguira el nivel de actividad, donde sus ingresos seran igual a la sumatoria de sus costos y gastos.

7.6 COSTOS DEL PRODUCTO

Tabla 17. Costos del producto

COSTOS MATERIALES Y CONFECCION	UNIDAD	
Mtro. Promedio de tela blusa casual 0.90 Mt. X \$8000	7600	AÑO 2012
Confección.	2200	
Insumos	250	
Botones	180	
Entretela.	250	
Marquilla	42	
Bolsa empaque	30	
TOTAL COSTO MATERIALES Y CONFECCION	10.552	
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	833	
TOTAL COSTO DE VENTAS PUBLICIDAD Y ADMINISTRATIVO	4.068	
TOTAL COSTO UNITARIO	15.453	

	MENSUAL	ANUAL
RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS DEL PRODUCTO		
PRODUCCION EN UNIDADES	5.500	66.000
RESUMEN		
COSTOS DEL PRODUCTO (66.000 UNDS)	58.036.000	696.432.000
COSTOS AREA DE PRODUCCION	4.581.000	54.972.000
GASTOS DE VENTAS	12.690.600	152.287.200
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCION	1.681.167	20.174.000
COSTOS ADMINISTRATIVOS	8.002.000	96.024.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS DEL PRODUCTO	84.990.767	1.019.889.200

Fuente: elaboración propia.

7.7 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

7.7.1 Balance general proyectado

Tabla 18. Balance general proyectado

ViUti		
BALANCE GENERAL PROYECTADO		
A diciembre 31 de 2012 con cifras comparativas a diciembre 31 de 2011		
	2.012	2.011
ACTIVO		
DISPONIBLE	21.426.830	17.866.747
INVENTARIOS	92.717.200	16.050.300
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	114.144.030	33.917.047
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	189.586.321	204.036.967
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	189.586.321	204.036.967
TOTAL ACTIVO	303.730.351	237.954.014
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR	6.220.158	2.198.913
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	25.631.483	653.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	31.851.641	2.851.913
OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.763.752	28.214.700
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13.763.752	28.214.700
TOTAL PASIVO	45.615.393	31.066.613
PATRIMONIO		
CAPITAL	190.252.594	190.252.594
RESULTADOS DEL EJERCICIO	51.227.557	3.121.779
RESULTADOS EJERCICIOS	16.634.807	13.513.028
TOTAL PATRIMONIO	258.114.958	206.887.401
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303.730.351	237.954.014

Fuente: elaboración propia.

7.7.2 Estado de resultados proyectado

Tabla 19. Estado de resultados proyectado

ViUti		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
Del 01 de Enero a 31 de Diciembre de 2012		
	2.012	2.011
VENTAS	1.040.008.000	795.436.500
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	10.981.440	2.004.000
TOTAL VENTAS NETAS	1.029.026.560	793.432.500
COSTO DE VENTAS	683.094.545	515.847.408
UTILIDAD BRUTA	345.932.015	277.585.092
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	152.287.200	151.200.000
GASTOS OPERACIONALES DE PUBLICIDAD	20.174.000	5.895.833
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	92.424.000	112.472.000
UTILIDAD OPERACIONAL	81.046.815	8.017.259
INGRESOS NO OPERACIONALES	987.774	493.887
GASTOS NO OPERACIONALES	3.600.000	2.864.000
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	76.459.041	4.659.372
IMPUESTO DE RENTA	25.231.483	1.537.593
UTILIDAD DEL EJERCICIO	51.227.557	3.121.779

Fuente: elaboración propia.

8 CONCLUSIONES

La importancia y responsabilidad de nosotros como equipo de trabajo para la realización de este proyecto, se fundamentó gracias a la iniciativa y gran reto de querer encontrar en una Compañía real, con sus conflictos internos y externos reales, las soluciones para posibilitar su sostenibilidad en el tiempo y generar a través de la fijación e implementación de estrategias una rentabilidad constante. El gran beneficio lo adquirirá la Microempresa, sus empleados y todas las personas que directa o indirectamente se benefician del negocio; sobretodo, todas las familias de los satélites y las madres cabeza de familia que allí laboran.

Es importante resaltar que la experiencia de 6 años de trayectoria del negocio y la experiencia de los que allí laboran fue vital para establecer el orden y las estrategias a implementar.

9 RECOMENDACIONES

ViUtti debe estar evaluando constantemente sus objetivos por medio de indicadores de gestión, de esta forma se lograra una optimización permanente de todos sus procesos y de la compañía en general.

Se debe en lo posible abrir un nuevo punto de venta fuera del Gran San, con el objetivo de poder atender directamente a su cliente final, le servirá mejorar su utilidad que no le permiten tener estos precios mayoristas que en el sector san Victorino tiene.

Muchas obligaciones y responsabilidades recaen en una misma persona, principalmente en el representante legal, a la medida que la empresa aumente su promedio de ventas y por ende su utilidad, se recomienda contrate personal especializado o idóneo que permita el flujo optimo del negocio y se reorganice en funciones y responsabilidades administrativas.

Al llegar a la meta de crecimiento del 10% anual de acuerdo a la estrategia proyectada, se espera que la empresa haga inversiones fructíferas, que beneficien el patrimonio de la empresa, como la compra de maquinaria y equipo, permitiendo que la inversión en tecnología la lleven a ser más competitiva e innovadora.

Dada la fuerte demanda del mercado extranjero, se sugiere que luego de establecerse dentro del territorio nacional, ViUtti, evalúe la posibilidad de hacer contactos en el exterior para que logre ubicar sus prendas inicialmente en los clientes mayoristas de los países vecinos.

BIBLIOGRAFÍA

- Autor artículo (2010, agosto). Bogotá y Cundinamarca son el país entero en una región. REVISTA SEMANA, REGIÓN CAPITAL.
- Anaya, J. J. (2000). Logística integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid: ESIC.
- Antonio, U. (2010, 4 de junio). Definición de negocio y empresa. Tomado de: <http://www.sistemasolympia.com/blogs/blogolympia/73-definicion-de-negocio-y-de-empres>.
- Arellano, R. (2007). Comportamiento del Consumidor. Enfoque América latina. México DF: McGraw-Hill.
- Berry, L. (2009). Un Buen Servicio ya no Basta. Medellín: Norma.
- Bogotá, gran atractivo textil (2009, 9 de febrero). Tomado de: http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=33580
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2011, 27 de abril). Vicepresidencia de competitividad empresarial.
- CIDETEXCO (2008, julio). Informe del Mapa Tecnológico de la industria fibra, textil, confección de Colombia, mapa tecnológico estratégico. Bogotá. disponible en www.textil-confeccion.com.
- CREDISEGURO (2010, marzo). Informe sector Textil confección. Análisis Sectorial.
- González, R. (2002). Marketing en el siglo XXI. Marketing Presente y Futuro. Cap. 1. Bogotá: Centro de Estudios Financieros.
- Herrera C y Ortiz. S. (2010). El shopper colombiano: comprometría primer semestre 2010. En Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 134. Tomado de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/co/10/ho.htm>
- Kim, C. (2005), La estrategia del Océano Azul. Medellín: Norma.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. México: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. (2003). Marketing Estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill.

LA REPÚBLICA (2009, 8 de junio). Textiles y confecciones colombianos cambian hábitos de consumo. Tomado de:
<http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/paginas/documento.aspx?id=1517&idr=1340&idn=232752>.

Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados un enfoque práctico. 2 ed. Prentice Hall.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. (2009). Mc Kinsey & Company, Informe Sector Textil Confección, diseño y Moda. Desarrollando Sectores de clase mundial. Bogotá. Abstract del documento.

Ortiz, H. (2006). Análisis financiero aplicado. Décimo segunda edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Porter, M.E. (1979) Estrategia competitiva. Cáp. 7. Cinco fuerzas competitivas. Boston: Harvard Business.

_____ (1987). Ventaja Competitiva. México: CECOSA.

PROEXPORT (2009, septiembre). Informe sector Textil Confección.

Ruiz, H. (2008, julio). Comportamiento del sector textil – confecciones años 2005 – 2007. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Schnarch, A. (2009). Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 Ed. Colombia: McGraw Hill.

_____ (2010). Marketing para Emprendedores. Colombia. McGraw Hill.

Serrano, J. y Villarreal, J. (1996). Fundamentos de finanzas. Ciudad: Mc Graw Hill.

Standard & Poor's, Moody's, Fitch.

Tejada, A. (2009) CMB en cifras. Tomado de:
<http://www.ifls.com.co/documents/dossierfinal.pdf>

Trout, J. (2004). Estrategia según Trout. Madrid: Mc Graw Hill.

http://es.texsite.info/Industria_de_la_confecci%C3%B3n

www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm

www.marketingnews.com.co/site/Default.aspx?tabid=77

[www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php)

www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm

www.inexmoda.org.co

ANEXO

Formato de encuesta

FORMATO DE ENCUESTA							
Target:	Mujeres entre 20 y 40 años de estratos socioeconomicos 2 y 3, economicamente activas						
Objetivo:	Determinar si el producto llena las expectativas del cliente						
Somos una empresa de Confecciones con 5 años en el mercado, Queremos evaluar nuestro producto y para eso necesitamos que usted nos ayude con una breve encuesta.							
1. Usa usted blusas dentro de su atuendo?							
		SI					
		NO					
2. Cual es la motivación principal para la compra de esta prenda?							
3. Que le gusta encontrar cuando compra una blusa?							
4. Que no le gusta de las blusas que normalmente encuentra en el mercado?							
5. Compra una marca en especial?							
		SI			Cual?		
		NO					
6. Cuando sale a comprar este producto cual es la importancia que le dá a cada una de estas prendas?							
	MUY IMPORTANTE		IMPORTANTE		POCO IMPORTANTE		NADA IMPORTANTE
PRECIO							
DISEÑO							
CALIDAD							
DURABILIDAD							
COMODIDAD							
LUGAR DE COMPRA							
7. Donde regularmente va a comprar blusas?							
		Tiendas Exclusivas en C.C.					
		Boutiques					
		Zonas Comerciales.					
		Otro?	Cual?				
8. Con que frecuencia compra Ud este producto?							
		Semanal					
		Quincenal					
		Mensual					
		Otro?	Cual?				
9. Que cantidad compraria de este producto, cada vez que fuese a comprarlo?							
10. Cuando UD compra una blusa, que precio considera para la compra?							
	DE	\$	20.000	A	\$	30.000	
	DE	\$	30.000	A	\$	40.000	
	DE	\$	40.000	A	\$	50.000	
	DE	\$	50.000	EN ADELANTE			
11. Podria decirnos cuál es su edad?							
12. En que parte de la ciudad vive?							
						Que estrato?	
13. Estado civil?							
14. Que grado de escolaridad tiene?							
15. Trabaja actualmente?							