

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN, CESA



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING

Trabajo de Grado

“Propuesta de un modelo de organización empresarial de alta competitividad en el sector de moda en Colombia”

Presentado por

Camilo Argüello Ospina

Director

Camilo Herrera

Fecha:

3 de Diciembre de 2013

Contenido

	Pág.
PARTE I: Fundamentos Metodológicos	
1. Presentación	6
1.1. Justificación	7
1.2. Resumen de contenido	7
2. Estado del Arte	10
2.1. Caso Google	10
2.2. Caso Inditex	14
3. Marco Teórico	22
3.1. Concepto de Organización	22
3.2. Identidad Organizacional	23
3.3. Gestión Estratégica	29
3.4. Diseño Organizacional	35
3.5. Enfoque de Marketing	43
3.6. Modelos de Negocio	49
3.7. Desarrollo Sectorial	56
3.8. Decisión metodológica	60
4. Metodología	61
4.1. Tipo de investigación	61
4.2. Objetivos	62
4.3. Estructura conceptual de la propuesta	63
4.4. Alcance de la propuesta	63
PARTE II: Resultados	
5. Contexto económico y estado competitivo del sector	65

5.1. Estado de la economía en Colombia	65
5.2. Programa de transformación Productiva	70
5.3. El sector de la moda y su situación competitiva	73
5.4. Alineación de la propuesta con el desarrollo del sector	75
5.5. Enfoque de competitividad seleccionado	76
6. Descripción del mercado	77
6.1. Estructura y crecimiento	77
6.2. Productos destacados	81
6.3. Canales y competencia	86
6.4. Tendencias	90
6.5. Conclusiones y oportunidades	93
7. Propuesta de Organización	95
7.1. Identidad	95
7.2. Estrategia Corporativa	104
7.3. Diseño Organizacional	107
8. Modelos de Negocio	112
8.1. Armario 4	112
8.2. Piña Colada Ropa y Accesorios	122
8.3. Ropa interior para hombre por internet	130
9. Plan de crecimiento	136
9.1. Proyecciones de Venta	136
9.2. Siguietes pasos	139
10. Conclusiones	141
11. Bibliografía	142

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. PIB, Población y PIB per cápita principales países de A. Latina	66
Tabla 2. Sectores estratégicos, Programa Transformación Productiva	72
Tabla 3. Composición de la población en municipios de Cundinamarca	125
Tabla 4. Mercado oportunidad de Piña Colada Ropa y Accesorios	126
Tabla 5. Objetivos de venta Armario 4	137
Tabla 6. Objetivos de venta Piña Colada	137
Tabla 7. Objetivos de venta Ropa Interior de Hombre	138

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Google Glass	12
Figura 2. Self Driving Car	12
Figura 3. Proyecto Loon	13
Figura 4. Precio de la acción de Inditex desde 2009	14
Figura 5. Cobertura Global de Inditex	16
Figura 6. Modelo de negocio flexible e integrado	16
Figura 7. Formato de tienda Zara	19
Figura 8. Jerarquía de las capacidades humanas en el trabajo	27
Figura 9. El escalafón de la innovación	30
Figura 10. Modelo 3i	45
Figura 11. Esquema de modelo Canvas	54
Figura 12. Plantilla para aplicar la metodología Canvas	55
Figura 13. Determinantes de la ventaja nacional	56
Figura 14. Crecimiento anual PIB Colombia	66

Figura 15. Crecimiento inversión y consumo en Colombia	67
Figura 16. Balanza comercial Colombia	68
Figura 17. Composición exportaciones Colombia 2012	69
Figura 18. Proyección PTP	73
Figura 19. Balanza comercial textiles	74
Figura 20. Balanza comercial confecciones	75
Figura 21. Estructura del mercado de moda por segmento en valor	78
Figura 22. Valor de los segmentos del mercado para vestuario y calzado	79
Figura 23. Valor del mercado por nivel de ingresos	80
Figura 24. Importancia de calzado y vestuario sobre el consumo total	81
Figura 25. Estructura de la subcategoría de ropa interior	82
Figura 26. Estructura vestuario hombre y mujer en nivel de ingresos medio	84
Figura 27. Estructura vestuario hombre y mujer en nivel de ingresos alto	85
Figura 28. Estructura de ventas de vestuario y calzado por canal	86
Figura 29. Evolución de la participación de ventas de tiendas especializadas	87
Figura 30. Evolución de la participación de ventas de canales no tradicionales	88
Figura 31. Estructura de la competencia	89
Figura 32. Usuarios de internet y penetración en Colombia	91
Figura 33. Gasto a través de e-commerce en Colombia	91
Figura 34. Crecimiento anual del sector en volumen y valor	93
Figura 35. Identidad visual de la Organización	96
Figura 36. Ventajas competitivas de ROPACOL	104
Figura 37. Desarrollo de capacidades clave “G4”	106
Figura 38. Áreas funcionales de ROPACOL	108
Figura 39. Relaciones típicas de un equipo de trabajo	110
Figura 40. Identidad visual de Armario 4	113
Figura 41. Vestidos de baño Gottex	115
Figura 42. Identidad visual Piña Colada Ropa y Accesorios	124
Figura 43. Almacén Piña Colada Ropa y Accesorios	127
Figura 44. Ejemplo de ropa interior para correr marca Kalenji	132
Figura 45. Resumen plan de crecimiento de ROPACOL	139

1. Presentación

Este trabajo surge como una consecuencia de dos inquietudes del autor:

La primera es ¿Qué hace a una organización altamente revolucionaria y competitiva?, y ¿Es posible extraer la esencia de estos elementos para incorporarlos en el diseño organizacional desde el inicio?; Organizaciones como Google, P&G, McKinsey & Company y Femsa inspiraron este cuestionamiento.

La segunda es ¿Es posible alinear la estrategia de una empresa con el desarrollo del sector en el que compete?, de ser así ¿Qué tipo de modelos de negocio pueden lograr satisfacer las exigencias de los accionistas y a la vez estar orientados al desarrollo del sector?; Teorías como el Diamante de Porter, y programas sectoriales como el de Transformación Productiva, abrieron las puertas para empezar a desarrollar este concepto.

Este trabajo consiste entonces en identificar y analizar las mejores y más recientes teorías en distintos frentes de la gestión de negocios para integrar sus elementos en una propuesta de una organización altamente competitiva que tendrá como misión “*Generar valor al consumidor de moda en Colombia*”, y proyectarla como una compañía con el potencial de transformar radicalmente el sector en los próximos 30 años.

Una organización de este tipo debe mantener altos estándares de competitividad y liderazgo desde su inicio, y estar en capacidad de convertirse en un jugador de clase mundial. Por esta razón, el análisis y aplicación de diferentes corrientes de pensamiento a nivel global en materia de marketing, estrategia, diseño e identidad corporativa, y desarrollo de modelos de negocio, entre otros; resulta de gran importancia y juega un papel fundamental en el desarrollo de este trabajo.

1.1. Justificación

Este trabajo busca definir con claridad, coherencia y fundamentos los diferentes elementos corporativos detrás de la organización para que la propuesta esté lista para ser implementada en los próximos años. Desde el inicio se buscará orientarla como una organización de clase mundial, y este trabajo pretende brindar los elementos necesarios en materia de diseño para este fin.

En un sentido más amplio, este trabajo busca aportar a la visión de emprendimiento en Colombia, ofreciendo una perspectiva innovadora, fundamentada, ambiciosa y de largo plazo con respecto a la generación de valor económico y social detrás de una empresa. Visto desde la óptica de *INNpuls*a, una organización que busca contribuir al emprendimiento innovador en Colombia, una de las grandes barreras que enfrenta el país en esta materia, es la forma de pensar frente al emprendimiento. La innovación empresarial juega entonces un papel fundamental frente al desarrollo, la competitividad y la prosperidad del país (INNpuls Colombia, 2013).

En última instancia, el éxito de esta organización está ligado con el desarrollo económico de Colombia, país por el cual el autor siente un gran compromiso. Por esta misma razón, toda la organización está orientada a generar mayor competitividad dentro del sector y con su éxito, busca servir como ejemplo e inspiración a otros emprendedores.

1.2. Resumen de contenido

El cuerpo de este trabajo se desarrolla en II Partes y 8 capítulos principales (2 al 9).

La **Parte I**, aborda los aspectos de fundamentación teórica y metodológica del trabajo de grado, y comprende el contenido desde el capítulo 2 hasta el 4, de la siguiente forma:

El **capítulo 2** presenta de manera introductoria 2 casos de éxito de organizaciones que se han destacado por su alta competitividad: Google e Inditex. De la primera se desea destacar la integridad y alineación de los elementos de la organización, y de la segunda el modelo de negocio orientado al sector de moda.

El **capítulo 3** presenta una revisión de la literatura, construida alrededor del concepto de organización. En este capítulo se analizan algunas de las teorías más influyentes en materia de gestión de negocios con el fin de identificar, analizar bajo una perspectiva integradora, los elementos que priman en las organizaciones altamente competitivas. En este capítulo se abordan corrientes de pensamiento relacionados con la identidad y la cultura organizacional, la gestión estratégica, las tendencias del marketing actual, el diseño organizacional, y el desarrollo de modelos de negocio.

El **capítulo 4** describe la metodología de investigación que se siguió para la elaboración de este trabajo. Se definen los objetivos, las fases, los recursos, las limitaciones y el alcance del mismo.

La **Parte II**, aborda los resultados del trabajo de grado, enmarcándolos en el contexto del sector. Comprende el contenido desde el capítulo 5 hasta el 9, de la siguiente forma:

El **capítulo 5** enmarca la situación competitiva del sector de moda desde la situación de la economía en Colombia, y tomando como punto de referencia las metas del programa de transformación productiva definido por el Gobierno Nacional en años pasados. En segunda instancia se enmarca el contexto en el cual la Organización operará,

y el grado de alineación que la misma tendrá con respecto al desarrollo productivo y competitivo del sector.

En el **capítulo 6**, se describe en detalle las características estructurales de la industria en términos del tamaño de las categorías, crecimientos, principales jugadores y canales. Así mismo, se revisan las principales tendencias externas e internas que afectan la dinámica del sector, y como consecuencia, las oportunidades que existen hoy en día en el mismo, en sintonía con la misión de la organización.

En el **capítulo 7**, se definen los elementos esenciales de la propuesta de organización, tomando como referencia las teorías y los marcos conceptuales estudiados en la revisión de la literatura. Dentro de estos elementos se incluye: la identidad organizacional, que define el propósito fundamental de la organización y sus meta para los próximos 5 años; el norte estratégico que se define para la organización, basado en una posición ideal con ventajas competitivas claras; y las características detrás del diseño organizacional.

En el **capítulo 8** se plantean tres propuestas de modelos de negocio diseñados y descritos desde los componentes de la metodología *Canvas*. Estos modelos a su vez, están orientados a aportar en algún aspecto a la misión de la organización.

El **capítulo 9** propone un plan de crecimiento de la organización en sus 5 primeros años de funcionamiento, estableciendo bajo ciertos supuestos objetivos de ventas y crecimiento para cada uno de los modelos de negocio propuestos. De igual forma se describen los pasos a seguir para definir con mayor claridad la viabilidad y la rentabilidad detrás de los distintos modelos de negocio.

2. Estado del Arte

Este capítulo busca presentar brevemente dos casos de éxito que sirven como referencia de lo que es posible lograr en términos de de eficacia organizacional y competitividad de los modelos de negocio.

2.1. Caso Google

2.1.1. Organizacional

A nivel internacional Google es altamente reconocida no solo por estar a la vanguardia en soluciones y servicios de información e internet, sino por su modelo administrativo altamente avanzado, único en su clase.

El éxito del sistema administrativo de esta empresa radica en la adecuada definición del objetivo desde el inicio: ser una empresa con la capacidad de evolucionar a la velocidad de la red misma. Lo anterior implica llevar en el ADN de la misma un principio evolutivo que proporciona a algunas especies una ventaja competitiva de orden superior: la capacidad de adaptarse y evolucionar rápidamente.

Esto ha llevado a la empresa incluso a puntos de innovar sobre sus procesos de innovación de tal forma que la velocidad a la que genera nuevas tendencias sea bastante difícil de superar por sus competidores.

Una parte fundamental de este proceso radica en la cultura, la definición de los valores corporativos y la adecuada selección del talento.

Sin duda Google es una compañía cuyos modelos de negocios han impactado enormemente no solo la industria en la que compete sino muchas otras industrias; y ha logrado mantener una posición de liderazgo destacada en una industria altamente cambiante. (Hamel & Breen, *El Futuro de la Administración*, 2007)

2.1.2. Modelos de negocio

El modelo de negocio del buscador de Google resulta un caso de estudio interesante puesto presupone la generación de valor a partir de una plataforma de múltiples frentes que busca conectar usuarios interesados en la adquisición de productos y servicios.

El modelo de buscador se alimenta de un sistema de subasta que premia la relevancia de un anuncio para el usuario final y e impone un sistema de competencia justo y transparente para distintos anunciantes. De esta forma, a mayor número de anunciantes, mayor el valor de uso para el usuario final, y mayor el valor percibido en ingresos por parte de Google.

El sistema del buscador de Google se articula gracias a una herramienta de autogestión por parte de los anunciantes: *Google AdWords*. En esta plataforma, cada anunciante puede configurar sus campañas, definir las búsquedas en las cuales están interesado y los parámetros de competencia que están dispuesto a asumir.

Este modelo de auto gestión proporciona a Google una alta productividad y le permite a la vez controlar los costos a los anunciantes. De esta forma, Google ha sido capaz de trabajar con empresas de todo tipo: desde grandes anunciantes hasta pequeños comerciantes, y capturar el valor existente en cada uno de estos segmentos. (Hamel & Breen, *El Futuro de la Administración*, 2007)

Recientemente Google ha sido un gran ejemplo de innovación disruptiva y se encuentra incursionando en nuevas posibilidades tecnológicas. Algunos ejemplos de esto son las *Google Glass* (Figura 1), los *self-driving cars* (autos que se manejan solos, Figura 2), y el proyecto *Loon* (Globo aerostático para transmitir señal de internet, Figura 3).

Figura 1. Google Glass



Figura 1. Google Glass, <http://www.google.com/glass>

Figura 2. Self-Driving Car



Figura 2. Self Driving Car, Autos que se manejan solos

Figura 3. Proyecto Loon



Figura 3. Proyecto Loon. <http://www.google.com/loon/>

El globo aerostático es usado para transmitir la señal de internet en zonas remotas

Posiblemente estas innovaciones deriven en modelos de negocio altamente rentables donde Google no tendrá mucha competencia. Una pregunta importante para enmarcar el caso es ¿Por qué Google está desarrollando todos estos proyectos? ¿Y más en un contexto favorable en el mercado accionario donde no tiene una necesidad evidente de hacerlo, pues el negocio de *Adwords* aun tiene mucho potencial a futuro?, la respuesta es sencilla: porque es parte de su ADN. Está en su razón de ser, en su identidad, en sus valores y en la cultura de la gente, y se transmite a todos sus procesos de operación e innovación.

Si estos elementos no existieran o no fueran coherentes entre sí, posiblemente Google no estaría en la capacidad de inspirar a sus empleados a perseguir proyectos con altísimo nivel de incertidumbre.

De esta forma, se concluye que en el caso de Google su éxito radica no solo en sus modelos de negocio innovadores sino también en su ADN, en la forma misma como

fue concebida la organización: a partir de una identidad clara y un conjunto de valores robusto.

2.2. Caso Inditex

El caso de Inditex se aborda principalmente por su innovación en la forma de operar en el sector de la moda, y para ilustrar como una manera diferente de concebir los modelos de negocio puede traer un impacto radical en la forma como se genera rentabilidad.

Inditex es la organización propietaria de *Zara*. Esta empresa particularmente en los últimos 5 años ha tenido un comportamiento en bolsa sorprendente (Figura 4), logrando cuadruplicar su valor en un periodo de tan solo 4 años (Yahoo Finance, 2013)

Figura 4. Precio de la Acción de Inditex desde 2009



Figura 4. Precio de la acción de Inditex en Dólares, desde 2009
(Yahoo Finance)

El concepto del modelo de negocio de Inditex es la moda rápida (EADA, 2003) y sobre este radica el éxito financiero de la organización.

A lo largo de los años, Inditex ha evolucionado para atender a sus consumidores de una forma diferente y ha logrado consolidar ventajas competitivas claras que le permiten no solo servir mejor a sus consumidores sino también obtener una mayor rentabilidad.

La diferencia fundamental está en la velocidad: al lanzar una prenda al mercado, incluyendo el proceso de diseño y fabricación, tarda un promedio de entre 4 y 5 semanas; mientras que la norma del mercado es tardar 6 meses en el proceso de diseño y 3 en la fabricación. (EADA, 2003).

En cuanto a la variedad, Inditex esta en capacidad de diseñar y producir hasta 36,000 SKUs al año mientras que sus competidores más significativos apenas entre 2,000 y 4,000. (Inditex, 2013) A continuación se explica cómo Inditex es capaz de lograrlo a partir de la definición de su modelo de negocio.

2.2.1. Modelo de Negocio

Para lograr la velocidad de respuesta al mercado la clave de Inditex ha sido principalmente la integración vertical. El sistema productivo está concebido para producir hasta un 85% de todas las prendas de colección y ser despachados a las tiendas en una planta de 500,000 metros que sirve como centro de distribución, capaz de procesar hasta 45,000 prendas por hora (EADA, 2003)

Esta integración y el concepto de velocidad le permiten a Inditex surtir 6,300 tiendas a nivel global, en 5 continentes y 86 mercados (Figura 5), con envíos a tienda de 2 a 6 veces por semana.

Esta misma velocidad ha permitido ha Inditex reducir sustancialmente sus inventarios hasta eliminarlos casi por completo, ya que una vez la prenda es producida se envía directamente a alguna de las tiendas.

Figura 5. Cobertura Global de Inditex



Figura 5. Cobertura Global de Inditex (Inditex, 2013)

El modelo de negocio flexible e integrado (figura 6) le permite a Inditex tener control sobre toda la cadena de valor y empezar a generar sinergias.

Figura 6. Modelo de Negocio Flexible e Integrado



Figura 6. Modelo de Negocio Flexible e Integrado (Inditex, 2013)

Las diferencias con el modelo de negocio tradicional en moda son notables desde la etapa de diseño. En esta, la organización definió que en vez de tener una estructura rígida donde existe un cuerpo de maestros diseñadores, tendría una estructura plana donde los diseñadores colaboran en equipo y su función está enfocada más en interpretar las tendencias y las preferencias de los consumidores masivos de moda. (EADA, 2003) Indetex adicionalmente orienta e integra su proceso de diseño con la información de ventas, de esta forma, los diseñadores utilizan como insumo la información proveniente de las tiendas, y buscar desde el diseño, maximizar la rotación y las ventas.

Una vez se define el concepto de temporada, el equipo de diseñadores de Indetex define los materiales principales de la temporada y se procede a realizar una compra en escala de los mismos.

Una característica importante es la flexibilidad del diseño: se producen docenas de diseños a diarios pero se terminan fabricando alrededor de un 25% de estos. Si se desea probar un diseño se fabrica tan solo una porción y se prueba en unas pocas tiendas. Si es exitoso, se fabrican más unidades para las demás tiendas. Esto hace que la tasa de fracaso de lanzamiento de productos de Indetex sea del 1% en comparación con el 10% del promedio del mercado.

2.2.2. Canvas Inditex

A continuación se describen los elementos esenciales del modelo de negocio de Indetex a partir de la metodología *canvas*, la cual será explicada en más detalle al final del siguiente capítulo.

Segmento del Mercado

El segmento de mercado de Indetex son hombre, mujeres y niños de nivel de ingresos alto, y con preferencias y sensibilidad frente a la moda, y a nivel internacional.

El segmento específico varía según la unidad de negocio: por ejemplo, *Bershka* se dirige a jóvenes de 13 a 23 años, y *Stradivarius* a mujeres de 18 a 35 años. (Inditex, 2013)

Propuesta de Valor

La propuesta de valor fundamental de Indetex es ofrecer las últimas tendencias de moda para hombre, mujer y niño; y a su vez ofrecer las mejores ubicaciones para realizar la compra. Para esto, Indetex está en capacidad de producir hasta 36,000 SKUs al año, con el fin de garantizar novedad en todo momento y exclusividad (de cada prenda se fabrican pocas unidades)

Canales

En el modelo de negocio de Indetex el canal fundamental es el punto de venta, para esto hoy en día cuenta con 6,300 tiendas a nivel mundial. Todas las tiendas tienen la característica de estar ubicadas en las mejores ubicaciones comerciales de la respectiva ciudad, y en grandes formatos.

Otro canal que crece con fuerza es el canal online, a través del cual se comercializa la misma mercancía.

Figura 7. Formato de Tienda Zara



Figura 7. Formato de Tienda Zara (Inditex, 2013)

Relaciones con Clientes

La principal relación de Indetex con sus clientes es a través de los puntos de venta, y es ahí donde esta compañía concentra sus esfuerzos. De los 120,000 empleados con los que cuenta hoy en día aproximadamente el 80% están en los puntos de venta. No se realiza una inversión sustancial en publicidad por lo que esta vía de comunicación con los clientes se considera secundaria.

Indetex ve a sus clientes como fuente de información y constantemente monitorea sus gustos y preferencias en los puntos de venta para retroalimentar su proceso de diseño.

Fuentes de Ingreso

La fuente de ingresos de este modelo de negocio es la venta de artículos en los puntos de venta. Se busca que a través de la alta rotación de la mercancía, y al ofrecer una alta variedad sumado a la sensación de escases de cada pieza individual, se generen altos ingresos por cada uno de los clientes.

Recursos Clave

El éxito del modelo de negocio de Inditex radica en 3 recursos clave: el primero de estos es la infraestructura comercial, es decir, todos los puntos de venta con los que cuenta la compañía.

El segundo es sus centros de distribución centralizados gracias a los cuales es capaz de llegar por lo menos 2 veces por semanas a 6,300 tiendas a nivel mundial.

El tercero es su capacidad productiva, que integra tanto el equipo de diseñadores como los procesos de manufactura. Gracias a estos es capaz de diseñar y fabricar hasta 36,000 SKUs diferentes anualmente.

Actividades Clave

La actividad fundamental del modelo de negocio es el monitoreo constante de los gustos y preferencias de los consumidores, integrado al proceso de diseño. Sin esta actividad la tasa de fracaso de los productos sería muy alta, y posiblemente Inditex no estaría en capacidad de ofrecer tanta variedad.

La segunda actividad clave es la manufactura, la cual tiene que ser lo suficientemente flexible para producir una gran variedad de piezas. Parte de esta actividad incluyen el proceso de compra de los materiales.

Finalmente está la distribución. El proceso logístico tiene que ser lo suficientemente efectivo para llegar con productos nuevos 2 veces por semana a 6,300 tiendas a nivel mundial.

Asociaciones Clave

Las asociaciones más críticas para Inditex tienen que ver con los proveedores de información de moda en general (sin estos insumo sería muy difícil desarrollar las colecciones), y con los fabricantes de materias primas.

Ambos jugadores tienen que ser grandes aliados y lograr integrarse en la operación de la compañía.

Estructura de Costos

El modelo de negocio de Inditex está diseñado para evitar los principales costos fijos de la cadena de valor. De esta forma no cuenta con centros de distribución por mercado sino que maneja un gran centro de distribución a nivel internacional. (Inditex, 2013)

Cuando ingresa a un nuevo mercado no realiza inversiones en publicidad, las cuáles en el caso de otros competidores pueden llegar a representar hasta un 30% de la inversión inicial y un 5% recurrente de las ventas. (EADA, 2003)

Finalmente la velocidad del negocio hace que por un lado no existan inventarios (se despacha directamente a la tienda), y que el remanente de los costos fijos se diluyan gracias al volumen de mercancía que se procesa constantemente.

En conclusión, el modelo de negocio de Inditex sirve de marco de referencia con respecto al éxito y nivel de competitividad que se puede alcanzar en el sector de moda cuando se desarrollan modelos de negocio diferentes, que desafían los esquemas tradicionales.

3. Marco Teórico

Detrás de una organización exitosa existen una serie de elementos que combinados bajo una configuración única, hacen de la organización una ventaja competitiva en sí misma. Esta característica le ha permitido a muchas empresas generar un rápido crecimiento y desarrollar posiciones competitivas sustentables. La siguiente revisión de la literatura pretende dar inicio a la creación de una ventaja competitiva de este tipo para la organización propuesta. Comprende el análisis de algunas de las propuestas teóricas más influyentes en materia de negocios, con el fin de usarlas y/o considerarlas dentro de la propuesta central de este trabajo, que en última instancia, busca sentar las bases para la construcción de una compañía de clase mundial.

El desarrollo de esta revisión se organiza según los siguientes elementos: identidad organizacional, marcos conceptuales y tendencias alrededor de la gestión estratégica, diseño organizacional, enfoque de marketing y desarrollo de modelos de negocio.

3.1. Concepto de Organización

Una organización es un grupo de personas que se asocian bajo una dirección y un esquema de administración para perseguir objetivos comunes. El concepto de organización desde el cual se desea abordar en esta revisión de la literatura dista de la propuesta clásica, derivada de la administración científica que sugiere una organización estructural basada en principios de jerarquía y la distribución de las tareas. Esto se debe a que las organizaciones de este tipo son efectivas en entornos estables donde no están sujetas a muchos cambios. (Morgan, *Images of Organization*, 2006)

El entorno de negocios actuales y la evolución de nuevas tecnologías dificulta concebir una organización competitiva siguiendo la escuela clásica de administración. Es por esta razón que desde este trabajo se busca romper con dicho paradigma y plantear una organización concebida desde los principios de adaptabilidad y aprendizaje.

Un modelo más eficiente para entender la organización plantea concebir a la misma como una red o un sistema orgánico, donde la estructura no es fija, es transitoria y se espera que evolucione a medida que las necesidades varían. (Hixon, 1989). Más aun, es posible concebir a la misma como un ente capaz de adaptarse y aprender por si solo. (Morgan, 2006)

Como se verá más adelante, las grandes tendencias en gestión de negocios van encaminadas hacia romper el modelo tradicional y burocrático de la organización, y apoyan más la propuesta de organización como un ente capaz de regularse a sí mismo y de romper la dependencia de la burocracia. Un parte fundamental de este cambio reside en la definición misma de la organización, no a partir de fórmulas genéricas, sino en función de su identidad, la cual hoy en día juega un papel central.

3.2. Identidad Organizacional

La identidad organizacional hoy en día juega un papel crucial para el éxito de las organizaciones. Dicha identidad se define a partir de la razón por la cual existe la compañía y sus fundamentos morales, los cual deben trascender el simple hecho de generar dinero. Como se argumentará a lo largo de este capítulo, las organizaciones que existen detrás de una causa noble y autentica tienden a ser más competitivas y exitosas que aquellas que no lo son. (Hamel & Breen, El Futuro de la Administración, 2007). Esto se debe principalmente al efecto que dicha causa genera en las relaciones con empleados, proveedores e incluso, consumidores. (Kotler, Marketing 3.0, 2010)

A continuación se analizará modelo de construcción de visión, el cual detalla los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de definir la arquitectura de identidad de una organización.

3.2.1. La Arquitectura de Identidad Organizacional

En el artículo *Building Your Company's Vision* (Construyendo la visión de su compañía) (Collins & Porras, 1996) los autores proponen un modelo para definir la identidad organizacional. Para lograrlo parten del hallazgo de que las compañías que han alcanzado un éxito duradero presentan una combinación sólida de propósitos y valores centrales, los cuáles, por su nivel esencial, pueden permanecer fijos e independientes de los cambios estratégicos y adaptaciones que tenga que sufrir la organización.

Los autores definen la identidad como ‘la ideología central’, la cual debe ser descubierta mediante un proceso reflexivo y auténtico ya que es algo que no se puede inventar o acomodar a conveniencia, y mucho menos fingir.

La *ideología central* esta definida por dos partes: los valores fundamentales y el propósito fundamental. Ambos elementos deben tener un carácter intransmutable y no requieren de una justificación externa, ya que provienen del carácter más humano de los fundadores.

Los *valores fundamentales* representa el grupo de principios que guían el comportamiento de la organización. Sobre este se deben apoyar la toma de decisiones y se debe construir la cultura organizacional. Estos además deben estar en capacidad de trascender las fronteras de la organización y permear a proveedores, colaboradores y consumidores según lo plantea la teoría del Marketing 3.0 (Kotler, Marketing 3.0, 2010). Los valores fundamentales reflejan las creencias más nobles de los fundadores que deben ser alimentadas con un fin y

no como un medio para obtener mayores ganancias. En todos los casos, no son negociables.

El *propósito fundamental*, es la razón principal por la que existe la organización. Esta no se debe reflejar en determinados productos o servicios, mucho menos en la intención de ganar dinero, sino las ambiciones más idealistas detrás de la operación. A propósito del mismo, Hamel lo considera como esencial para las organizaciones que quieren competir en el siglo XXI, ya que sin ellos no existe un cómo despertar los procesos de innovación dentro de la organización. (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012)

Algunos ejemplos de propósito fundamental se encuentra en compañías como Google: ‘organizar la información proveniente de todas partes del mundo’. O Disney: ‘Hacer a la gente feliz’. En ambos casos, refleja un motor ambicioso que justifica y guía en adelante todas los emprendimientos dentro de la misma empresa.

3.2.2. La Visión

Adicional a la *ideología central*, la cual permanecerá verdadera y válida a lo largo del tiempo; los autores plantean un elemento complementario, una *visión futura*, la cual a su vez se compone de dos partes: una Grande, Retadora y Osada Meta (GROM) que encamina los planes más ambicioso de la organización, típicamente en un horizonte de 10 a 30 años. Y la segunda, una descripción vívida e imaginativa de cómo será el momento en el que la organización consiga llegar a esa meta. Básicamente, esta segunda parte es de importancia para hacer de la meta algo tangible.

Juntas, la *ideología central* y la *visión futura*, determinan siempre el norte de la organización. Si estos elementos son débiles o no se siguen en el día a día

pierden toda su relevancia, ya que son válidos únicamente en la medida que verdaderamente se vivan en la cultura organizacional. Estos deben siempre considerarse en la toma de decisiones y en los procesos de planeación, sin importar su magnitud. (Collins & Porras, 1996)

3.2.3. La importancia detrás de la Identidad

Las organizaciones que presentan una sólida identidad tienden a tener una mayor capacidad de adaptarse y renovarse con el fin de lograr mejores resultados en el futuro (Hamel & Breen, *El Futuro de la Administración*, 2007). Dicha capacidad adicionalmente, es crucial para triunfar en el mundo de negocios de hoy según lo plantean Hamel y Breen, cuando hacen referencia a los retos que enfrentan las empresas en este nuevo siglo. (Hamel & Breen, *El Futuro de la Administración*, 2007)

Esto se debe a que a partir de los elementos que componen de la identidad, una organización estará en capacidad de lograr un verdadero compromiso de los trabajadores y colaboradores. Solo a través del compromiso se puede acceder a las capacidades humanas del trabajo más elevadas (Hamel, *Lo que Ahora Importa*, 2012). Estas son la iniciativa, la creatividad y la pasión; las cuales requieren de motivaciones intrínsecas que provienen de una afinidad, y en algunos casos simbiosis, en materia de valores y objetivos con la organización (Figura 8).

Esto resulta aún más importante en el porvenir de una compañía si se tiene en cuenta lo que plantea Bryan y Joyce en el artículo *The 21st-Century Organization* (La organización del siglo 21) (Bryan & Joyce, *The 21st-Century Organization*, 2005). Según los autores, la competitividad de las organizaciones cada vez se orienta más hacia los ‘trabajadores del conocimiento’, término acuñado por Peter Drucker para describir a los profesionales cuyo medios de generación de valor recae en la aplicación de sus conocimientos. Por la naturaleza

de sus tareas, dichos trabajadores tienden a ser más productivos en función de su creatividad.

Figura 8. Jerarquía de las capacidades humanas en el trabajo

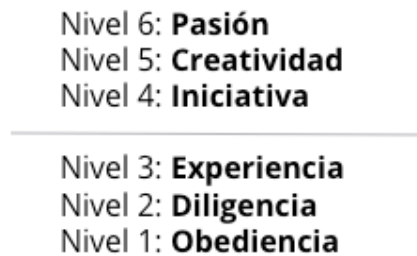


Figura 8. Jerarquía de las capacidades humanas en el trabajo. Adaptado de 'Lo que Ahora Importa' (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012)

La importancia de la identidad organizacional también se ve reflejada en la relación que las compañías tienen con sus consumidores y la importancia que este elemento tiene a cobrar en los años próximos. De acuerdo con Kotler, en su propuesta de Marketing 3.0, las empresas más exitosas logran atraer clientes a través del ejercicio de un marketing basado en valores (Kotler, Marketing 3.0, 2010). Esto se debe a que los consumidores cada día son más exigentes con las conductas de la compañía, y toman decisiones de consumo de acuerdo a la imagen que tienen de la misma

Para lograr mantener una sana posición de mercado, es necesario articular la identidad organizacional y reflejarla en las marcas que representan a la compañía comercialmente. Esto se logra manteniendo un alto grado de integridad y coherencia con los valores, que al final repercuten en una imagen favorable y una relación genuina con el consumidor. (Kotler, Marketing 3.0, 2010)

Finalmente, existen algunos beneficios y ventajas en materia de estrategia y de desarrollo de ventajas competitivas que se derivan naturalmente de tener una identidad única, que es en sí misma el fin. Ya que la estrategia consiste en crear posiciones valiosas, singulares e irrepetibles, (Porter, What is Strategy, 1996) nada resulta más genuino y natural que articular un plan estratégico alrededor de una identidad y un fin irrepetible. Así, si varias empresas compiten en el mismo mercado, aquella que tenga el propósito más coherente y auténtico, posiblemente encontrará más natural llegar a una posición diferenciada y de valor en el mercado.

En contraste, las compañías que desestiman su identidad y se fundamentan en la generación de negocios a partir de oportunidades puntuales, como por ejemplo la explotación de una nueva tecnología, encontrarán difícil mantener posiciones valiosas una vez se masifiquen dichas tecnologías. Posiblemente, también encuentren dificultades para mantener la coherencia de marca y por lo tanto su integridad frente al consumidor, algo supremamente importante hoy en día (Kotler, Marketing 3.0, 2010). Por último, no tendrán tan claro el norte y posiblemente carecerán de inspiración para innovar y generar modelos de negocio verdaderamente disruptivos.

De esta forma, la *identidad organizacional* abre las puertas a un desempeño estratégico de orden superior, basado no en imitar las mejores prácticas a nivel mundial, o simplemente adaptarse al mercado de forma reactiva, sino en crear proactivamente modelos únicos de gestión y de negocio desarrollados específicamente para perseguir el propósito fundamental.

En el siguiente capítulo se explora cómo es posible realizar una gestión estratégica de este tipo, en la cual se aproveche al máximo los beneficios de contar con una identidad sólida y única.

3.3. Gestión Estratégica

Según lo planteado el capítulo anterior, no existen dos compañías exitosas iguales. Es decir, que compartan la misma identidad. De igual forma, no existen dos compañías exitosas que operen y tengan la misma fundamentación estratégica.

Este capítulo pretender abordar diferentes teorías y conceptos alrededor de la gestión estratégica de una compañía. Sin embargo, no de forma aislada sino construyendo sobre los elementos esenciales de identidad ya planteados en el capítulo anterior. Esto con el fin de ir elaborando de forma progresiva una visión integrada de una compañía de clase mundial.

3.3.1. Innovación Administrativa en práctica

Uno de los conceptos más influyentes que se desea abrazar desde el inicio es el de *Innovación Administrativa*, el cual consiste en desarrollar nuevas y más efectivas formas de gestionar una organización que faciliten la consecución de los objetivos de la misma (Hamel & Breen, *El Futuro de la Administración*, 2007)

Estas innovaciones, si son bien manejadas, contribuyen al desarrollo de la organización como un todo y pueden llegar a hacer de esta una sustentable fuente de ventaja competitiva.

De acuerdo con Hamel y Breen, la innovación en administración debe buscar contribuir a tres de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones en el siglo 21:

- Acelerar su crecimiento, su adaptabilidad y capacidad de renovación estratégica

- Hacer de la innovación algo diario y parte del trabajo de todos los colaboradores
- Crear una cultura organizacional inspiradora, atractiva y motivante que lleve a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos.

Transformando estos retos objetivos, sea cual sea el modelo de gestión de una organización, la propuesta de Hamel y Breen plantea los lineamientos que se deben seguir para el desarrollo de sistemas de gestión dentro de una compañía, de forma que esta se mantenga competitiva en el siglo 21.

La *Innovación Administrativa* ocupa el lugar más alto en el escalafón de innovación, por encima de la innovación estratégica, la innovación de producto y servicios y la innovación operativa.

Figura 9. El escalafón de la innovación



Figura 9. El escalafón de la innovación. Adaptado de “El Futuro de la Administración” (Hamel & Breen, El Futuro de la Administración, 2007)

Un alto grado de *innovaci3n administrativa* por lo tanto, es indispensable para que exista un alto grado de *innovaci3n estrat3gica*. Esta a su vez es la herramienta principal para mantener posiciones competitivas sustentables y garantizar la existencia de la compa1a en el largo plazo.

Desde una 3ptica integradora, la *innovaci3n administrativa* permite considerar elementos como la identidad organizacional, el talento y el dise1o organizacional como insumos estrat3gicos inigualables que contribuyan al desarrollo de ventajas competitivas. El desarrollo de la Parte II de este trabajo es un claro ejemplo de esto.

3.3.2. Capacidades Clave como Fuentes de Ventaja Competitiva

Una de las propuestas cl3sicas m3s reconocidas sugiere la existencia de tres estrategias gen3ricas para competir en un mercado: liderazgo en costos, diferenciaci3n y enfoque. Estas estrategias gen3ricas hoy en d3a son consideradas v3lidas para entender posiciones de mercado en el nivel m3s fundamental. Sin embargo, en la pr3ctica t3picamente se requiere profundizar m3s en el desarrollo estrat3gico para lograr posiciones sustentables en mercados altamente competidos. (Porter, *What is Strategy*, 1996)

M3s complicado a1n es el caso de organizaciones que compiten en distintos mercados con distintos productos, o a trav3s de diferentes unidades de negocio (algunas veces llamadas corporaciones). Sin embargo, empresas como Sony, P&G, Zara, GE y Apple lo logran hacer con bastante 3xito. 1Por qu3?, principalmente se debe a que han desarrollado capacidades organizacionales f3cilmente transferibles de una unidad de negocio a otra.

Una posici3n te3rica planteada por Hamel y Prahalad, en su art3culo *The Core Competence of the Corporation* (La Competencia Central de la

Corporación), sugiere una forma de gestión estratégica a nivel corporativo basada no en la consecución de posiciones competitivas para cada unidad de negocio, sino en la creación de un portafolio de capacidades claves transversales a toda la organización. Dichas capacidades claves representan la acumulación de conocimiento colectivo sobre como operar, explotar diferentes tecnologías y aprovechar al máximo el potencial apertura de mercado de las mismas. (Prahalad & Hamel, 1990)

De acuerdo a los autores, enfocarse en la creación de capacidades claves crea una combinación sistémica única, que se refuerza a si misma, y es prácticamente imposible de imitar. Es necesario considerar que los autores plantearon este concepto hace más de dos décadas, enfocándose principalmente en la aplicación de diferentes tecnologías de forma transversal en la organización. Tal es el caso de Canon, desarrollando tecnología de óptica para aplicarla a diferentes productos en diferentes mercados. (Prahalad & Hamel, 1990)

La aplicación de esta teoría desde el punto de vista de la tecnología permanece vigente. Ahora, si se rescata la esencia de capacidades claves como fuente de ventaja competitiva, se aplica este mismo concepto a algunas de las teorías más recientes de marketing y gestión de negocios, y se combina con los beneficios derivados de una sólida identidad organizacional, necesariamente se abren las puertas a nuevas posibilidades en materia de *innovación estratégica*.

Este enfoque es posteriormente reforzado por el mismo Hamel al afirmar que una compañía para ser adaptable debe autodefinirse alrededor de competencias profundas y plataformas mas que en productos y servicios. Esto se debe a que las industrias están constantemente redefiniéndose. Contar con capacidades claves abre de esta forma posibilidades de conquistar nuevos mercados a medida que estos cambios se dan. Tal es el caso de Apple cuando decidió conquistar el mercado de la música. De haberse definido a si misma, y orientado su desarrollo como una empresa que fabrica computadores, jamás lo

hubiera podido lograr. Es más ni siquiera lo hubiera intentado. (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012)

3.3.3. Principios de Ejecución

De esta forma, es factible concebir una estrategia organizacional, basada en el desarrollo de un portafolio de capacidades claves como fuentes de ventaja competitiva, que derive directamente de un ejercicio de *innovación administrativa*. Este último por naturaleza puede llegar a ser único si responde a la identidad organizacional.

Hasta este punto, la combinación de todos estos elementos dan lugar a una posición verdaderamente única e inimitable. Sin embargo de nada sirve estos esfuerzos si no se cuenta con lineamientos claros que guíen la ejecución de la estrategia.

En el artículo, *Turning Great Strategy into Great Performance*, (Mankins & Steele, 2005) los autores plantean algunos principios que son necesarios considerar para lograr una exitosa ejecución de la estrategia. Dentro de estos se destacan:

- Simplicidad: evitar descripciones muy elaboradas o complicadas de la estrategia y de los que se quiere lograr. En su lugar, utilizar descripciones concretas y precisas de las metas.
- Desafiar los supuestos: en otras palabras, asegurarse de estar trabajando sobre un modelo de la realidad preciso. La mayoría de las veces es necesario asegurarse que los supuestos sobre los cuáles se toman decisiones sobre la estrategia a largo plazo son reales.

- Monitorear continuamente el desempeño: buscando comparar el resultado contra el plan inicial y realizar correcciones necesarias. Esto con el fin de poder contar con un plan vivo.
- Desarrollar la habilidad de ejecutar: reflejado principalmente en contar con el talento y las destrezas organizacionales para conseguir resultados.

De igual forma, Gottfredson y Schaubert, consultores de *Bain & Company* y autores del libro *Resultados Sobresalientes* (Gottfredson & Schaubert, 2008), destacan la importancia del primer principio: simplicidad. Llevándola incluso a un siguiente nivel y afirmando que “Simplificar genera resultados” ya que una mayor complejidad acarrea mayores costos derivada de menos sinergias y más confusión entre los colaboradores y los clientes.

Un gran ejemplo de este principio en materia de productos es Apple, cuyos desarrollo de producto se ha enfocado en los últimos años en mantener simplicidad en la usabilidad y el diseño de los mismos. Sin embargo, los autores sugieren que dicho concepto se debe ampliar también al desarrollo y la ejecución de la estrategia.

En última instancia, estos principios y su aplicación se encuentran estrechamente ligados a las características estructurales y dinámicas de la organización: su diseño y su cultura de trabajo. El siguiente capítulo aborda algunos conceptos de vanguardia en materia de diseño y cultura organizacional. Nuevamente, se buscará construir sobre los conceptos hasta acá revisados.

3.4. Diseño Organizacional

El concepto de organización ha cambiado radicalmente en las últimas décadas, sin embargo, muchas de las compañías aún mantienen estándares de estructura y cultura diseñados para operar en la era industrial. (Bryan & Joyce, *The 21st-Century Organization*, 2005) Muchas empresas cuentan con estructuras matriciales que obligan a los trabajadores en algunos casos incluso a tener 2 jefes, y aumentan la complejidad de las operaciones de forma innecesaria.

En contraste, el diseño organizacional si es bien manejado puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva, en especial cuando se trata de construir una organización que apalanque gran parte de su éxito en el potencial creativo y la iniciativa de sus empleados. (Hamel, *Lo que Ahora Importa*, 2012)

3.4.1. Los Nuevos Parámetros del Diseño Organizacional

En el artículo, *The 21st-century Organization* (la organización del siglo 21) (Bryan & Joyce, *The 21st-Century Organization*, 2005), los autores plantean que las grandes corporaciones deben estar en capacidad de realizar cambios profundos en su estructura organizacional si quieren llegar a capturar el valor detrás de los trabajadores del conocimiento, es decir, profesionales.

Dichos cambios implican romper con los esquemas tradicionales de diseño organizacional, los cuales son un legado de la era industrial, ya que los trabajadores del conocimiento normalmente obtienen el mejor desempeño cuando colaboran horizontalmente. En contraste, el esquema tradicional se basa en jerarquías verticales que añaden complejidad innecesaria en la toma de decisiones y limitan el potencial creativo y de iniciativa de sus trabajadores.

El modelo descrito por los autores para llevar a cabo dichos cambios propone cuatro principios de diseño organizacional:

- Simplificar la estructura, enfocando a los trabajadores responsables por los ingresos precisamente en eso: la generación de ingresos. Esto implica enfocar a este tipo de roles en las metas de corto plazo y limitar significativamente su incidencia en decisiones relacionadas con la construcción del negocio a largo plazo. A simple vista, este principio parecería ir en contravía con lo que propone Hamel: hacer partícipe a todos los colaboradores dentro de los procesos de innovación (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012) sin embargo, esto no es cierto en la medida que estos colaboradores cuenten con ciertos grado de libertad en cuanto a los métodos relacionados con conseguir esos resultados de corto plazo. Contribuirían de esta forma a los procesos de *innovación operativa*.
- Dedicar equipos especializados cuya función es desarrollar el negocio en el mediano y largo plazo. Dentro del escalafón de innovación de Hamel, estos trabajadores contribuirían con la *innovación en productos y servicios* principalmente. Esto es de suma importancia ya que muchos de los proyectos que contribuyen al éxito de una compañía comprenden años de investigación y desarrollo. Dejar esta responsabilidad a manos de directivos que deben responder por el corto plazo puede resultar en ahogar el futuro de la organización.

Esta estructura tiene implicaciones de importancia en cuanto a la locación de presupuestos, ya que en el caso de una corporación, las decisiones de asignación de recursos se harán en el más alto nivel, asegurando la mejor distribución en función de los intereses estratégicos de la compañía.

Para Hamel, este elemento ayuda adicionalmente a mitigar los riesgos ya que la organización estará en capacidad de migrar fácilmente los recursos de proyectos no tan exitosos hacia los proyectos más exitosos. (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012)

- Desarrollar capas en forma de mercados de conocimiento y redes internas. Esto se traduce en permitir que los trabajadores encuentren los medios para colaborar horizontalmente con otros profesionales, intercambiar ideas y generar valor basado en el conocimiento. Mas aún, la cultura organizacional debe promover que los colaboradores busquen ayuda, creen conexiones, interactúen de forma horizontal e intercambien su conocimiento (Grant, 2013). Un mercado de conocimiento se fundamenta naturalmente en crear un espacio donde los demandantes pueden encontrar y acceder a los oferentes de la información y el conocimiento que necesitan para desempeñar sus funciones de forma exitosa.

Adicionalmente, debe existir un mercado de talento que facilite a los empleados encontrar nuevas oportunidades en diferentes asignaciones, y variando entre los proyectos de mediano y largo plazo y la generación de ingresos en el corto plazo. Este elemento debe considerar de igual forma, esquemas de compensación que incentiven la persecución de metas ambiciosas y retadoras (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012)

- Finalmente, basarse en modelos de reconocimiento por logros en vez de supervisión para sacar el máximo de los profesionales con capacidad de auto dirigirse.

Una organización que siga estos principios dentro de su diseño podrá capturar el valor detrás de sus trabajadores de una forma más eficaz, y por lo tanto tenderá a ser más competitiva. (Bryan & Joyce, *The 21st-Century Organization*, 2005)

En el libro, *Lo que Importa Ahora* (2012), Hamel recalca el valor detrás de otros principios relacionados con el diseño y la estructura organizacional.

El primero de estos tiene que ver con la flexibilidad estructural partiendo de la idea de que “las cosas grandes no son ágiles”. Para lograr esto, es necesario pensar constantemente en equipos de trabajo autónomos frente al desarrollo de sus funciones centrales. Esto facilita los procesos de cambio y mejora la capacidad de adaptación de la organización como un todo. Adicionalmente, evita la homogenización del pensamiento colectivo, el cual es uno de los grande inhibidores de la innovación. Finalmente, el tamaño reducido de los equipos de trabajo permite prevenir la erosión de responsabilidad personal. (Hamel, *Lo que Ahora Importa*, 2012)

Otro de estos principios tiene que ver con la reducción de las jerarquías y la distribución del poder dentro de la organización. Detrás de este principio existen recomendaciones prácticas tal como no “exagerar la importancia de la experiencia en detrimento de las ideas” y dar paso a las jerarquías naturales donde el estatus está dada en función de las contribuciones. También sugiere que las jerarquías rígidas deben volverse más dinámicas para que el poder fluya naturalmente hacia los agentes que generan mayor valor. (Hamel, *Lo que Ahora Importa*, 2012)

Todos estos principios articulados juntos esbozan un panorama de organización muy diferente al esquema tradicional que prevaleció en el siglo XX. Desde el inicio, la organización tiene que ser pensada de una forma distinta para

llegar a nuevas posiciones competitivas. Esta es una de las grande ventajas de los emprendedores. (Porter, Ser Competitivos, 1982)

3.4.2. La Salud Organizacional Importa

En el artículo, *Organizational Health: the Ultimate Competitive Advantage* (Salud Organizacional: la máxima ventaja competitiva) (Keller & Price, June 2011), los autores demuestran que para obtener los mejores resultados en el largo plazo las organizaciones deben tener la capacidad de aprender y adaptarse en el tiempo. (concepto altamente citado por varios autores). Sin embargo, realizan un aporte adicional ya que proponen que la salud organizacional, término utilizado para referirse al capacidad de la organización de reinventarse y renovarse a si misma, debe ser considerada como un objetivo complementario a los resultados de toda organización. Es decir, toda iniciativa debería considerar no solo traer resultados sino también alcanzar estados saludables para la organización.

La importancia de este enfoque subyace en los resultados ya empíricamente, las organizaciones que se enfocan tanto en los resultados como en la salud tienden a tener los mejores retornos para una gran variedad de iniciativas.

De esta forma, un diseño organizacional avanzado debe considerar los mecanismos mediante los cuales va a conservar buenos niveles de salud organizacional a medida que la organización crece, se transforma y se adapta. Esto necesariamente plantea un gran reto desde el punto de vista de la medición de la salud organizacional, e incluso desde su definición. (Keller & Price, June 2011)

Hamel realiza un aporte de gran importancia en materia de salud organizacional. Plantea que una organización puede llegar a ser más sana,

culturalmente hablando, si dentro de esta “las personas van primero” (Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012). Esto implica migrar de un modelo mental donde prima la institución por encima del individuo hacia uno donde primer el individuo por encima de la organización. Esto implica construir organizaciones alrededor de ciertos principios sencillos pero esenciales:

- Descentralizar siempre que sea posible hacerlo
- Priorizar el sentido de comunidad por encima del de jerarquía
- Asegurar transparencia en las decisiones
- Formar líderes más responsables con sus dirigidos
- Alinear recompensas en función de las contribuciones y no de posiciones de poder y cargo
- Reemplazar las revisiones de desempeño verticales por revisiones horizontales, es decir, realizadas por los pares y no por los jefes.
- Ampliar el alcance de la iniciativa y la autogestión

(Hamel, Lo que Ahora Importa, 2012)

Algunos de estos principios son factibles de articular desde procesos formales y de pleno control. Por ejemplo, es posible condicionar la compensación del trabajador de acuerdo a una medida objetiva de contribución. Otros sin embargo, dependen del desarrollo favorable de la cultura, un elemento que no en todos los casos es posible controlar

3.4.3. Identidad y Cultura Organizacional

La cultura organizacional juega un papel central en el crecimiento y el éxito detrás de una organización. Como se mencionó anteriormente, no es un elemento que se pueda controlar directamente, pero afortunadamente si es uno susceptible de ser gestionado.

En el artículo *Creating and Sustaining a Winning Culture*, (Creando y Sosteniendo una cultura ganadora) (Meehan, Rigby, & Rogers, 2007), los autores definen una 'cultura ganadora' en función de la existencia de dos características:

- Una personalidad y alma única, basada en valores compartidos. Claramente, esta característica está estrechamente ligada con la existencia de la identidad organizacional. Lo anterior sugiere que si no existe dicha identidad, se reduce drásticamente la posibilidad de contar con una cultura ganadora.
- Las normas culturales y comportamientos habituales tienden a traducir la personalidad de la organización (o bien sea, la identidad) en acciones enfocadas al cliente y la generación de rentabilidad. Es decir, estas organizaciones culturalmente están más preparadas para ejecutar la estrategia y conseguir resultados a partir de esta. (Meehan, Rigby, & Rogers, 2007)

Los autores además afirman que la evidencia empírica sugiere que las empresas capaces de crear y mantener culturas ganadoras tienden a implementar cinco pasos en sus procesos de transformación cultural:

- Realizar auditorías de cultura organizacional y definir nuevos cursos de acción en función de los resultados. Consiste puntualmente en realizar mediciones de clima y cultura que permitan identificar puntos débiles dentro de la misma, tal como situaciones no compatibles con la estrategia u otras brechas actitudinales entre la cultura actual y la necesaria para lograr los resultados esperados. Este paso además resuelve una de las principales inquietudes planteada por Keller y Price, quienes sugieren que la cultura debe ser monitoreada para asegurar la salud de la misma. (Keller & Price, June 2011)

- Alinear a los Directivos. La creación cultural debe estar dentro de la agenda de los Directivos, empezando por la evaluación y adopción por parte de los mismo.
- Enfocarse en resultados y designar responsabilidad personal. Diferente a la identidad, la cultura es un medio para un fin, el cual es la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Una cultura de ‘resultados’ debe mantener a los gerentes con responsabilidad a título personal de los mismos y monitorear continuamente el desempeño y las áreas de oportunidad. Considerando los principios de diseño sugeridos por Lowell y Joyce, (Bryan & Joyce, *The 21st-Century Organization*, 2005), en este caso es importante discriminar dentro de la cultura los parámetros de ‘resultados’ de los equipos enfocados en generar los ingresos en el corto plazo y los responsables de impulsar las iniciativas de largo plazo.
- Gestionar los motores de la cultura. La cultura puede ser gestionada a partir de procesos que entran perfectamente dentro del tramo de control de la Dirección. Dentro de estos están: la estructura organizacional, los derechos de decisión, los sistemas de gestión de talento, y los sistemas de compensación. Para complementar estos, es necesario considerar adicionalmente algunos de los principios recomendados por Hamel para construir una organización donde pueda materializarse el potencial creativo de sus trabajadores. (Hamel, *Lo que Ahora Importa*, 2012)
- Comunicar y celebrar. En otras palabras, mantener el momento alrededor de los logros alcanzados en materia de resultados como bloques centrales de la construcción de una cultura ganadora.

Estos pasos, combinados con algunos de los elementos descritos en materia de diseño organizacional, y el potencial detrás de la identidad organizacional, pueden dar lugar a una cultura única, fuente de ventaja competitiva y determinante en el éxito de una corporación.

Uno de los elementos mencionados dentro de este modelo de ‘cultura ganadora’ fue el enfoque hacia las acciones valiosas para los clientes. Este punto es más importante de lo que hasta ahora parece ya comprende todo el enfoque de marketing detrás de una organización. El siguiente capítulo aborda algunas de las tendencias más importantes con respecto a la forma como las organizaciones están gestionando su aproximación al mercado.

3.5. Enfoque de Marketing

En su nivel más esencial, el marketing se encarga de crear valor y satisfacción para los clientes de una compañía. (Kotler & Armstrong, Marketing: an Introduction 6th edition, 2003) El reto consiste en lograrlo en industrias altamente dinámicas y en condiciones de mercado cada vez más exigentes.

Las tendencias actuales del marketing sugieren una evolución del mismo en una sola vía: de las transacciones a las relaciones. (Rust, Moorman, & Bhalla, 2010) y esto ultimo se materializa en diferentes niveles.

3.5.1. Marketing 3.0

La teoría del Marketing 3.0 plantea que para una organización esté en capacidad de atraer y retener clientes debe contar un soporte de identidad

auténtico. Ya que hoy en día no es suficiente ofrecer productos (enfoque del marketing 1.0) y diferenciarse frente a los consumidores (enfoque del marketing 2.0), sino también poder llegar a alma de los consumidores, para lo cual se requiere un enfoque de marketing basado en valores. Esto último se materializa en tener misiones y valores que lleguen al espíritu humano, es decir, crear empresas que busquen contribuir con soluciones y resolver problemas importantes de la humanidad (Kotler, Marketing 3.0, 2010)

Hasta este punto, la mayoría de los conceptos planteados en este trabajo están en línea con lo que plantea Kotler con respecto a las condiciones que debe presentar una organización que quiera evolucionar hacia la era del marketing 3.0. En especial en cuanto lo que tiene que ver con la identidad. En esencia, una organización que persiga una causa noble tiene un tiquete de entrada al corazón y el espíritu no solo de sus consumidores, sino también de sus colaboradores.

Los demás elementos de la teoría del Marketing 3.0 aportan herramientas valiosas para construir y manejar una imagen de forma coherente con la identidad. Ya que frente a los consumidores, una imagen desfavorable erosiona los beneficios detrás de una sólida identidad. Esto además influye en las decisiones de compra.

Kotler, en el libro *Marketing 3.0*, (Kotler, Marketing 3.0, 2010), propone un modelo sencillo, pero a la vez comprensivo, para entender la forma como se debe gestionar la imagen a partir de la identidad: se conoce como el modelo 3i (figura 10)

Básicamente el autor plantea que las marcas tienen que ser creíbles y esto únicamente se puede lograr si el triángulo está completo. Es decir, solo en la medida que una marca esté en armonía con su posicionamiento y diferenciación frente a los consumidores podrá gozar de una buena imagen y mantener su integridad.

Figura 10. Modelo 3i



Figura 10. Modelo 3i, tomado y adaptado de 'Marketing 3.0' (Kotler, Marketing 3.0, 2010)

En cuanto a las estrategias necesarias para lograrlo, Kotler propone algunos pasos fundamentales, los cuáles amplían un poco las posiciones de Hamel con respecto al manejo de los valores en la organización. Estos son:

- Transmitir la misión y el propósito fundamental a los consumidores: básicamente consiste en involucrarlos, contar una historia que los haga partícipes del cumplimiento de la misión. Esta a su vez, debe tener para los mismos un significado valioso y profundo. A medida que los consumidores se involucren más, la relación con los mismos será en dos vías y más auténtica
- Transmitir los valores a los empleados: un elemento muy importante de acuerdo a lo revisado en los capítulos anteriores. Kotler propone adicionalmente una clasificación de los valores. Estos pueden ser de creatividad, de colaboración o culturales.

Resalta también sus beneficios en términos de productividad y retención del talento dentro de la organización.

- Transmitir los valores al canal de distribución: este punto tiene dos elementos. Primero, seleccionar socios de distribución con valores afines a la marca y la compañía. Segundo, gestionar la relación para empoderar a los socios con respecto al manejo del mensaje de la marca
- Transmitir la visión a los accionistas: para mantener una buena relación con los mismo, la empresa debe comunicar a estos no solo la misión y los valores, sino también la visión corporativa de la empresa en un marco de sostenibilidad y acciones concretas para generar nuevas fuentes de ingreso, y reducir los costos y los gastos.

En síntesis, las recomendaciones planteadas por Kotler describen la forma como una compañía puede aprovechar al máximo el hecho de tener una sólida identidad. Para lo anterior es indispensable comunicar bien, mantener una buena imagen y una buena relación con socios, empleados y consumidores. Esta última siendo genuina y basada en valores.

3.5.2. De la Gestión de Productos a la Gestión de Consumidores

Otra de las grandes tendencias que se presentan en el entorno de marketing hoy en día tiene que ver la evolución de la gestión de productos hacia la gestión del consumidor.

En el artículo, *Rethinking Marketing* (Re-pensando el marketing) (Rust, Moorman, & Bhalla, 2010), los autores plantean que las compañías hoy en día

deben migrar sus prácticas de impulsar productos en el mercado hacia las de desarrollar relaciones de largo plazo con el cliente.

Esto tiene grandes implicaciones en la forma como se entienden y resuelven los problemas relacionados con el marketing en una compañía. En primera instancia gestionar la rentabilidad del consumidor en ves de la rentabilidad del producto, ya que hoy en día los mercados tienden a ser más relacionales y menos transaccionales. Esto puede deberse a la evolución misma que ha tenido el consumidor y las nuevas posiciones que adopta frente a las marcas y las corporaciones. (Kotler, Marketing 3.0, 2010)

Para lograrlo, las compañías tienen que modificar su estructura interna y crear figuras a nivel organizacional como el departamento del consumidor y roles enfocados en investigación y desarrollo basados en el análisis de la información relacional que la compañía tiene de sus clientes, tales como las interacciones con servicios al cliente.

En términos de desarrollo de negocio, este ultimo aspecto es de suma importancia competitiva si se tiene en cuenta los que proponen Dahlström y Edelman, consultores de McKinsey & Co, en el artículo *The Coming Era of 'On-Demand' Marketing* (La llegada de la era del marketing 'por demanda') (Dahlström & Edelman, 2013). De acuerdo con los autores, la aceleración en la adopción y el desarrollo de tecnologías digitales va a transformar radicalmente la forma como los consumidores interactúan con las compañías.

3.5.3. Nuevas Formas de Interacción con los Consumidores

En un mundo de consumo 'por-demanda', los clientes vana preferir siempre las marcas que estén en capacidad de ajustarse a sus necesidades

individuales, y ofrecer un alto grado de personalización tanto en productos como en la experiencia de compra. (Dahlström & Edelman, 2013)

Para lograrlo, las compañías deben estar en capacidad de dar un salto en la relación con sus consumidores centrado principalmente en tres aspectos:

- Diseñar de forma efectiva todas las posibles interacciones que los consumidores pueden tener con la marca para guiar el proceso de consideración, compra y relacionamiento con la misma. Este último demanda la gestión y colaboración, no de un departamento de marketing de forma aislada, sino de todas las áreas de la organización. (Dahlström & Edelman, 2013)

El mismo principio es ampliamente reforzado por French, LaBerge y Magill, igualmente consultores de McKinsey, en su artículo *We're all Marketers Now* (Todos somos responsables del marketing hoy en día) (French, LaBerge, & Magill, 2011)

En ambos artículos se destaca la importancia que juega el buen diseño de experiencias en la forma como los consumidores interactúan con la compañía.

- Potencializar el ciclo de análisis y descubrimiento de comportamiento. Básicamente, consiste en contar con las herramientas y la inteligencia necesaria para anticiparse a las demandas del consumidor de acuerdo a la información individual que se tiene del mismo. (Dahlström & Edelman, 2013) Para lograrlo, la organización requiere en primer lugar sintonizar e integrar fluidamente la información proveniente de distintas fuentes. En segundo lugar, lograr entender el comportamiento detrás de las decisiones y desarrollar formas de personalizar la

experiencia de los mismos. Rust, Moornan y Bhalla sugieren incluso que es viable utilizar a escala algoritmos para determinar el mejor producto para cada cliente. (Rust, Moorman, & Bhalla, 2010)

- Desarrollar nuevas capacidades y destrezas. Esto implica orientar toda la organización hacia la gestión con los consumidores para contar con formas de proveer dichas experiencias personalizadas con consistencia y coherencia. Punto anteriormente planteado por Rust, Moorman y Bhalla.

3.5.4. Marketing en el Siglo 21

La integración de la filosofía de marketing planteada por Kotler en Marketing 3.0 junto con los aspectos de diseño requeridos para atender una nueva orientación hacia el consumidor en la era digital, pueden dar lugar a una ejecución altamente competitiva y destacada de esta función.

Si se alinea este enfoque de marketing con los demás elementos mencionados en capítulos anteriores: identidad, gestión estratégica a nivel corporativo, innovación administrativa, diseño y cultura organizacional; es posible concebir las características que debe presentar una organización altamente competitiva, capaz de crecer con éxito y tener un papel protagónico en el siglo 21.

3.6. Modelos de Negocio

Toda compañía exitosa opera a través de modelos de negocio efectivos y rentables. (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008) A medida que nuevas tecnologías emergen, se desarrollan y consolidan, tal como la informática digital, la nanotecnología y

la impresión 3d; las industrias se redefinen y evolucionan hacia una posición de mayor valor para los consumidores. Esto naturalmente genera nuevas posibilidades en la forma de satisfacer y relacionarse con los consumidores, a su vez, en la forma de capturar el valor potencial de los mercados.

Por estas razones, la innovación en modelos de negocio se está volviendo cada vez más relevantes para el éxito de las organizaciones, en especial en el ámbito del emprendimiento.

3.6.1. El Modelo *Canvas*

El libro *Business Model Generation*, (Generación de Modelos de Negocio), (Osterwalder & Pigneur, 2010) los autores proponen un marco conceptual universal para diseñar, describir, visualizar y modificar cualquier modelo de negocio. Este marco se denomina *Canvas*, y está compuesto por nueve módulos. Sobre cada uno de estos es indispensable responder preguntar y definir los elementos clave:

Segmentos de Mercado

En este módulo se debe a qué clientes está dirigido el modelo de negocio y para quién es importante generar valor. Sobre este módulo es importante tener fundamento en cuanto a por qué se decide dirigirse a un segmento y no a otro, basado en el conocimiento que se tiene de los distintos tipos de consumidores.

En esencia, una segmentación es eficaz en la medida que los segmentos sean medibles, accesibles, sustanciales, diferenciales y

susceptibles de acción. (Kotler & Armstrong, Marketing: an Introduction 6th edition, 2003)

Propuesta de Valor

Combinación de productos y servicios que generan valor al segmento de clientes seleccionado. Tiene como finalidad satisfacer una necesidad del consumidor. Para describirlo es necesario entender el problema que se está tratando de resolver y como la oferta de valor está en capacidad de solucionarlo.

Canales

Es el medio que la empresa tiene para llevar la propuesta de valor a sus clientes. Este módulo además abarca la descripción de los puntos de contacto de acuerdo al proceso de compra del consumidor. Considera de esta forma los puntos de contacto en las etapas de información, consideración, compra, entrega y postventa.

El desarrollo de este módulo esta estrechamente atado a los conceptos planteados por (Rust, Moorman, & Bhalla, 2010) frente a la habilidad de la organización de gestionar efectivamente todos estos puntos de contacto. Es decir, se debe considerar cómo la organización logrará mantener una gestión de marca efectiva a lo largo de todos los puntos de contacto.

Relaciones con Clientes

En este modulo se debe describir el nivel y la calidad de relacionamiento que se quiere tener con los consumidores del segmento

seleccionado. Estas relaciones pueden perseguir objetivos como captar clientes, fidelizarlos o simplemente estimular las ventas.

Adicionalmente se debe describir el mecanismo de interacción y relacionamiento. Este puede ser mediante asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, entre otros.

Para potencializar los mecanismos definidos en este módulo en el contexto de la tecnología digital, resulta valioso considerar las recomendaciones realizadas por Dahlström y Edelman en cuanto al diseño de interacciones en la era del mercadeo ‘por-demanda’. Quizás la más importante de estas, es poder proporcionar experiencias altamente personalizadas que se adapten a las necesidades particulares de cada uno de los clientes (Dahlström & Edelman, 2013)

Fuentes de Ingreso

Puntualmente este módulo se refiere a los mecanismos mediante los cuales la empresa generará y capturará los ingresos. Las modalidades pueden ser diversas: suscripciones, derechos, venta al contado, renta, entre otros.

Un aspecto altamente importante a ser considerado en este módulo es la fijación del precio, el cuál debe considerar su naturaleza: si es fijo o dinámico; pero más importante aún, la relación que tiene con el segmento, el canal y la propuesta de valor.

Recursos Clave

En esencia describir los activos sobre los cuales se soportará la generación de valor del modelo de negocio. Estos pueden de distinta

naturaleza: físicos, económicos, humanos o intelectuales. Su derecho de explotación puede originarse por su posesión en propiedad, alquiler o debido a una alianza.

La definición de estos activos esta estrechamente ligada a la estructura de costos que presenta el modelo de negocio, y por lo tanto a la rentabilidad del mismo.

Actividades Clave

De manera similar al módulo anterior, describe las acciones que debe desempeñar la empresa para poder cumplir con su propuesta de valor y hacer que el modelo de negocio de resultados. Estas actividades pueden ser de distintas naturaleza pero en general presentan dos características: se basan en la explotación de los recursos clave, y demandan un tiempo para su cumplimiento. Esta ultima variable puede ser altamente sensible en algunos segmentos de clientes o para determinadas propuestas de valor.

Asociaciones Clave

En este módulo se define la red de proveedores y socios que de alguna forma forman parte de la cadena de valor del modelo de negocio, y sin los cuales no podría funcionar. Una cuidadosa selección de los mismos y el análisis competitivo de la cadena como un todo, puede marcar una diferencia de importancia en la calidad de la propuesta de valor.

Adicionalmente, es necesario en este módulo considerar los diversos aspectos que plantea Kotler en el Marketing 3.0 con respecto a la selección de socios y proveedores. En esencia, construir y gestionar estas relaciones basándose en los valores de la marca y la compañía. (Kotler, Marketing 3.0, 2010)

Estructura de Costos

Este módulo describe todos los costos asociados al funcionamiento del modelo de negocio de acuerdo a lo definido en los módulos anteriores. En este punto se debe considerar los riesgos financieros asociados al proyecto.

Figura 11. Esquema del modelo *Canvas*

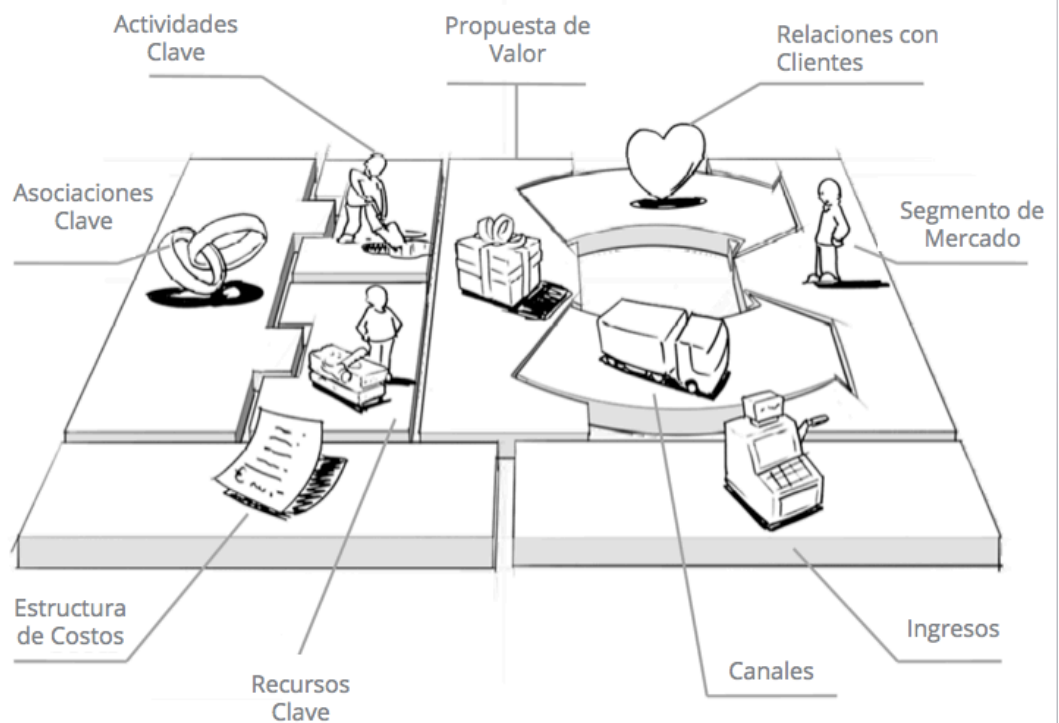


Figura 11. Esquema del modelo *Canvas* para la generación de negocios. Tomado y adaptado de *Business Model Generation*. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Figura 12. Plantilla aplicar la metodología *Canvas*

The Business Model Canvas Designed for: _____ Designed by: _____ One _____ Iteration: _____

<p>Key Partners</p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources do we acquire from partners? Which Key Channels do partners provide? Which Key Customer Segments do partners acquire for us?</p>	<p>Key Activities</p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Do Customers Compete? Custom or Standard? Business Model?</p>	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? We do more for our customers or different we help to build it? We do a number of products and services per we offering to each Customer Segment? We do customer needs we are not doing?</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which needs have we addressed? How are they triggered with the rest of our business model? How do they act on it?</p>	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value? Which are our most important customer segments?</p>
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Channels are most expensive? Which Customer Segments are we most dependent on?</p>	<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers willing to pay? Do we do this ourselves? Can we be the customer? Can we How much does each Customer Segment expect to pay for our value?</p>	<p>Channels</p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? What are our costs? Which are our most cost efficient? How are our shipping flows with customer cost?</p>		

www.businessmodelgeneration.com

Figura 12. Plantilla para aplicar la metodología *Canvas*. Tomado de www.businessmodelgeneration.com

Este modelo en definitiva permite esbozar de forma ágil y a través de un lenguaje unificado distintos modelos de negocio. Su valor práctico en materia de desarrollo de negocio puede llegar a ser considerable, en especial cuando se incorpora a los procesos de innovación de una compañía determinada a ser competitiva en el siglo 21.

Hasta este punto se han revisado y analizado los diferentes elementos detrás de algunas de las teorías más influyentes en materia de negocio de los últimos años, con el fin de identificar características de importancia que debe presentar una organización altamente competitiva, capaz de lograr un rápido crecimiento y redefinir industrias.

3.7. Desarrollo Sectorial

Gran parte de la propuesta se inspira y se apoya en teorías de desarrollo sectorial, en especial lo que tiene que ver con entender las condiciones competitivas del sector interno a nivel internacional. Uno de los marcos conceptuales más robustos en este sentido es el modelo de diamante de, planteado por Michael Porter. (Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990)

Esta teoría, parte de preguntarse ¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? Y como respuesta identifica cuatro determinantes genéricos de la ventaja de un sector, que describen básicamente el entorno en el que compiten las empresas locales (figura 13): condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Figura 13. Determinantes de la ventaja nacional



Figura 13. Determinantes de la ventaja nacional. Adaptado de “La ventaja competitiva de las naciones”, Porter, Michael E. 1990

3.7.1. Condiciones de los factores

Corresponde al estado de los factores de producción tales como los recursos y la infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Estos factores se pueden clasificar en algunas categorías genéricas:

- Recursos Humanos: la abundancia, calidad y coste de la mano de obra y el talento que impulsa el sector.
- Recursos físicos: la abundancia, calidad y el nivel de acceso que existe hacia los recursos físicos necesarios para el funcionamiento del sector, o condiciones favorables de los mismo, Estos pueden incluir yacimientos, acceso geográfico, condiciones climatológicas, e incluso zonas horarias. Normalmente se refieren a condiciones favorables derivadas de las generalidades del país.
- Recursos de conocimiento: dotación de conocimiento científico y técnico, así como la eficiencia de la gestión del conocimiento. Normalmente se encuentran materializados en Universidades, institutos de enseñanza e investigación, agremiaciones de industria, entre otros.
- Recursos de capital: el volumen y costo de capital disponible para la inversión en el sector. Si el sector resulta atractivo para la inversión es más factible financiar la creación de otros factores de producción.
- Infraestructura: el acceso y costo a la infraestructura necesaria para operar, incluida redes de transporte, telecomunicaciones, entre otras.

En general el acceso en grandes cantidades, bajos costos y altos niveles de calidad sobre los factores más determinantes para competir a nivel internacional es lo que proporciona a un sector una ventaja competitiva sostenible.

Otro aspecto a considerar es la jerarquía existente entre factores. Se destaca así la existencia de factores básicos y avanzados.

- Factores básicos: comprenden los recursos brutos necesarios para la producción del sector y que frecuentemente son de naturaleza genérica. Algunos factores genéricos pueden ser los recursos naturales, el acceso a fuentes de energía o a materia prima básica. En general se reconocen porque su existencia no ha implicado un desarrollo tecnológico.
- Factores avanzados: corresponden a factores que han implicado un proceso de desarrollo a lo largo de los años, normalmente a nivel tecnológico. Así, plataformas digitales, o maquinaria de vanguardia constituyen factores avanzados.

3.7.2. Condiciones de la demanda

El segundo determinante es la condición de la demanda interna existente para dicho sector. Se parte de la premisa (evidenciada en estudios) de que entre más desarrollada sea la demanda interna de un producto, esto generará los estímulos necesarios para invertir en la creación de factores avanzados e innovación, y que estos factores se desarrollen a nivel local.

Existen tres aspectos fundamentales con respecto al estado de la demanda interna: su composición, su tamaño y ritmo de crecimiento, y los mecanismos de transmisión de preferencias de la demanda interna a mercados internacionales.

- Composición de la demanda interior: las características de la demanda interior y su impacto sobre las ventajas competitivas se producen en función de las necesidades del comprador local. Este mecanismo se da en primer lugar al tener una demanda lo suficientemente diversa, atractiva y segmentada que presiones las constantes innovaciones de los jugadores locales. La existencia de una alta calidad de la demanda asegura que los fabricantes siempre estén buscando estar a la vanguardia de la innovación. Es por esto que tener compradores entendidos y exigentes en el sector es una fuente de generación de ventaja competitiva.
- Tamaño y ritmo de crecimiento: estos dos aspectos vuelven atractivo al sector y estimulan la generación de economías de escala y la inversión en las actividades comerciales del mismo.
- Internacionalización de la demanda interior: finalmente otro aspecto que contribuye a la generación de ventaja competitiva nacional es la facilidad con la que las necesidades se internacionalizan. Es decir, la capacidad que existe de influenciar las necesidades extranjeras.

3.7.3. Sectores conexos y de apoyo

El tercer determinante es la fortaleza competitiva que existe en los sectores proveedores o conexos, es decir, todos aquellos que de alguna forma contribuyen a la cadena productiva del sector. Un ejemplo claro para el sector de confecciones es qué tan competitivo es el sector textil a nivel internacional. La importancia de este determinante radica en el acceso a mejores costos y mayor calidad en factores productivos, que generan una sinergia que diferencia a toda la cadena productiva, aumentando así la ventaja nacional.

3.7.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El ultimo determinante radica en la generación de ventaja competitiva a partir de las forma como las empresas fijan sus metas, se autogobiernan y compiten entre sí. Las buenas practicas estratégicas y la diferenciación y diversificación de las mismas contribuyen a enriquecer un ambiente de competencia sana y favorable que al final beneficia al mercado y al consumidor. Los mercados de competencia monopolística en general son más favorables puesto que facilitan la diversificación del mercado.

En general la teoría de la ventaja competitiva de las naciones es un marco referencial a ser tenido en cuenta ya que al pretender construir una organización de clase mundial, es necesario conocer y aprovechar las condiciones competitivos del sector en el que operará la organización.

3.8. Decisión metodológica

Los diferentes elementos revisados en este marco teórico constituyen la base de la propuesta organizacional desarrollada. En ese sentido se busca integrar lo mejor de cada uno de acuerdo a la visión del autor con respecto a la propuesta de organización.

Se decide adoptar la metodología de *canvas* para el desarrollo de los modelos de negocio, ya que permite elaborar un prototipo claro de un sistema productivo para un posterior análisis de factibilidad o plan de negocio (los cuáles se definen como siguientes pasos luego de este trabajo). En cuanto al marco de desarrollo sectorial, se define abordar el tema desde el desarrollo del mercado interno. Por la misma razón que la misión de la empresa se define como “Generar valor al consumidor de moda en Colombia”. Esta decisión se sustenta desde el punto de vista de industria en el capítulo 5.

4. Metodología

Esta propuesta se elaboró alrededor de dos fases. la FASE I supuso una extensiva revisión de la literatura con el fin de identificar y analizar teorías influyentes en materia de gestión de negocios que se ofrezcan elementos y aproximaciones valiosas hacia la competitividad empresarial en distintos frentes: identidad y cultura organizacional, gestión estratégica, marketing, diseño organizacional y desarrollo de modelos de negocio. Estos últimos elementos a su vez, se justifican desde los elementos que se buscan estudiar y aclarar con esta propuesta con el fin de darle un sentido práctico.

La FASE II, busca construir a partir de los elementos planteados en la revisión y realizar una propuesta de organización cuya misión es “*Generar valor al consumidor de moda en Colombia*”. Se buscará en todos los casos integrar inteligentemente todos los elementos, con el fin de dotar a la propuesta con los mejores instrumentos, y el potencial de convertir a esta en una organización que alcance una posición de liderazgo y alto impacto en el sector, y competitiva a nivel global.

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizará es *investigación documental*, ya que se basa en consultar distintas fuentes para soportar un punto de vista propositivo. En este caso, la propuesta de una organización competitiva.

Las fuentes que se utilizaron para este fin fueron principalmente artículos relevantes de la base de datos de *Harvard Business Review*, Libros *Best Sellers* de administración de negocios, bases de datos de empresas de consultoría como *Bain & Company* y *McKinsey & Co.* De igual forma, artículos destacados de autores clásicos

como *Michael Porter*, *Gary Hamel* y *Philip Kotler*. Se considera que estas fuentes representan el mejor y más influyente contenido en materia de gestión de negocios.

4.2. Objetivos

4.2.1. General

Proponer un modelo de organización empresarial altamente competitiva en el sector de moda en Colombia, basada en modelos de negocio innovadores y la misión de generar valor al consumidor de moda.

4.2.2. Específicos

- Realizar una revisión de la literatura con el fin de identificar tendencias de vanguardia en cuanto a pensamiento estratégico, administración, diseño organizacional y modelos de negocio altamente competitivos.
- Realizar un análisis integral del sector que comprenda su situación competitiva y las oportunidades existentes en el mercado.
- Elaborar modelo organizacional que defina componentes críticos como la identidad, la estrategia y el diseño organizacional.
- Plantear al menos 3 modelos de negocio que contemplen impacto en el sector, bajo la metodología *Canvas*.
- Elaborar un plan de crecimiento que proyecte el desarrollo de la organización en los primeros 5 años de funcionamiento.

4.3. Estructura conceptual de la propuesta

La propuesta de organización empresarial está definida en 3 niveles:

El primero de estos comprende los aspectos intrínsecos y fundamentales de la organización, tales como la identidad, los valores, la cultura y el diseño organizacional. Todos estos aspectos se definirán teniendo en cuenta los planteamientos revisados en el marco teórico, y si bien en este último se revisan aisladamente, en la propuesta se buscará incorporar e integrar armónicamente dichos elementos

El segundo, la definición de los modelos de negocio, 3 en total, que se proponen como unidades productivas de la organización, los cuales estará desarrollados bajo la metodología *canvas*. En ese sentido, para cada modelo el resultado se presenta en una conceptualización general de la idea de negocio, y la descripción del modelo a partir de los elementos presentes en *canvas*.

El tercero un plan de crecimiento para los primero 5 años. Este último elemento estará delimitado a las metas de ventas anuales de cada modelo de negocio, a partir de las participaciones meta respectivas en los mercados objetivo.

4.4. Alcance de la propuesta

La propuesta busca es esencia definir los elementos fundamentales de la Organización para que esta alcance altos niveles de competitividad y sus tres modelos de negocio. En este sentido, si bien aborda algunos aspectos relacionados con la situación del sector en Colombia, no busca profundizar en este puesto que el impacto se pretender lograr por la vía de la competitividad y el desarrollo de los mercados.

No forma parte del alcance y los objetivos de la propuesta los siguientes elementos:

- Definir y evaluar en detalle aspectos operativos y financieros de los modelos de negocio para validar su viabilidad. Aún así, se considera estas actividades como necesarias para una etapa posterior de puesta en marcha.
- Realizar una investigación de mercados que detalle la existencia de oportunidad. La oportunidad se establecerá de acuerdo al crecimiento y el tamaño del mercado, así como de las principales tendencias que se identifiquen.
- Evaluar en detalle aspectos relacionados con la competencia y/o otros jugadores de la industria.
- Estudiar en detalle la realidad del sector de moda en Colombia.

PARTE II: Resultados

5. Contexto económico y estado competitivo del sector

Colombia en general atraviesa un momento de crecimiento económico y es catalogada como una de las economías emergentes con alto interés de inversión.

5.1. Estado de la economía en Colombia

En los últimos 3 años Colombia ha presentado un importante avance en términos de crecimiento económico. El crecimiento del PIB resultó cercano al 6% para 2011. Sin embargo, desacelerando un poco para 2012 (Bancolombia, 2012). Si bien el 2012 presenta una significativa desaceleración, el panorama se estima estable para los siguientes 2 años donde se espera que la cifra continúe por encima del 4%. (C & T Asesores Económicos, 2012) (Figura 14)

Colombia es la 5ª economía en Latinoamérica después de Brasil, México y Argentina y Venezuela (World Bank, 2012). Las condiciones favorables del panorama político y económico, junto con las ventajas geográficas con las que cuenta, ubican al país como el segundo país en atractivo de inversión según la firma JP Morgan. (Proexport, 2012) (Tabla 1)

En general, las condiciones favorables han atraído inversión al país, y han estimulado a su vez el desarrollo de la industria interna. Lo anterior se refleja en la aceleración del componente de inversión del PIB y su diferencia con el componente de consumo (figura 15). De igual forma, se espera que este impacto continúe, presentando un crecimiento de la inversión en el país superior al 11% para el cierre de 2012. (Bancolombia, 2012)

Figura 14. Crecimiento Anual PIB Colombia

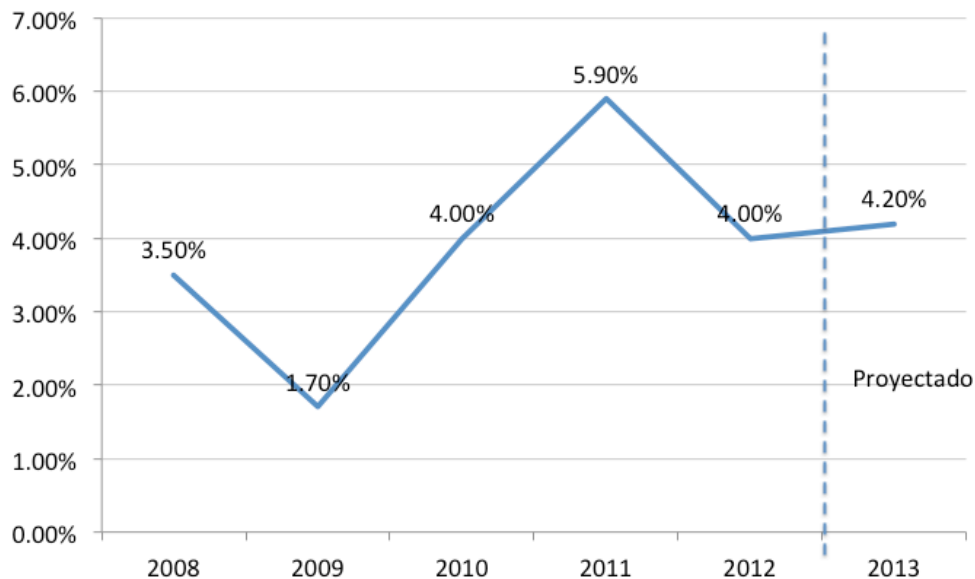


Figura 14. Crecimiento económico en Colombia expresado según el crecimiento anual del PIB.

Adaptado de "Colombia Economic Summary" C&T Asesores, Buenos Aires 2012. 2012 y Proyección 2013: Bancolombia, Investigaciones económicas y estratégicas. Proyecciones Macroeconómicas, Abril 2013

Tabla 1. PIB, Población y PIB per cápita

País	PIB 2011 (US\$ Corrientes)	Población (millones)	PIB Per cápita 2011 (US\$ Corrientes)
Brasil	\$2,253 Billones	198.7	\$10,720
México	\$1,178 Billones	120.8	\$9,240
Argentina	\$470 Billones	41.1	\$9,740
Venezuela	\$381 Billones	29.9	\$11,920
Colombia	\$370 Billones	47.7	\$6,110
Chile	\$268 Billones	17.4	\$12,280
Perú	\$197 Billones	30.0	\$5,500

Tabla 1. PIB, Población y PIB per cápita de los principales países en América Latina, 2012.

Tomado de la base de datos del Banco Mundial

Figura 15. Crecimiento inversión y consumo en Colombia

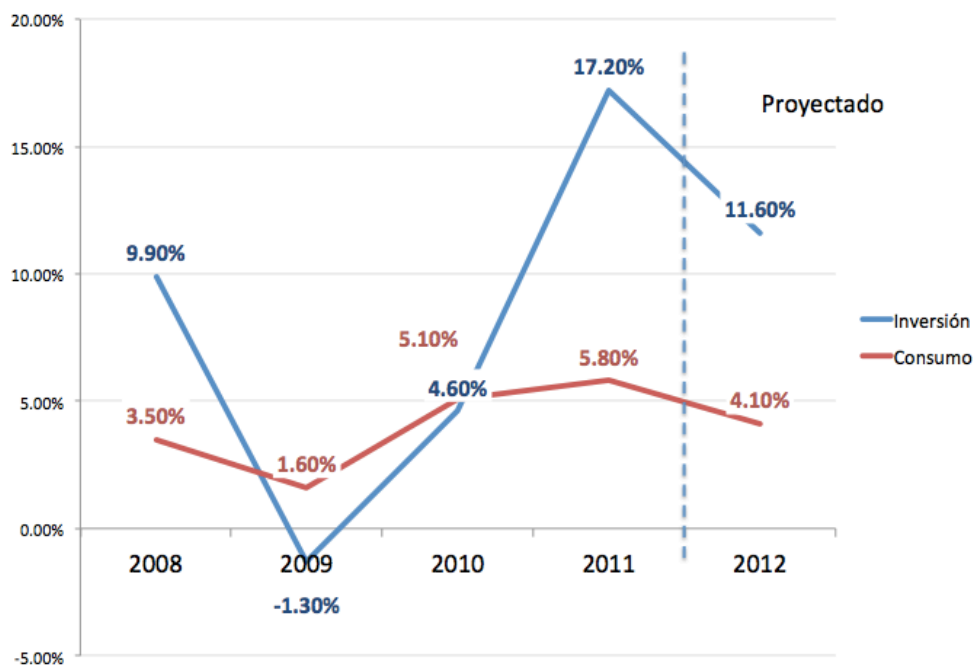


Figura 15. Crecimiento componentes del PIB en Colombia: inversión y consumo.

Adaptado de "Colombia Economic Summary" C&T Asesores, Buenos Aires 2012. Proyección 2012: Bancolombia, Investigaciones económicas y estratégicas. Proyecciones Macroeconómicas, Abril 2013

Colombia ha atravesado un proceso importante de apertura económica desde los años 90. A lo largo de las últimas dos décadas este asunto siempre ha estado en la agenda del gobierno, y actualmente Colombia cuenta con 10 acuerdos de libre comercio con 47 países que le proporcionan acceso preferencial a alrededor de 1,500 millones de consumidores en el mundo. (Proexport, 2012)

Junto con el auge del sector petrolero, lo anterior ha impactado positivamente la balanza comercial del país y ha apalancado el crecimiento de la misma para ubicarse en balance positivo en los últimos 5 años, incluido 2012 (figura 16) (DANE, 2012). Sin embargo la recesión económica a nivel mundial ha afectado la dinámica comercial en

varios países, y a consecuencia, este año presenta una contracción tanto de las exportaciones como las importaciones en comparación con el 2011.

El sector principal de exportación es el petrolero que hoy en día representa más del 50% de las exportaciones totales del país. Luego de este el sector minero (carbón, piedras preciosas y ferróníquel) representa cerca del 22% de las exportaciones. Juntos, el sector textil, confecciones y calzado; representa apenas un 1,9% de las exportaciones (figura 17). (Proexport, 2012)

Figura 16. Balanza comercial Colombia (Miles de millones de dólares)

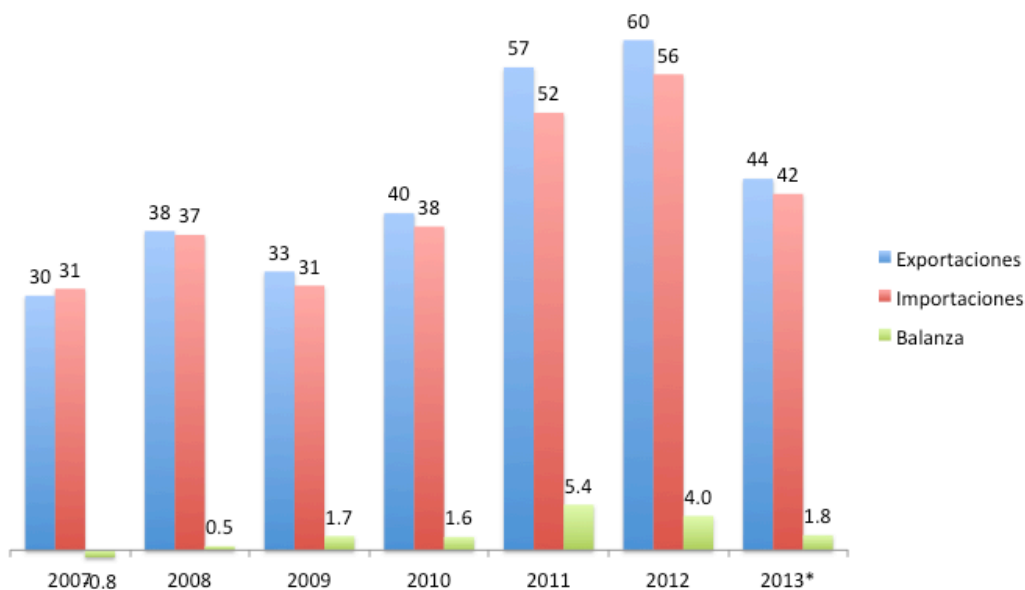


Figura 16. Balanza Comercial Colombia (miles de millones de dólares). Adaptado del reporte de balanza comercial de DANE, 1980 – 2013. *ene-sep

Figura 17. Composición exportaciones de Colombia 2012

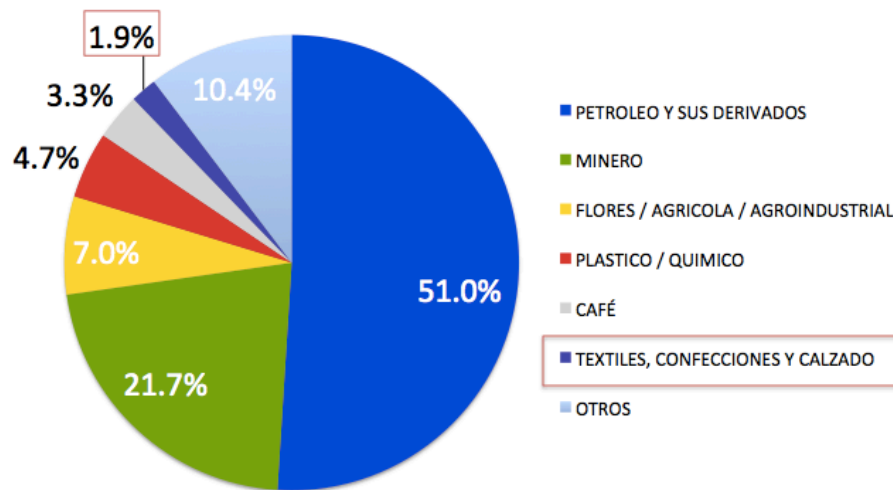


Figura 17. Composición de las exportaciones de Colombia 2012. Tomado de Proexport, Portal de exportación, estadísticas por sectores, Octubre 2013.

Probablemente el acuerdo comercial más relevante con el que cuenta Colombia actualmente es el tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América. Este acuerdo entró en vigencia en mayo del 2012 y se espera tenga un impacto importante en los niveles de inversión extranjera en el país y en la balanza comercial.

Sin embargo, hoy en día las exportaciones y la potencia comercial del país están impulsadas principalmente en la explotación de factores básicos de producción (minas, energía y agrícola). Estas industrias, por si solas son insuficientes para generar una ventaja competitiva puesto que los factores básicos tienden a ser productos altamente sensibles a los ciclos de la economía mundial y no presentan una base sólida para el desarrollo continuo de la productividad (Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990). Con el fin de mantener una posición competitiva a futuro, para Colombia es indispensable desarrollar industrias que se especialicen en productos y servicios de segundo orden con alto valor agregado.

Por esta razón, el país cuenta con una ambiciosa agenda de competitividad que busca acelerar el desarrollo de sectores económicos de segundo orden, entre estos, el sector textil y confecciones.

5.2. Programa de transformación Productiva

El Programa de Transformación Productiva (PTP) es una iniciativa que busca fomentar la productividad y competitividad en sectores que hoy en día cuentan con un alto potencial de exportación. Constituye una alianza del sector público y privado que en esencia busca coordinar esfuerzos, y alinear agendas para lograr así, un desarrollo más eficaz para lograr sectores de clase mundial. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

El PTP fue creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el 2008, y hoy en día se ha establecido como uno de los ejes centrales del desarrollo económico y competitivo del país. Su desarrollo está en cabeza de Bancoldex.

Como tal, los objetivos del PTP son (Programa de Transformación Productiva, 2012):

- Mejorar la productividad y competitividad de los sectores con alto potencial de exportación.
- Alinear las acciones entre los actores públicos y privados, de tal forma que ambos frentes contribuyan al desarrollo en la misma dirección.
- Facilitar el acceso, preparación y explotación de oportunidades generadas a partir de los acuerdos comerciales
- Contribuir a mejorar la calidad de vida de los colombianos como resultado de una mayor productividad nacional.

5.2.1. Ejes transversales

El PTP contempla necesario avanzar en 4 frentes transversales en su trabajo con los sectores. Estos frentes abordan problemáticas comunes entre los distintos sectores que cubre el programa. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

Capital Humano

Tiene como objetivo la planeación y ejecución estratégica que conlleve a contar con el capital humano adecuado que permita en primer lugar, cerrar la brecha educativa existente entre el estado actual y lo que cada sector requiere para incrementar su productividad de manera significativa. En segundo lugar, contar con el talento capaz de liderar procesos de investigación y desarrollo de alto impacto; y en tercer lugar, lograr niveles competitivos de bilingüismo que permitan el desarrollo de negocios en un ámbito internacional.

Marco Normativo y Regulación

Busca promover un marco regulatorio favorable para potencializar el desarrollo de los sectores a niveles de productividad y competitividad favorables en el ámbito internacional. Dentro de las actividades que se desprenden de este frente se contemplan la adopción de estándares internacionales en materia regulatoria, y la identificación y eliminación de barreras a la productividad y competitividad generadas por procesos y regulaciones de carácter ineficiente.

Fortalecimiento, promoción e innovación sectorial

Consiste en consolidar políticas robustas y agresivas de promoción que deriven en una mayor sinergia entre los actores públicos y privados que impactan de manera significativa los sectores. Como resultado de esto se espera una

ejecución permanente de actividades, proyectos de investigación e iniciativas de desarrollo e innovación.

Infraestructura y sostenibilidad

Busca presentar avances en materia de infraestructura general (que sirve a todos los sectores) tales como vías, aeropuertos y telecomunicaciones; infraestructura específica, es decir la relacionada con cada sector; e infraestructura intangible, como plataformas tecnológicas y sistemas de gestión del conocimiento. También busca orientar el desarrollo sostenible de los sectores como un factor clave de competitividad de los mismos.

5.2.2. Sectores estratégicos

El PTP hoy en día cubre un total de 16 sectores considerados estratégicos para el desarrollo competitivo del país. Estos sectores se clasificaron en agroindustria, servicios y manufactura. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

Tabla 2. Sectores estratégicos, Programa Transformación Productiva

AGROINDUSTRIA	MANUFACTURAS	SERVICIOS
Camaronicultura	Cosméticos y artículos de aseo	Tercerización de procesos de negocio (BPO&O)
Carne Bovina	Editorial e industria de la comunicación gráfica	Software y tecnologías de la información
Chocolatería, confitería y sus materias primas	Industria de autopartes y vehículos	Energía eléctrica, bienes y servicios conexos
Hortofrutícola	Sistema Moda	Turismo de salud y bienestar
Lácteo	Metalmecánico, siderúrgico y astillero	Turismo de naturaleza
Palma, Aceites y biocombustible		

Tabla 2. Sectores estratégicos, Programa de Transformación Productiva. Adaptado de la información disponible en portal del Programa. Octubre 2012

5.3. El sector de la moda y su situación competitiva

Dentro del PTP el desarrollo del sistema moda (textil, confección, diseño y moda) fue planteado para alcanzar una ambiciosas metas de generación de empleo e ingresos al año 2032. Según el plan definido por McKinsey & Company en 2009, para este año el sector debería lograr un nivel agregado de ingresos de 55,000 millones de dólares y generar cerca de 836,000 empleos. (McKinsey & Company, 2009)

Figura 18. Proyección del Sector PTP

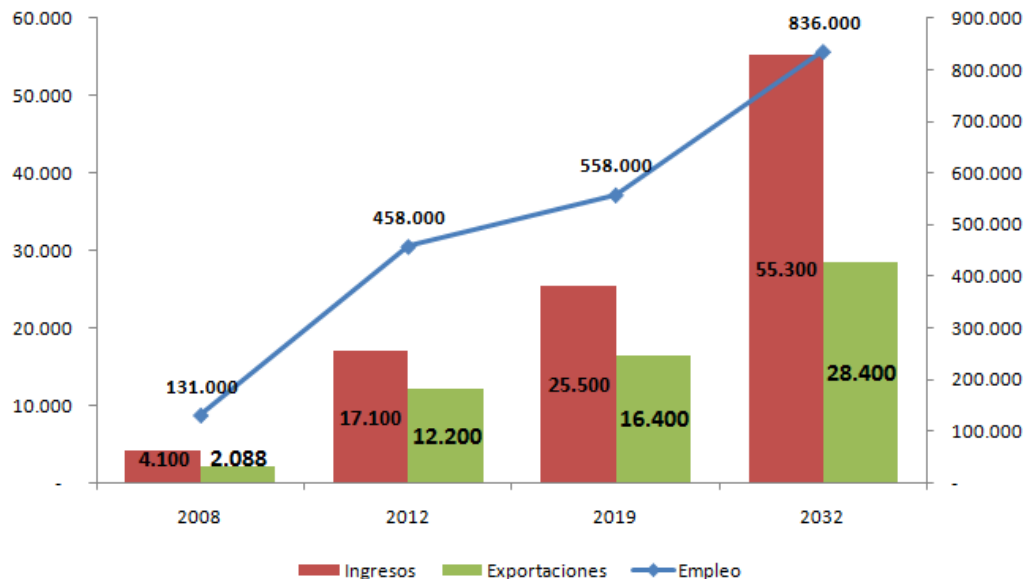


Figura 18. Proyección del sector según estrategia propuesta por McKinsey & Company. Adaptado del informe final del plan de negocios sectorial en el programa PTP, Bogotá Mayo 2009.

Este crecimiento exponencial estaría dado principalmente por el crecimiento de las exportaciones dado que el desarrollo del mercado interno es un aspecto que requiere un mayor desarrollo. Sin embargo, la realidad que vive hoy el sector a nivel de exportación es otra. Solo en 2009 las exportaciones cayeron a \$1,200 millones de dólares

(DANE, 2012), es decir 42% menos que el año anterior; y en 2012 cerraron por debajo de esa cifra (figura 19 y 20). Esto representó alcanzar tan solo el 10% de la meta planteada por McKinsey & Company para el PTP en el 2012.

De esta forma, el sector no está cumpliendo con las metas de competitividad planteadas. Una de las causas es la falencia de dimensionamiento propuesta por el mismo plan de negocios: cuadruplicar los ingresos de un sector tradicional en menos de 4 años. Otra de las causas es el alto auge de importaciones, tanto de textiles como de confecciones, que a su vez es un síntoma de falencias competitivas en factores de producción y comercialización existentes para los productos nacionales, lo cual se evidencia con más fuerza en la balanza comercial.

Figura 19. Balanza Comercial Textiles (US\$ Miles de millones)

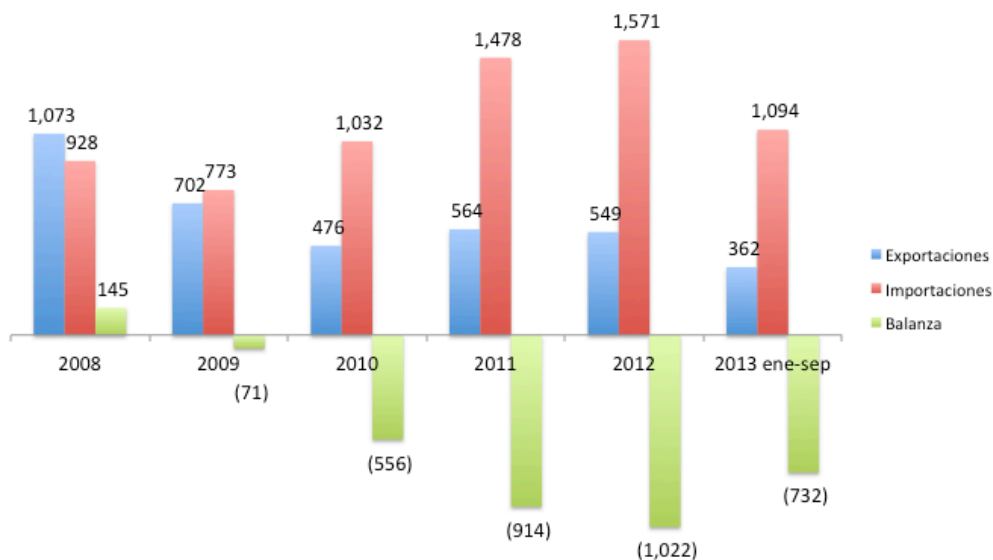


Figura 19. Balanza comercial productos textiles. Adaptado del reporte de comercio exterior del DANE, exportaciones e importaciones según CIU, Septiembre 2013

Figura 20. Balanza Comercial Confecciones (US\$ Miles de Millones)

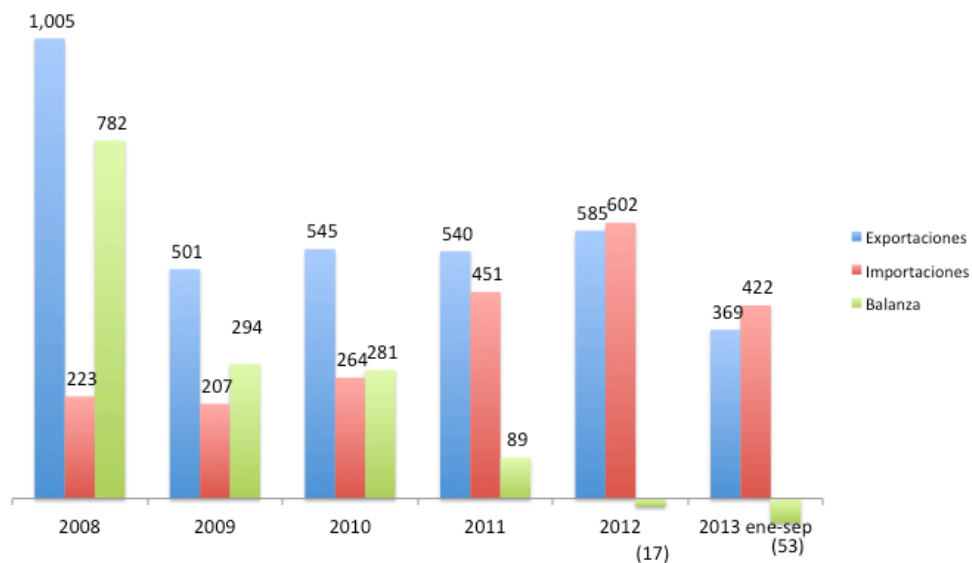


Figura 20. Balanza comercial de confecciones. Adaptado del reporte de comercio exterior del DANE, exportaciones e importaciones según CIIU, Septiembre 2013

El desarrollo competitivo del sector no puede darse únicamente por el desarrollo de políticas encaminadas a promoverlo. Es necesario dinamizar tanto industria y mercado desde adentro a través de mecanismos de generación de oportunidades rentables, y que a su vez que representen un atractivo de inversión y desarrollo de factores productivos avanzados. Estos factores son la clave para el desarrollo de un sector de clase mundial. (Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990)

5.4. Alineación estratégica al desarrollo del sector

La propuesta de organización que se desarrolla en este trabajo operará en el entorno competitivo anteriormente, lo cual representa un reto altísimo ya que el sector en sí mismo, no está en el camino planteado para volverse más competitivo.

Sin embargo, se considera que en el camino de convertirse en una organización de clase mundial, es necesario apuntar con seriedad a transformar radicalmente el sector mediante el desarrollo de modelos de negocio innovadores que dinamicen la competitividad interna de la industria y el mercado; y afecten a su vez positivamente a varios actores del sistema de moda.

Una organización que asuma este reto debe estar a la vanguardia de innovación a todo nivel, y debe ser capaz de mantener un liderazgo transversal dentro del sector, incluso si compiten contra ellos. Sin embargo, necesita encontrar un foco de impacto sobre la competitividad ya que es imposible abarcar todos los aspectos.

5.5. Enfoque de Competitividad seleccionado

En ese sentido, de las cuatro determinantes de la ventaja competitiva nacional, se determinó que la organización propuesta se enfocará en impactar por encima de todo las **condiciones internas de la demanda**. Es decir, sus modelos de negocio y su actividad comercial e industrial estarán orientados al desarrollo del mercado interno y a la generación de valor del consumidor de moda en Colombia.

Esta posición se asume ya que en el caso de moda, la influencia de los consumidores en los mercados más exigentes es la que marca la pauta de las tendencias. Para que Colombia sea un referente internacional de moda es indispensable que el mercado interno se desarrolle para formar consumidores expertos y entendidos.

El capítulo siguiente describe en detalle las características principales del mercado de moda en Colombia y así mismo, algunas de las oportunidades derivadas en la dinámica del mismo y de factores que afectan al consumidor.

6. Descripción del mercado

En 2012, el mercado de moda en Colombia alcanzó ventas al consumidor final por un total de \$16,1 Billones de pesos en 2012, que representan el 4% del total del consumo de los Colombianos. (RADDAR-Inexmoda, 2012). Este viene presentando un crecimiento favorable en los últimos 2 años: 13,8% en 2011 y 9,8% en 2012, convirtiéndolo en un sector con bastante atractivo.

6.1. Estructura y crecimiento

El mercado está compuesto de 3 principales categorías: vestuario, calzado y servicios relacionados. Vestuario y calzado, categorías en las cuáles se profundizará, representan el 88% del valor del sector, y alcanzaron ventas por \$11,14 Billones de pesos (69%) y \$2,98 Billones de pesos (19%) respectivamente. (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Los segmentos que componen el mercado son: hombre, mujer, niños y bebé; siendo el primero el más importante en términos de valor, representando el 47% del valor del mercado (Figura 21).

En particular cabe resaltar la diferencia existente entre el segmento de hombres y los demás segmentos ya que este solo representa cerca de la mitad del valor del mercado. Mujeres por su parte representa únicamente el 34%, niños el 12% y bebé el 7% (RADDAR-Inexmoda, 2012).

Otra diferencia a destacar consiste en la composición estructural de las 2 categorías, ya que en el caso de calzado el segmento de hombre representa el 57% del valor de la categoría y mujer apenas un 29% (RADDAR-Inexmoda, 2012).

Figura 21. Estructura de las categorías por segmento en valor (2012)

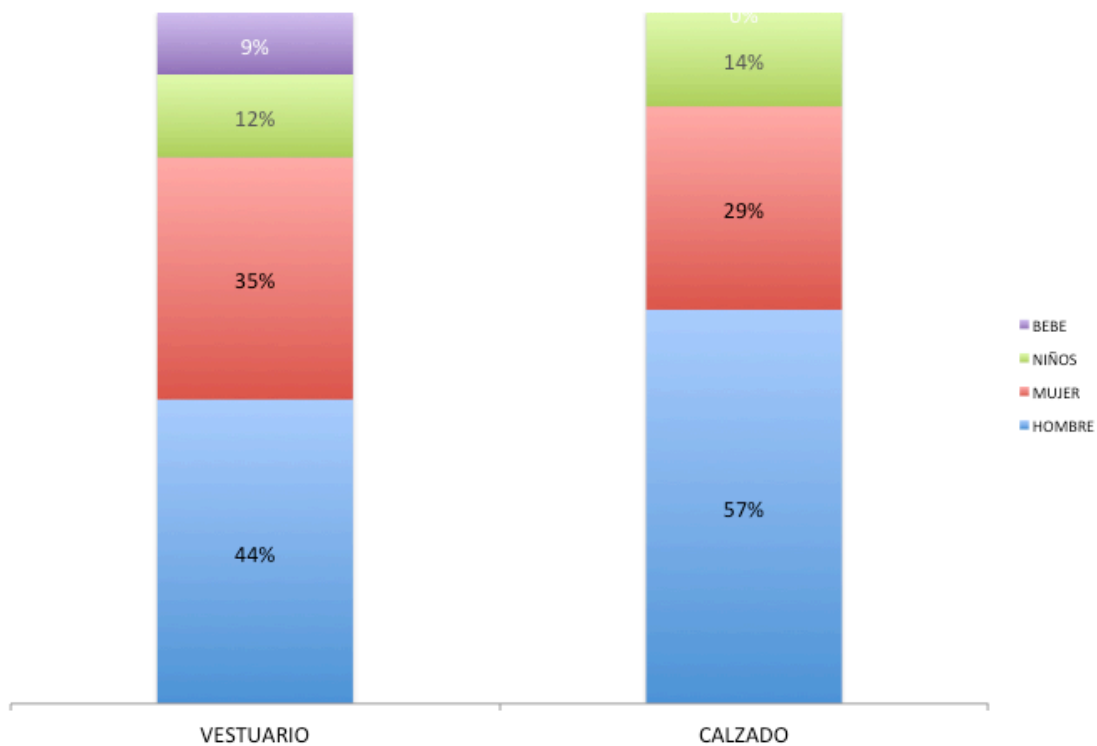


Figura 21. Estructura del mercado de moda. Composición en valor de las categorías por segmento. RADDAR-Inexmoda 2012

Los segmentos que más crecimiento presentaron en el último año fueron 'Hombre' y 'Mujer', a un ritmo de 9,4% en ambos casos, alcanzando un valor de \$6,6 Billones y \$4,8 Billones respectivamente. Por su parte, niños creció al 8,7% anual y bebé al 8,0% anual (Figura 22) (RADDAR-Inexmoda, 2012).

Figura 22. Valor de los segmentos del mercado para vestuario y calzado
(RADDAR 2012)

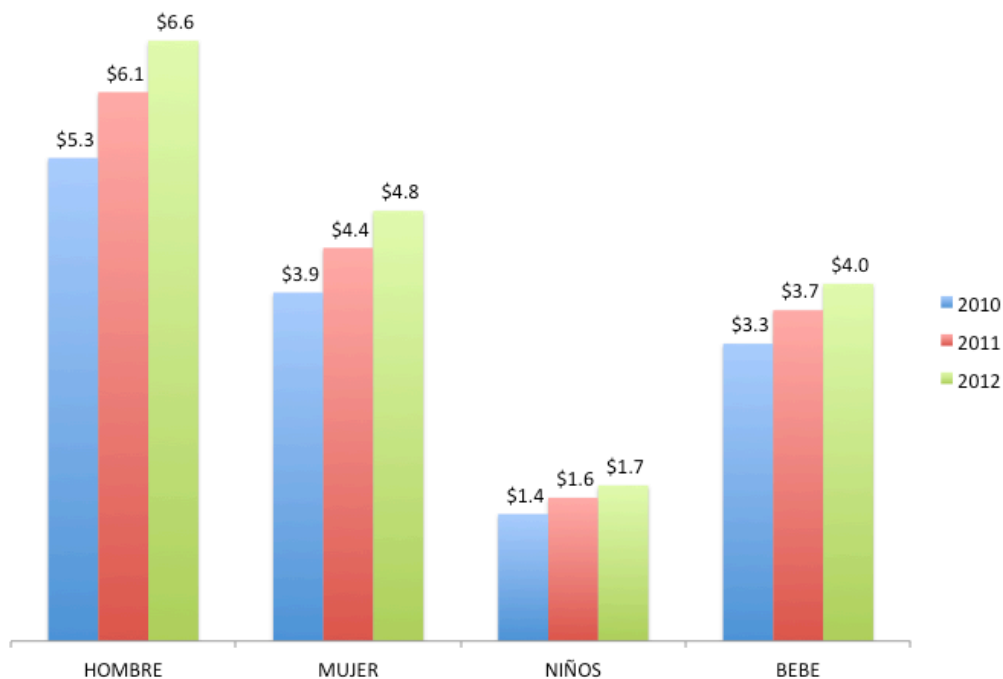


Figura 22. Valor de mercado por segmento para vestuario y calzado. RADDAR-Inexmoda 2012

En términos de nivel de ingresos el segmento que abarca el mayor valor del mercado es el ‘medio’, representando el 60% del valor de la categoría para 2012. Ingresos bajo e ingresos alto representan a su vez el 24% y el 17% respectivamente. (Figura 23) (RADDAR-Inexmoda, 2012).

Lo anterior refleja la naturaleza masiva del mercado ya que el 84% del valor del mismo se encuentra en niveles de ingreso bajo y medio.

Sin embargo, existe también evidencia de aumento de valor agregado del mercado el cuál se refleja principalmente en el nivel de ingresos ‘alto’ al ser este el que más crece: 15% anual en 2012. Por su parte ingresos bajos e ingresos medio crecen a tasas del 5% y 10% respectivamente. (RADDAR-Inexmoda, 2012).

Figura 23. Valor del mercado por nivel de ingresos (RADDAR 2012)

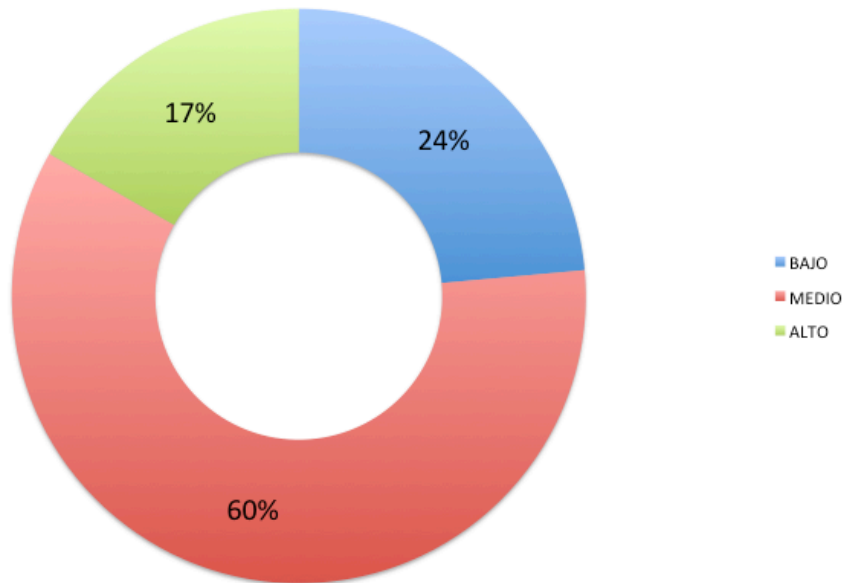


Figura 23. Valor de mercado por nivel de ingresos. RADDAR-Inexmoda 2012

Esto se confirma al comparar el consumo en vestuario y calzado sobre el consumo total para cada uno de los niveles de ingreso. El nivel de ingresos alto es al mismo tiempo el segmento que mayor crecimiento presenta en el consumo total (9,1% versus 8,1% y 7,6% en medio y bajo respectivamente), y el que mayor aumento presenta del consumo de vestuario y calzado como porcentaje del consumo total: +0,2% en los últimos 2 años. (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Lo anterior es evidencia de la oportunidad que existe actualmente para atender el nivel de ingresos alto con producto de valor agregado. En esta dinámica hoy en día se concentra el mayor desarrollo de valor del mercado.

Figura 24. Importancia de calzado y vestuario sobre el consumo total (RADDAR)

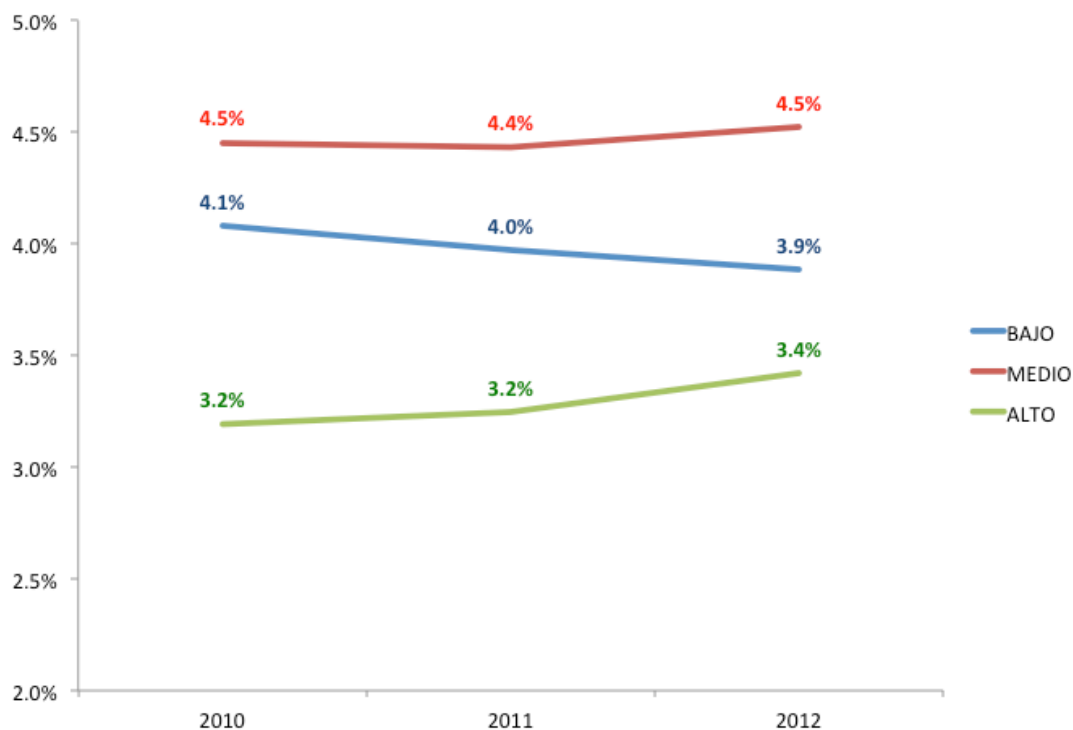


Figura 24. Importancia de las categorías vestuario y calzado sobre el consumo total por nivel de ingresos. RADDAR-Inexmoda 2012

6.2. Productos destacados

Los productos destacados son aquellos responsables por el mayor aporte en crecimiento total del mercado, o bien sea, lo que más rápido están creciendo. A su vez, permiten identificar algunas de las principales áreas de oportunidad del negocio.

Para este análisis se tomó como base de análisis las cifras de Comprometría de la firma RADDAR-Inexmoda para 2010, 2011 y 2012; en las categorías de vestuario y calzado, las cuales agrupan 18 categorías de producto en 3 niveles de ingreso: bajo, medio y alto, y para el total nacional.

Los resultados fueron los siguientes:

6.2.1. Ropa Interior (todos los niveles)

Ropa interior (hombre, mujer y niños) contribuyó al 24% del crecimiento absoluto de valor del mercado en el último año. En 2012 alcanzó un valor total de \$3,32 Billones de pesos a nivel nacional, con un crecimiento agregado del 11%. (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Esta subcategoría está compuesta de la siguiente forma:

Figura 25. Estructura de la subcategoría de Ropa Interior (\$ miles de millones de pesos) (RADDAR)

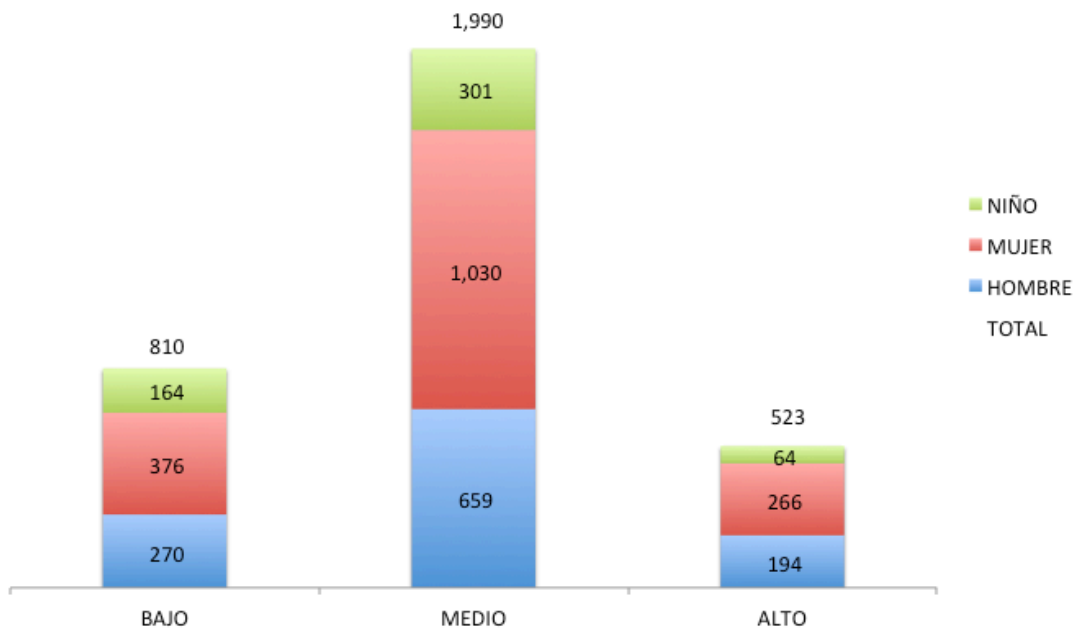


Figura 25. Estructura de la subcategoría de Ropa Interior (\$ miles de millones de pesos).
RADDAR-Inexmoda 2012

Dentro de esta subcategoría los segmentos que presentan mayor crecimiento son ropa interior para hombre en nivel de ingresos alto (17% anual) y ropa interior para mujer en nivel de ingresos alto (16% anual). De igual forma son destacables los crecimientos de estos mismos segmentos en el nivel de ingresos medio (12% y 13% respectivamente) (RADDAR-Inexmoda, 2012)

6.2.2. Vestuario Hombre y Mujer (nivel medio)

Excluyendo ropa interior, vestuario de hombre y vestuario de mujer en nivel de ingresos medio representaron el 21% del crecimiento absoluto del mercado en 2012. Estas 2 subcategorías en este nivel de ingresos alcanzaron un valor de \$3,62 Billones para el último año a nivel nacional, y un crecimiento agregado de 9,1% (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Los principales productos en valor fueron pantalones para hombre, alcanzando un valor de \$1,1 Billones de pesos en 2012, y camisas para hombre, que alcanzó un valor de \$855,000 millones de pesos (Figura 26) (RADDAR-Inexmoda, 2012). Las demás categorías se comportaron de la siguiente forma: Otras prendas de vestir para hombre \$371,000 millones de pesos, blusa para mujer \$264,000 millones de pesos, pantalones para mujer \$298,000 millones de pesos y otras prendas para mujer \$735,000 millones de pesos. (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Los productos que mayor crecimiento presentaron fueron de igual forma pantalones para hombre y camisas de hombre, ambos creciendo a una tasa del 10,2% anual. (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Figura 26. Estructura las subcategorías vestuario para hombre y mujer en nivel de ingresos medio (RADDAR 2012)

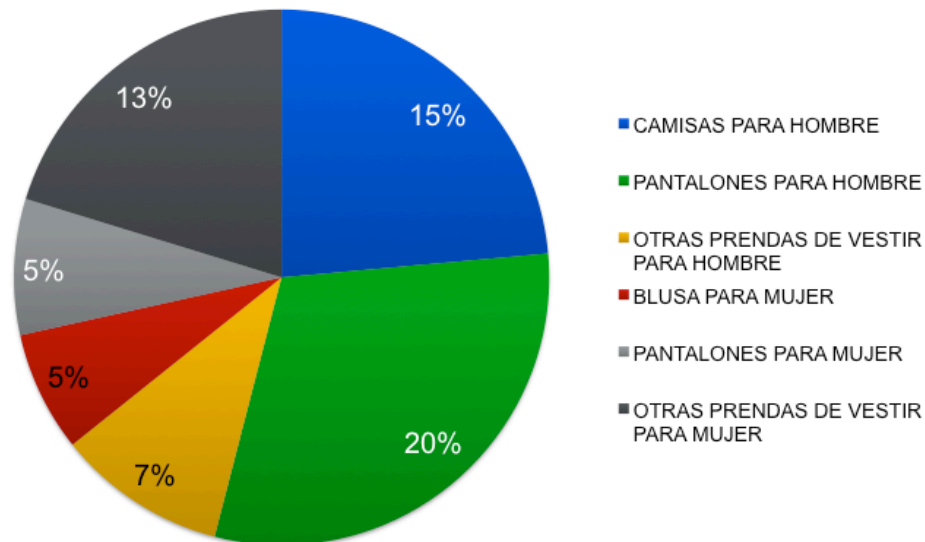


Figura 26. Estructura de las subcategorías vestuario para hombre y mujer en nivel de ingresos medio, excluyendo ropa interior. RADDAR-Inexmoda 2012

6.2.3. Vestuario Hombre y Mujer (nivel alto)

Finalmente, se destaca vestuario de hombre y mujer en nivel de ingresos alto (excluyendo ropa interior), aportando el 9% del crecimiento absoluto del mercado. En 2012, esta subcategoría representó \$1,12 Billones en ventas al consumidor final y es una de las que presenta mayor crecimiento en el mercado (14% anual). Adicionalmente, se encuentra en el nivel de ingresos que mayor valor agregado y crecimiento en consumo relativo viene, como se mencionó anteriormente. (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Los productos más importantes fueron camisas para hombre, alcanzando un valor de \$294,000 millones de pesos (26% de la subcategoría); y otras prendas de vestir para mujer, alcanzando un valor de \$281,000 millones de pesos (25%) (Figura 27) (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Los productos de mayor crecimiento fueron pantalones para hombre (15,1%), camisas para hombre (15%), y otras prendas de vestir para mujer (13,6%) (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Figura 27. Estructura las subcategorías vestuario para hombre y mujer en nivel de ingresos alto (RADDAR 2012)

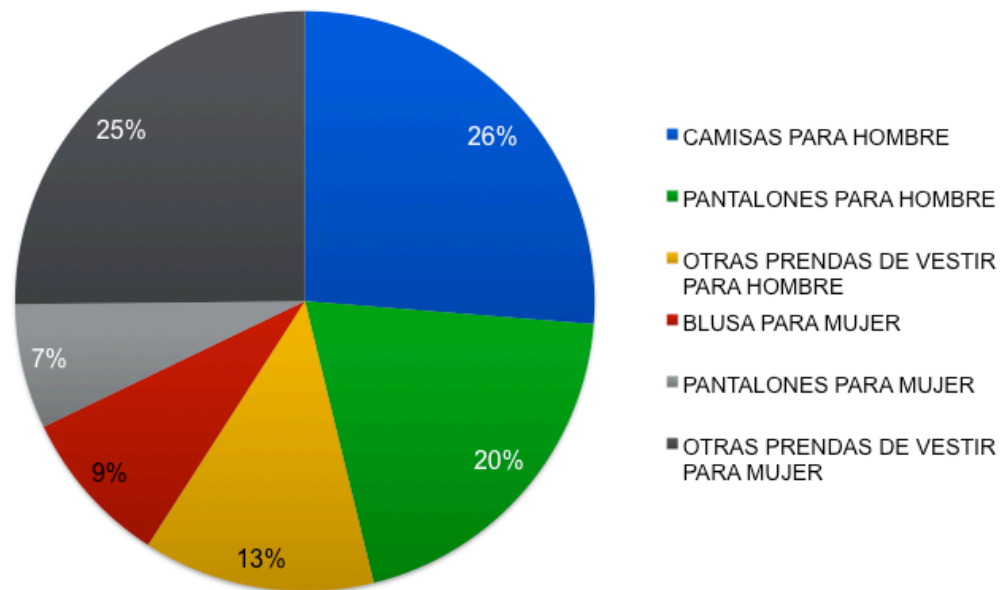


Figura 27. Estructura de las subcategorías vestuario para hombre y mujer en nivel de ingresos alto, excluyendo ropa interior. Comprometría RADDAR 2012

6.3. Canales y Competencia

Dentro del sector de moda, los canales de venta que predominan son los puntos de venta especializados en vestuario, los cuales representan el 77,4% de las ventas totales de valor. En segundo lugar se encuentra la venta directa y la ventas en tiendas por departamento. Otros canales no tradicionales como internet, aun son rezagados y representan apenas el 0,4% de las ventas del sector (Figura 28) (Euromonitor International, 2013)

Figura 28. Estructura de ventas de vestuario y calzado por canal

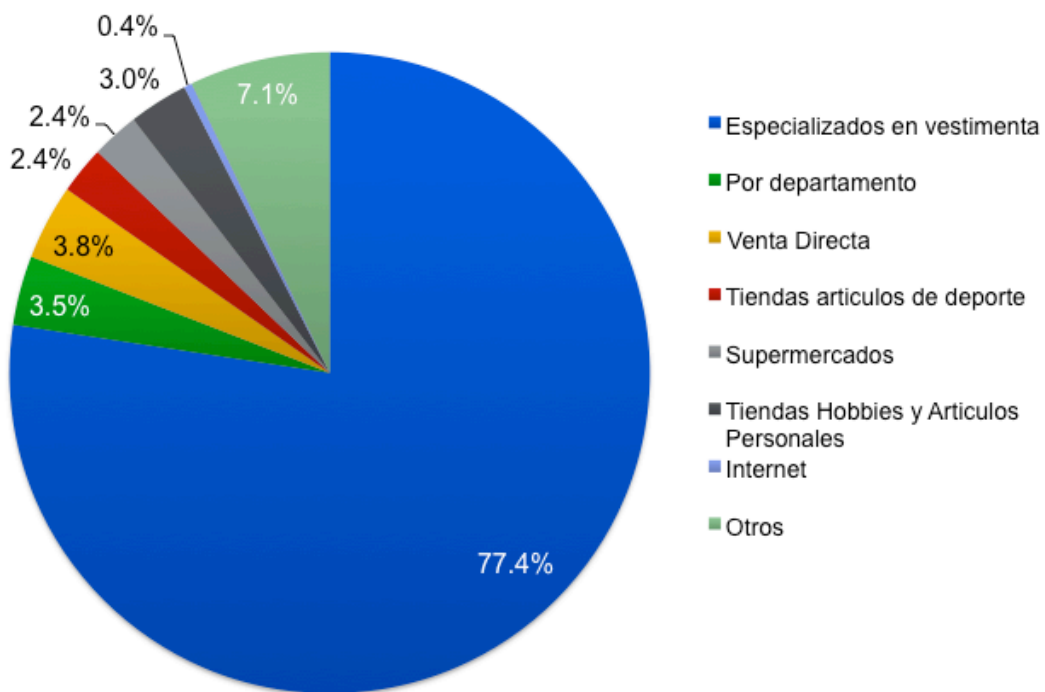


Figura 28. Estructura de ventas de calzado y vestuario por canal. Euromonitor International 2013

En la estructura de canales en los últimos años se vienen presentando 3 fenómenos: en primer lugar una disminución significativa de la participación de tiendas

especializadas en vestuario que se debe principalmente a la proliferación de otros formatos como las tiendas de departamento y grandes superficies (Figura 29). En segundo lugar, una reducción significativa de la importancia del canal de venta directa. Esta se explica principalmente por el aumento de puntos de venta de marcas tradicionales y grandes superficies en pequeñas y medianas ciudades (Figura 30). Y en tercer lugar, un estancamiento del canal de ventas de internet, el cual, a pesar del aumento de la conectividad del país, no presenta un crecimiento en importancia. Para 2012 este alcanzó un valor de \$44,000 millones de pesos, (Ajustado a mercado según RADDAR) y se espera que tendencia evolucione favorablemente para el canal en los próximos 5 años. (Euromonitor International, 2013)

Figura 29. Evolución de la participación de ventas de las tiendas especializadas en vestuario

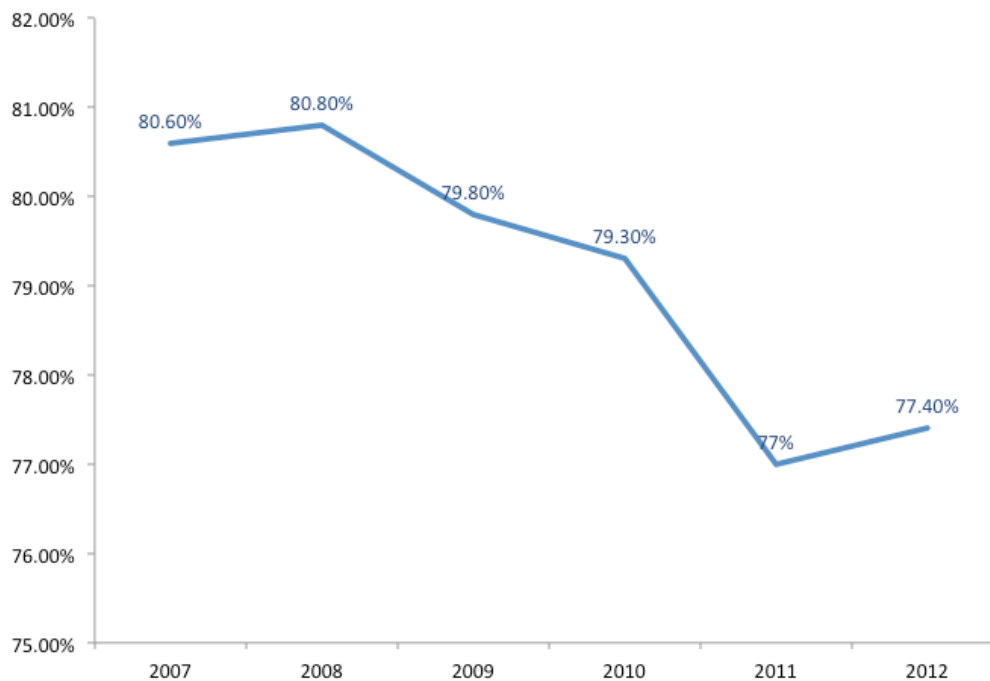


Figura 29. Evolución de la participación de ventas de las tiendas especializadas en vestuario.
Euromonitor International 2013

Figura 30. Evolución de la participación de ventas de canales no tradicionales

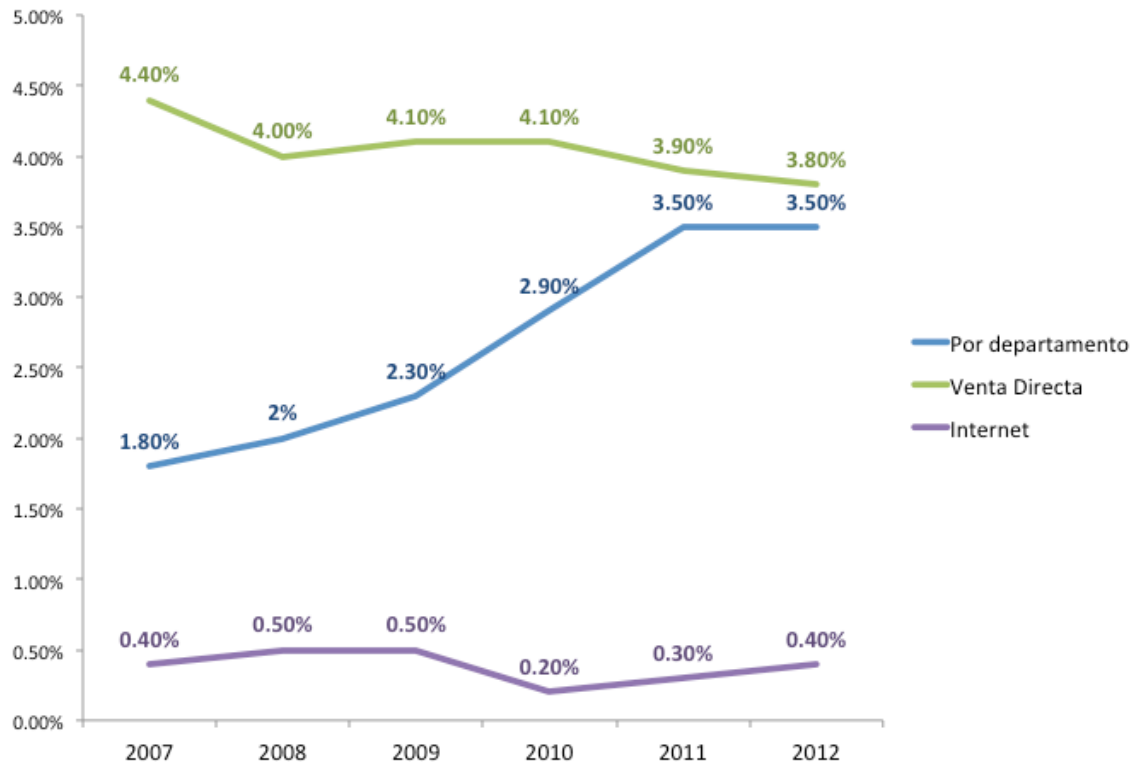


Figura 30. Evolución de la participación de ventas de canales no tradicionales. Euromonitor International 2013

La estructura actual de la competencia muestra un mercado altamente prolífero con diversos participantes. 75% del mercado está compuesto por participantes con participaciones inferiores al 1,3%. Esto hace que mercado presente un altísimo dinamismo (Figura 31) (Euromonitor International, 2013)

Figura 31. Estructura de la competencia

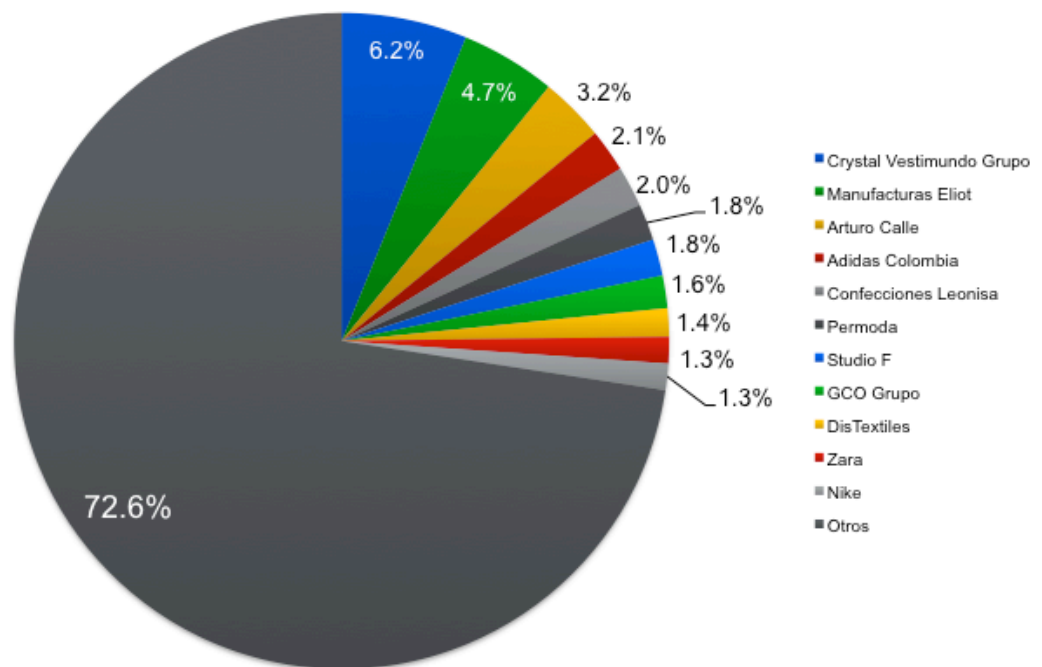


Figura 31. Evolución de la participación de ventas de canales no tradicionales. Euromonitor International 2013

Los anterior es una excelente muestra para confirmar la oportunidad que existe a la hora de innovar en materia de modelos de negocio ya que la mayoría del valor del mercado aun se rige por modelos y canales tradicionales apalancados principalmente en el valor agregado basado en el valor percibido de marca.

Por tanto, más allá de la marca, la innovación en materia de modelos de negocio resulta de altísimo atractivo para competir como un nuevo jugador en el sector. A continuación se exponen algunas de las tendencias internas y externas que pueden contribuir a la hora de innovar sobre dichos modelos.

6.4. Tendencias

Algunas de las tendencias que se espera tengan un impacto significativo sobre el sector de moda se describen a continuación.

6.4.1. Desarrollo del ecosistema digital

En general, Colombia atraviesa un fuerte proceso de masificación de internet, el cual en el largo plazo será el motor de cambios que puedan ocurrir en materia de negocios en todos los sectores de la economía.

Para 2012, 20,6 millones de Colombianos tuvieron acceso a internet, es decir, el país alcanzó una penetración del 49%. (DANE, 2012) Contrario a lo que comúnmente se piensa, la mayoría de usuarios se encuentran en niveles socioeconómicos 2 y 3 (70%).

Esta tendencia afecta la forma como los usuarios interactúan con su entorno y el nivel de acceso que tienen a información de nuevos productos y servicios que les interesa. En un mercado tan prolífero como el de moda esto representa una gran oportunidad.

Así mismo, junto con esta penetración se espera que el *e-commerce* se desarrolle a una gran velocidad en el país, presentando un crecimiento sostenido por encima del 30% para los próximos años (VISA / America Economía, 2012).

Figura 32. Usuarios de internet (millones) y penetración. Colombia (DANE)

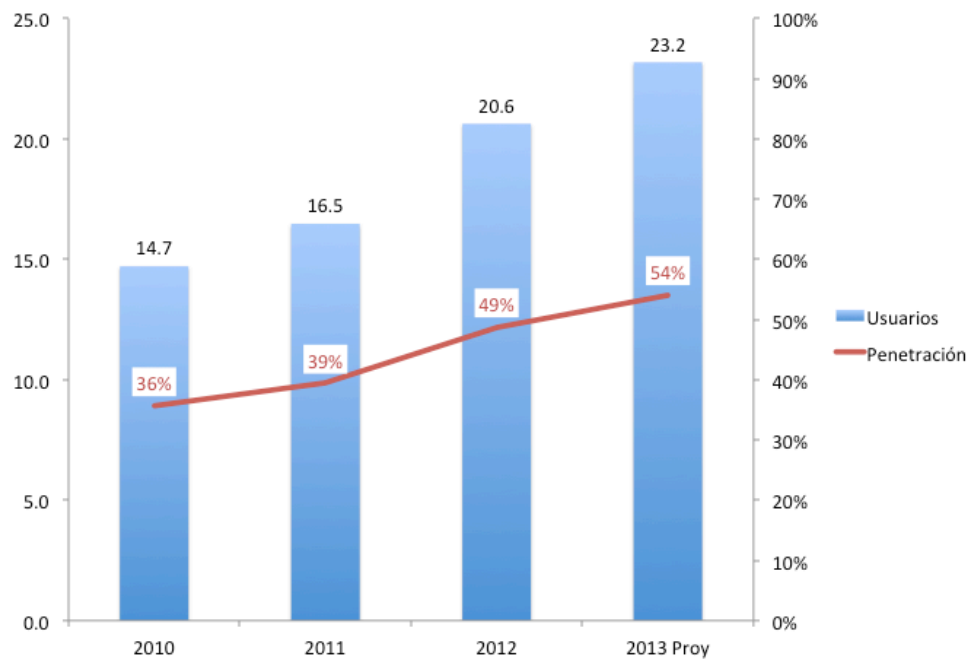


Figura 32. Usuarios de internet (millones) y penetración. Colombia 2012 (DANE)

Figura 33. Gasto a través de e-commerce en Colombia (US\$ millones)

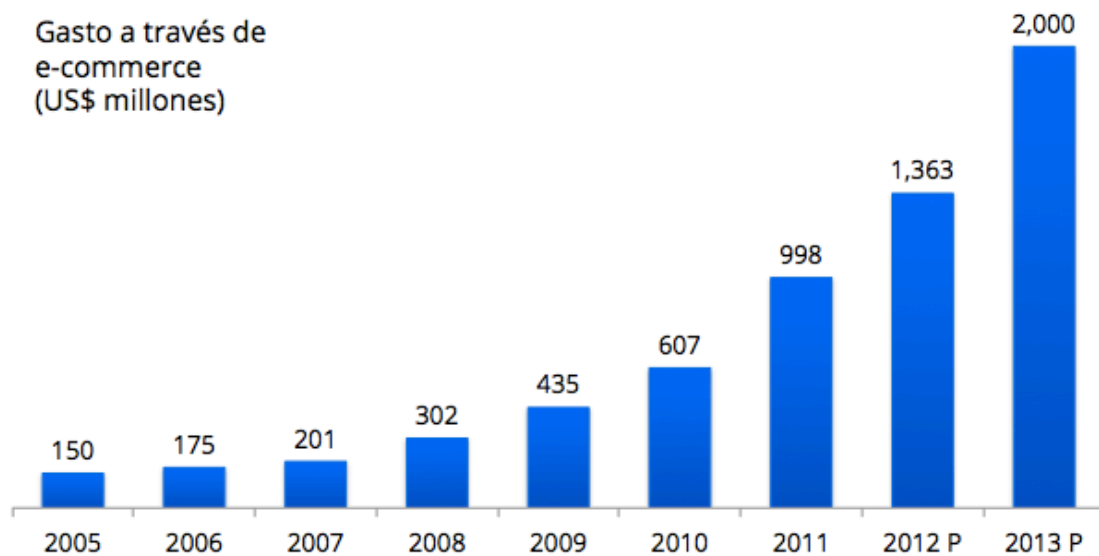


Figura 33. Gasto a través de e-commerce en Colombia. Visa / América economía 2012

6.4.2. Mayor importancia de pequeñas y medianas ciudades

En el pasado los habitantes de pequeñas y medianas ciudades que querían acceder a marcas reconocidas tenían que viajar a algunas de las principales ciudades para realizar su compra. En los últimos años esta tendencia está cambiando ya que al aumentar el poder adquisitivo en pequeñas y medianas ciudades, la demanda se está desconcentrando de las grandes ciudades.

Algunos fabricantes y comercializadores ya se están dando cuenta de esta tendencia y han incursionado en planes de expansión de su red de distribución para atender esta demanda creciente.

Algunos de los modelos de negocio que priman en estos procesos de expansión son los modelos de franquicia, los cuáles permiten reducir el riesgo y la capacidad de gestión necesaria para atender estos mercados. (Euromonitor International, 2013)

6.4.3. Construcción de valor en el sector

En general el sector continua creciendo en valor agregado, gracias a que los colombianos ya no compran tanto por necesidad sino impulsados también por un sentido de moda que ha dinamizado el sector, estimulando a los fabricantes a lanzar más colecciones al año.

En este sentido, el sector crece más en términos de valor que en términos de volumen (Figura 34) (Euromonitor International, 2013)

Figura 34. Crecimiento anual del sector en volumen y valor

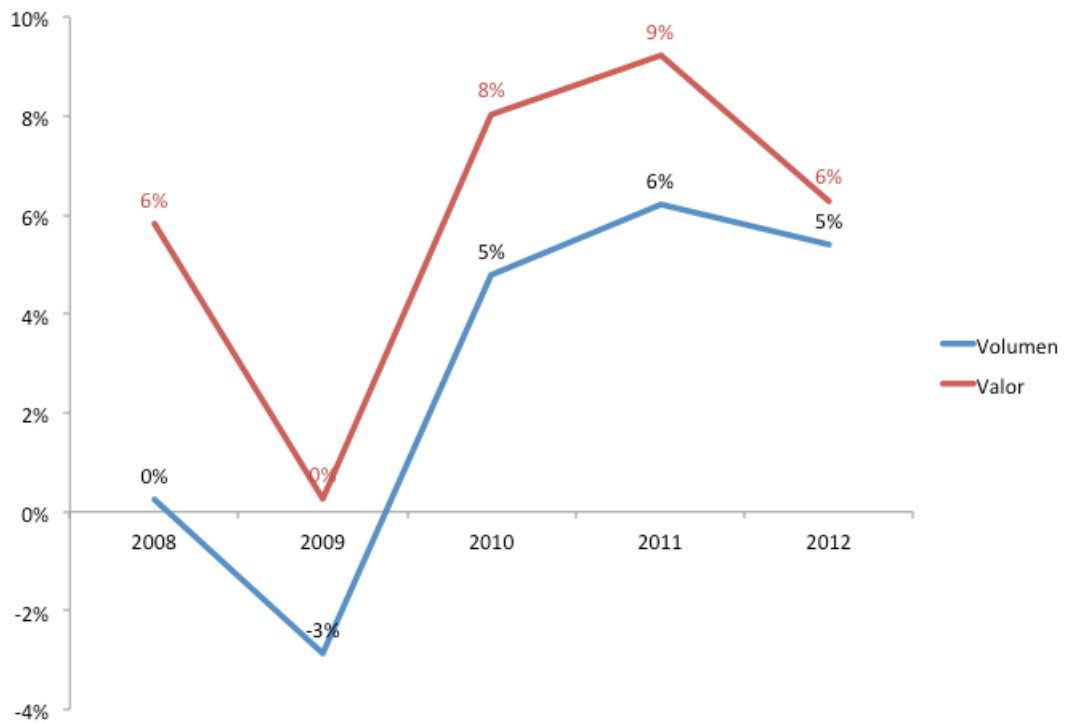


Figura 34. Crecimiento anual del sector en volumen y valor. Euromonitor International 2013

Como se mencionó anteriormente, esto se refleja en su máxima expresión en el nivel de ingresos alto, donde el crecimiento del mercado en términos de valor es mayor

6.5. Conclusiones y Oportunidades

En conclusión se desea destacar las siguientes tendencias y oportunidades con el propósito de retomarlas más adelante a la hora de formular los modelos de negocios bajo la metodología *canvas*.

- El crecimiento de ropa interior es favorable para todos los niveles de ingresos, y es la categoría que más aporta en el crecimiento de valor del mercado. En 2012 representó \$3,32 billones en valor (RADDAR-Inexmoda, 2012)
- Se presenta un crecimiento favorable de vestuario para hombre y mujer en nivel de ingresos medio. Estas 2 subcategorías alcanzaron un valor de \$3,62 Billones en 2012. Dentro de las mismas, los productos más interesantes por volumen y crecimiento son camisas y pantalones para hombres, representando \$1,1 Billones y \$855,000 millones de pesos respectivamente. (RADDAR-Inexmoda, 2012)
- Vestuario de hombre y mujer en nivel de ingresos alto, es una de las subcategorías de mayor crecimiento (14%), y representó \$1,12 Billones en ventas al consumidor final en 2012. Los productos más importantes son camisas para hombre, alcanzando un valor de \$294,000 millones de pesos y otras prendas de vestir para mujer, alcanzando un valor de \$281,000 millones de pesos (RADDAR-Inexmoda, 2012)
- El canal de venta directa es importante pero viene decreciendo a raíz de la expansión de puntos de venta en pequeñas y medianas ciudades (Euromonitor International, 2013)
- El canal de e-commerce aun no es tan importante en el sector pero se espera que empiece a desarrollar un crecimiento importante en los próximos años. (Euromonitor International, 2013) (VISA / America Economía, 2012)
- El acceso masivo a internet afectará la forma como los consumidores acceden por primera vez a información de productos y servicios en todos los sectores
- El mercado interno de pequeñas y medianas ciudades está en desarrollo. Evolucionan tanto a nivel de la oferta como a nivel de la demanda. (Euromonitor International, 2013)

7. Propuesta de Organización

Este capítulo articula diferentes elementos resaltados en la revisión de la literatura con el fin de desarrollar una propuesta de organización. En principio, se busca combinar los mejores elementos en materia de teorías de gestión organizacional y de negocios con el fin de darle forma a una organización que se proyecte como altamente competitiva y capaz de llevar el liderazgo del sector de moda en Colombia.

A continuación se desarrollan los elementos centrales de la propuesta de organización. Entre estos se incluirá la identidad organizacional, la estrategia y el diseño organizacional. Se profundizará en aspectos relacionados con los distintos frentes de la estrategia y la cultura organizacional que se espera estimular. Los elementos que cubrirá este capítulo definen los aspectos fundamentales de la organización, sin llegar a profundizar en los aspectos relacionados con la operación y el funcionamiento de la misma. En el capítulo 8 se cubrirá este aspecto con la propuesta de 3 modelos de negocios bajo los que operaría la organización (Según metodología *canvas*).

7.1. Identidad Organizacional

ROPACOL es el nombre que se le ha dado a la Organización, desarrollo central de este trabajo. Es una organización que busca desde su inicio destacarse por su alto desempeño competitivo y su capacidad de operar en Colombia bajo estándares de competitividad global. Por esta misma razón, se ha reparado con tanta profundidad en los elementos que la definirán. El primero y más fundamental de estos, la identidad organizacional.

7.1.1. Identidad visual

Para ROPACOL es muy importante mantener una imagen corporativa unificada que simbolice su liderazgo y el compromiso con el sector colombiano. Con este fin se desarrolló la identidad visual de la organización.

Figura 35. Identidad Visual de la Organización



Figura 35. Identidad Visual de la Organización

Esta identidad acompañará todo tipo de comunicados, y será una herramienta de importancia para el posicionamiento de ROPACOL en sus relaciones empresariales, las cuales juegan un papel de gran importancia en el éxito de la empresa.

7.1.2. Ideología Central

ROPACOL busca ser desde su ideología central una organización que se destaque por su calidad humana, su compromiso con el desarrollo económico de Colombia y su pasión por desafiar los paradigmas convencionales de la administración y el emprendimiento en Colombia. Esto se refleja tanto en sus valores como en su propósito fundamental.

Propósito Fundamental

El propósito fundamental de ROPACOL es “**Generar valor al consumidor de moda en Colombia**” para realizarlo, el autor de este trabajo, en papel de fundador, considera que la organización debe ser un jugador que aporte tanto en materia productiva como competitiva. Debe estar en capacidad de operar el sector a partir de modelos de negocio innovadores que integren, desarrollen y transformen los diferentes actores de la industria, al igual que aprovechen tecnologías y tendencias emergentes.

Se espera que ROPACOL sea un jugador de liderazgo que a través de sus modelos de negocio, compita, se asocie y colabore con otros jugadores; y a la vez, aborde problemáticas de desarrollo del sector, en particular los relacionados con las condiciones de la demanda interna.

Valores

Los valores de ROPACOL reflejan aspectos en los cuales el fundador cree firmemente, y se espera, impriman un carácter único a la Organización, de forma que le permitan mantener su integridad en todas sus decisiones y actividades. Estos son:

- **El Talento es Nuestro Motor**
 - Trabajamos con personas talentosas, con altos estándares de compromiso y realización profesional
 - No somos trabajo terminado, por eso buscamos crecer profesionalmente y aprender constantemente
 - Valoramos y respetamos el talento de nuestra organización

- **Procuramos el Trabajo Proactivo y de Valor**
 - El trabajo proactivo dignifica al ser humano
 - Estamos siempre alerta. Prevemos, anticipamos y tomamos acción de forma proactiva
 - Mantenemos el balance entre nuestra vida personal y el trabajo
 - Perseguimos iniciativas para aumentar nuestra escala y eficiencia
 - Evitamos caer en la reactividad y en tareas de bajo valor

- **Diseño en todo lo que hacemos**
 - Innovamos desde el diseño
 - Buscamos siempre construir con coherencia y desde lo fundamental
 - Simplificar genera valor

- **Construimos relaciones de valor**
 - La credibilidad y la confianza son la prioridad en la gestión de nuestras relaciones
 - Fundamentamos nuestras interacciones en el entendimiento, el respeto y el valor mutuo
 - Orientamos estratégicamente nuestras relaciones

- **Compromiso con Colombia**
 - Creemos en Colombia y nos interesa conocerla
 - Hablamos siempre bien de Colombia
 - Mantenemos una posición crítica y activa frente a la identidad del País

Los Valores de ROPACOL en la Práctica

En la práctica, la definición de valores conlleva a decisiones prácticas de todo tipo. Estas pueden estar relacionadas con aspectos como la compensación y promoción de los empleados, los programas de capacitación, comunicaciones internas, entre otros. En definitiva, desde las decisiones de tipo directivo se debe mantener una coherencia con los valores, de lo contrario se perdería la integridad de la organización. A continuación se analizarán algunos de los valores desde las decisiones de tipo práctico y de diseño que pueden implicar al interior de la Organización:

- *Trabajamos con personas talentosas, con altos estándares de compromiso y realización profesional*

En la práctica esto implica procesos de selección de personal orientados a identificar estas características en los potenciales empleados. De igual forma, fomentar estos comportamientos dando reconocimiento a empleados que se destaquen en este sentido.

- *No somos trabajo terminado, por eso buscamos crecer profesionalmente y aprender constantemente*

En la práctica este valor orienta la organización hacia el aprendizaje. Desde la Dirección debe ser un compromiso facilitar recursos para el aprendizaje y la capacitación. De igual forma, facilitar los espacios a los empleados para que se capaciten por su propia cuenta, por ejemplo, facilitando horario flexible y dando apoyo financiero para estudios y cursos relacionados con el negocio.

- *Valoramos y respetamos el talento de nuestra organización*
Tiene implicaciones desde las actitudes de convivencia con pares, la actitud hacia el trabajo en equipo y por supuesto, los esquemas de compensación. Vivir este valor implica una remuneración competitiva para los empleados.
- *El trabajo proactivo dignifica al ser humano*
Implica añadir un aspecto fundamental a la cultura de la organización, que le da sentido al trabajo: la dignidad.
- *Estamos siempre alerta. Prevemos, anticipamos y tomamos acción de forma proactiva*
En la práctica son conductas y actitudes hacia el trabajo que se buscan fomentar dentro de la cultura de la organización. Algunas acciones más concretas e intencionadas pueden llegar a comprender aspectos relacionados con el monitoreo de los mercados en los cuales opera la organización, al igual que el enfoque del servicio al cliente cuando se presentan problemas. Por último, este valor en la práctica puede llegar a tener un gran impacto en la velocidad y la capacidad de adaptación de la organización.
- *Mantenemos el balance entre nuestra vida personal y el trabajo*
Implica fomentar una cultura de trabajo sana. Considerar elementos de salud organizacional dentro de los planes de crecimiento de la compañía.

- *Perseguimos iniciativas para aumentar nuestra escala y eficiencia*
Seguir este valor en la práctica puede implicar iniciar con anticipación proyectos de automatización de procesos y reducción de reprocesos que permitan reducir el trabajo operativo y maximizar el tiempo disponible para el trabajo proactivo.
- *Evitamos caer en la reactividad y en tareas de bajo valor*
En la práctica implica una cultura crítica hacia el valor detrás de cada tarea. Identificando y minimizando las actividades que no generan valor, como las de reporte, y enfocando el talento hacia lo que genera valor de cara al mercado.
- *Innovamos desde el Diseño*
Esto implica contar con marcos conceptuales definidos para gestionar los procesos de innovación como proyectos de diseño. De igual forma, implica fomentar una cultura donde el diseño es comprendido y aplicado desde una perspectiva multidisciplinaria, pero siempre centrándose en el usuario final. Tiene también implicaciones en aspectos relacionados con el desarrollo de productos y marcas, centrandos siempre estos últimos elementos desde la experiencia del usuario final.
- *Buscamos siempre construir con coherencia y desde lo fundamental*
En la práctica, busca crear coherencia en toda la organización. Siempre que se evalúen los problemas desde lo fundamental existe el potencial de encontrar mejores respuestas. La coherencia es por ejemplo de gran importancia en las experiencias que se construyan alrededor de las marcas.

- *Simplificar genera valor*
En la medida de lo posible siempre simplificar. Esto ayuda a mantener proyectos e iniciativas a una escala que sea manejable y lograr mayor eficiencia y efectividad.
- *La credibilidad y la confianza son la prioridad en la gestión de nuestras relaciones*
Este valor obliga a diseñar procesos, políticas y protocolos que evalúen los diferentes elementos alrededor de las relaciones que construye la Organización.
- *Fundamentamos nuestras interacciones en el entendimiento, el respeto y el valor mutuo*
Conlleva a fomentar el valor detrás de este concepto en la organización. En especial, detrás de este valor los líderes deben desempeñar un rol fundamental. Desde las relaciones de competencia por ejemplo, debería llevar a que no se hable nunca mal de los competidores, ya que estos son valorados como contrincantes y a su vez, respetados.
- *Orientamos estratégicamente nuestras relaciones*
En la práctica lleva a crear marcos conceptuales especiales sobre los cuales se pueda gestionar estratégicamente las relaciones. De igual forma, a entrar en actividades de investigación e inteligencia alrededor de las mismas. El hecho que esté implícito el término ‘estratégicamente’ además obliga a que las relaciones se vean desde el punto de vista proactivo.

- *Creemos en Colombia y nos interesa conocerla*
El País es parte del propósito fundamental de la organización. Este valor refleja esto y la vez puede implicar diferentes acciones por ejemplo, en el diseño de los espacios de oficina.
- *Hablamos siempre bien de Colombia*
Orienta por ejemplo, todos los procesos de relaciones y comunicaciones externas.
- *Mantenemos una posición crítica y activa frente a la identidad del País*
Implica contribuir al proceso de construcción colectiva de identidad Colombiana. Este ultimo valor existe porque se cree que una autoimagen colectiva auténtica es fundamental para el desarrollo auténtico de la moda. Luego es una problemática a la cual la organización no puede ser ajena. De este ultimo valor se desprende el enfoque de responsabilidad social.

7.1.3. Visión Futura

La prioridad en la agenda de la organización durante los primero 5 años será crecer, generar escala y rentabilidad. De esta forma, la meta visión futura a 5 años de iniciar operación es la siguiente:

“Ser una organización que facture US \$2MM anuales”

La descripción vívida de dicha visión tiene dos partes:

“Operamos exitosamente a nivel nacional a través de al menos 2 unidades de negocio innovadoras, de alto impacto y altamente rentables”.

“Contamos con capacidades claves bien definidas y desarrolladas”

De esta forma, tanto la estrategia como los modelos de negocio estarán orientadas a seguir esta visión.

7.2. Estrategia

La estrategia de largo plazo de ROPACOL se basa lograr una posición competitiva que le permita capturar el valor detrás del mercado y a la vez, estar contribuyendo al desarrollo del mercado interno de moda en Colombia. Dicha posición competitiva estará basada en la existencia de capacidades claves de la organización, de acuerdo a los principios planteados en el capítulo 3.

7.2.1. Posición Competitiva

En el largo plazo ROPACOL contará con las siguientes ventajas competitivas

Figura 36. Ventajas Competitivas de ROPACOL



Figura 36. Ventas competitivas de ROPACOL

Estas ventajas competitivas suponen habilidades de la organización, por medio de las cuales estará en capacidad de crecer y cumplir con su propósito fundamental.

La primera de estas, *Plataforma de negocios única*, busca orientar el desarrollo de la organización hacia modelos de negocio disruptivos que representen oportunidades de rápido crecimiento bajo esquemas de competencia únicos. En el mediano y largo plazo esto le permitirá a ROPACOL contar con un portafolio de unidades de negocio de alto crecimiento y altamente rentables.

La segunda, *Enfoque al Cliente* orientar toda su actividad de generación de valor hacia el cliente, tomando los mejores elementos en materia de tendencias actuales del marketing. Esta orientación le permitirá a ROPACOL atraer y retener a sus clientes y maximizar el *customer life time value*. Detrás de esta posición competitiva existen algunos elementos de eficiencia deseados en materia de desarrollo de negocio, ya que un enfoque efectivo hacia el cliente y/o consumidor, implica decisiones en materia de desarrollo de productos y servicios bien fundamentadas que permiten capturar el valor de mercado con mejores márgenes.

La tercera, *Efectividad Organizacional*, busca hacer de ROPACOL una organización a la vanguardia de efectividad organizacional y orientada hacia el talento. Esto supone una ventaja competitiva ya que en principio, generará una mayor productividad por empleado, y un mejor aprovechamiento del talento al interior de la organización. En el largo plazo, esto hará de la misma un excelente empleador, con la capacidad de atraer y retener el mejor talento, aumentando a su vez, la capacidad de la organización de innovar y generar nuevas ideas.

Finalmente, con *Relaciones Estratégicas* se busca que ROPACOL sea una organización que tenga la capacidad de aprovechar la máximo sus relaciones. Una buena gestión en materia de relaciones supone ventajas de tipo práctico, por

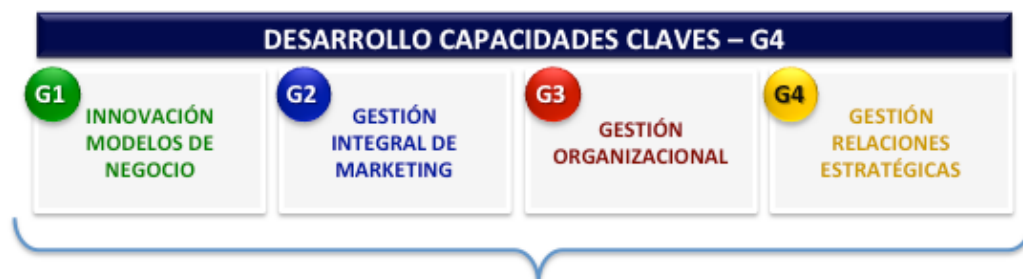
ejemplo mantener su credibilidad y generar confianza frente a posibles socios comerciales. Lo anterior es de altísima importancia porque ROPACOL necesita estar en capacidad de colaborar y posiblemente a la vez competir, con distintos actores del sector para poder tener el impacto deseado detrás de su propósito fundamental.

7.2.2. Desarrollo de Capacidades Clave

Las construcción de capacidades clave por lo tanto, es el medio por el cual la Organización estará en capacidad de lograr dicha posición competitiva. A diferencia de los factores externos del mercado, estas capacidades son gestionables y por lo tanto se pueden medir bajo un esquema de crecimiento evolutivo.

El modelo de desarrollo de capacidades clave se denomina “G4”, que significa “Gestión en 4 frentes”. Estas capacidades claves son aspectos en los que la empresa se debe destacar desde el inicio.

Figura 37. Desarrollo de Capacidades Clave “G4”



- Capturan, organizan y dinamizan el “Know How” de la empresa
- Están fundamentadas en los Valores Corporativos
- Generan oportunidades de mejoramiento alineadas a la estrategia
- Son la base para la consecución y sostenimiento de ventajas competitivas

Figura 37. Desarrollo de Capacidades Clave “G4”

La medida de éxito detrás de las capacidades clave es la generación de valor. En la práctica, eso se debe reflejar en procesos especializados, marcos conceptuales de trabajo y habilidades, fundamentados a su vez en los valores corporativos.

De esta forma, ROPACOL estará encaminada a convertirse en una Organización que cuenta con la posición competitiva necesaria para tomar un rol de liderazgo en el sector.

7.3. Diseño Organizacional

El diseño organizacional de ROPACOL se fundamenta en primera instancia, en las características identificadas en la revisión de la literatura. En segunda instancia, en los valores definidos en la identidad; y en una tercera instancia, en la estrategia y el desarrollo de capacidades claves.

El diseño se definirá a partir de 3 elementos. El primero de estos, las áreas funcionales. El segundo, las características de los equipos; y el tercero, la cultura que se desea fomentar.

7.3.1. Áreas Funcionales

Las áreas funcionales están relacionados con los mecanismos con los que cuenta la organización para generar valor. Estos frentes están directamente relacionados con la estrategia y las ventajas que la organización espera desarrollar en el largo plazo. De esta forma, se definen la estructura a partir de las siguientes áreas funcionales.

Figura 38. Áreas funcionales de ROPACOL



Figura 38. Áreas Funcionales de ROPACOL

Este diseño organizacional tiene varias implicaciones en la práctica. Por un lado, enfoca al a Dirección de Negocios en la generación de los resultados de corto plazo de acuerdo a lo que plantea Lowell y Joyce en el modelo de la organización del siglo 21. (Bryan & Joyce, The 21st-century organization, 2005)

Esto ultimo, permite enfocar los frentes funcionales de Diseño y Marketing, Desarrollo de Negocios y Relaciones Corporativas en la construcción del negocio en el mediano y largo plazo.

El área de Diseño y Marketing por su parte, se enfoca 100% al usuario, siendo este ultimo la principal preocupación de todos los que pertenecen a esta área funcional. Desde esta, se deben definir los parámetros de gestión del consumidor de los diferentes modelos de negocio. El funcionamiento de esta área

organizacional debe estar regida por los valores organizacionales, particularmente, con aquellos relacionados con el diseño y el trabajo proactivo.

El área funcional de gestión organizacional debe velar por consolidar la visión de ROPACOL como una organización capaz de retener y atraer el mejor talento. Bajo esta perspectiva se enfocan también los procesos de selección y capacitación de acuerdo a lo establecido en los valores de la Organización. De esta forma, las afirmaciones como *“No somos trabajo terminado, por eso buscamos crecer profesionalmente y aprender constantemente”* deben encontrar un sentido dentro de los procesos de este frente funcional.

Por su parte, la principal preocupación de la Dirección estratégica es estar en sincronía con el sector. Detrás de esta, se deben realizar investigaciones relacionadas con el consumidor de moda, de forma que esta información ayude a administrar la visión de la organización y tomar decisiones de tipo estratégico.

7.3.2. Características de los equipos

La unidad productiva de ROPACOL es el equipo de trabajo. Se espera que bajo los valores relacionados con el trabajo proactivo y la valoración del talento, estos equipos estén en capacidad de ser autónomos y auto-dirigidos.

Dichos equipos funcionarán de acuerdo objetivos de desarrollo específicos, los cuáles a su vez estarán en línea con el desarrollo estratégico de la compañía. De esta forma, se busca que en la medida de lo posible nadie ‘opere’, excepto quienes se encuentran bajo la Dirección de Negocios.

Bajo el valor de Trabajo Proactivo, específicamente, *Perseguimos iniciativas para aumentar nuestra escala y eficiencia*, se espera que un equipo de trabajo esté en capacidad de ir construyendo mecanismos de generación de valor

que requieran pocos recursos para su funcionamiento, y de manera evolutiva. Esta característica es la que permitirá a la organización consolidar sus capacidades clave. En la práctica esto pueden implica evolucionar los métodos de trabajo para automatizar y abolir las tareas reactivas y de poco valor agregado.

Un equipo de trabajo estará compuesto por un máximo de 7 personas, siendo de 4 a 5 el ideal. Esto con el fin de no erosionar la responsabilidad individual en ninguno de estos.

Se contará con *Coach* de equipos de trabajo, los cuáles buscar coordinar, apoyar y facilitar los recursos para que el equipo de trabajo logre sus objetivos. De igual forma, cada persona, independientemente del equipo, contará con un *Coach* en asuntos relacionados con su crecimiento profesional.

Figura 39. Relaciones Típicas de un equipo de trabajo



Figura 39. Relaciones Típicas de un equipo de trabajo

Cada equipo de trabajo a su vez contará con un líder de equipo, el cuál proporcionará el liderazgo necesario y la visión detrás de la persecución del

objetivo. La evaluación de resultados estará basada en la revisión a nivel de pares de acuerdo a lo que plantea Hamel.

De esta forma, se espera que la organización esté en capacidad de configurar con rapidez diferentes equipos de trabajo, a medida que surgen distintas necesidades en materia de objetivos funcionales. El tiempo de vida de un equipo se estima puede ser desde 6 meses hasta 3 años, dependiendo de las necesidades de la organización; y a medida que la misma gane escala, se dará lugar a la creación de mercados formales de talento.

7.3.3. Cultura

Finalmente, la cultura deberá estar basada en los valores. Se busca fomentar constantemente una cultura de trabajo en equipo que promueva la persecución de los objetivos de negocio y que esté enfocada hacia el la generación de valor a los clientes y consumidores de la organización.

La cultura debe ser un facilitador de los resultados de negocio de acuerdo a lo que plantea Meehan, Rigby y Rogers con respecto a una cultura ganadora. (Meehan, Rigby, & Rogers, 2007). En la práctica, valores como *Creemos en Colombia y nos interesa conocerla*, deben encontrar un sentido práctico y valioso, y que la vez reafirme el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

El sello distintivo de la cultura de trabajo será principalmente el trabajo proactivo y el diseño. Todos los elementos que acompañan y soportan la cultura organizacional buscarán prioritariamente fomentar estos dos grupos de valores.

8. Modelos de Negocio

Los siguientes modelos de negocio a continuación descritos, representan la forma como ROPACOL pretende generar valor. Estos se definieron a partir de oportunidades de negocio identificadas en el mercado, y plantean innovaciones en algún aspecto de la forma como sirven a los mercados

8.1. Armario 4

Armario 4 es un modelo de negocio que busca aprovechar el aumento del gasto en moda de la población femenina de nivel de ingresos alto en Bogotá, y ofrecer un nuevo esquema de servicio apoyado en plataformas digitales, y los principios de CRM discutidos en el marco teórico.

Con este modelo de negocio se busca romper el esquema tradicional de atención a través de puntos de venta, y realizar una combinación de los 2 canales no tradicionales con mayor oportunidad: internet y venta directa, pero elevándolo a la categoría Premium. Es decir, ofreciendo una alta exclusividad.

8.1.1. Concepto

El concepto de negocio de Armario 4 es un catalogo web exclusivo y personalizado para ofrecer artículos de moda a las mujeres de nivel de ingresos alto en la ciudad de Bogotá.

En el proceso, las clientes seleccionan los artículos que más les interesan vía la plataforma web, y programan una visita por parte de un asesor de compras a su hogar y oficina. Este asesor, es un asesor altamente profesional, que llevará en una maleta diseñada para tal fin, los artículos que la cliente más desea ver y

probar, con el fin de concretar una compra (ojalá de varios de los mismos). Para su visita contará con un vehículo, datafono, tableta y otros elementos.

Figura 40. Identidad Visual de Armario 4



Figura 40. Identidad Visual de Armario 4

No cualquier persona puede ser cliente de Armario 4, para entrar a este selecto círculo, un consumidor debe cumplir algunas condiciones que indiquen que existe un gran potencial de valor detrás del mismo. Desde el inicio, lo que se busca con este modelo de negocio es identificar y fidelizar un grupo de clientes selectos con un alto *customer life time value*, susceptibles de ser gestionados estratégicamente. Dentro de este grupo se busca perfilar en particular figuras públicas de la industria del entretenimiento.

8.1.2. Canvas Armario 4

A continuación se desarrolla en detalle las características fundamentales del modelo de negocio haciendo uso de la metodología *canvas*:

Segmento del Mercado

Armario 4 está dirigido a la población femenina de nivel de ingresos alto en la ciudad de Bogotá. Principalmente se dirige a las mujeres que tienen una alta necesidad de verse y vestirse bien, con alto poder adquisitivo pero restricciones de tiempo para realizar todas las compras que quisieran.

Se asume que la población de nivel de ingresos alto en Bogotá es equivalente a la 50% superior del niveles socioeconómico 4, y los niveles socioeconómicos 5 y 6. Esta población equivale a 640,000 habitantes, de los cuáles el 51,6% son mujeres (DANE y SDH Bogotá, 2012) , es decir, una población de 330,552 mujeres. De esta población, se estima que un 47% está en el rango de edad deseado (25-50 años) (DANE y SDH Bogotá, 2012), siendo un total de 155,359 mujeres. Para los niveles socioeconómicos objetivo, la penetración de internet es del 92% (DANE, 2012), por lo tanto la población objetivo para Armario 4 es de 142,930 mujeres.

El consumo total en Bogotá de vestuario para mujer en nivel de ingresos alto, alcanzó un valor de \$166,000 millones de pesos en 2012, con un crecimiento de 15% (RADDAR-Inexmoda, 2012)

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Armario 4 se divide en 4 ejes principales. El primero de ellos es la **conveniencia**, ya que el esquema de servicio (que se explica en más detalle en la sección de canales) busca facilitar la compra llevándola directamente al hogar o la oficina.

Lo anterior si bien no es un concepto nuevo, su aplicación a niveles de ingreso alto con una oferta Premium por lo general no es común, o bien ejecutada

en el mercado Colombiano. Algunas de las personas que se verán más beneficiadas por este concepto son las madres jóvenes con una proyección de carrera exitosa, ya que sus ocupaciones laborales y de mamá, les deja poco tiempo para dedicarse a sí mismas.

Otro aspecto de esta conveniencia se refleja en el catálogo web, ya que las clientes tienen disponible en todo momento las nuevas opciones a través de la página web en cualquier momento del día, por ejemplo, cuando están en un descanso laboral.

El segundo eje es la **oferta diferenciada**. Ya que Armario 4 ofrecerá prendas y accesorios de vestir con un elevado concepto de moda pero difícil de encontrar en el mercado. De esta forma, es necesario asegurarse que cuando una cliente interactúe con el catálogo de Armario 4, encuentre artículos que en su mayoría no existen en el mercado actual. Un ejemplo claro del tipo de artículos que se desea ofrecer son los vestidos de baño Gottex, diseñados y producidos en Israel y considerados de alta moda a nivel mundial (Figura 40)

Figura 41. Vestidos de Baño Gottex



Figura 41. Vestidos de baño Gottex, como parte del portafolio de Armario 4

Fuente: <http://www.gottexmodels.com/en>, Israel

En ese sentido se abre camino al tercer eje de la propuesta de valor: la **exclusividad**. Armario 4 ofrecerá artículos con un alto valor de exclusividad, y la estrategia de portafolio estará encaminada para garantizar tanto la oferta diferenciada como la exclusividad. Otro aspecto importante de la exclusividad es el acceso al catálogo web, el cual solo puede ser por medio de invitación, la cual estará sujeta al perfil del cliente.

Otro aspecto que facilita el manejo de la exclusividad es la zona de atención, ya que Armario 4 tendrá una cobertura geográfica restringida a las principales zonas de la ciudad donde se concentra la audiencia.

El último eje es la **personalización**. Esta se refleja en 2 niveles: primero, la plataforma tecnológica de Armario 4 permitirá lograr un alto grado de personalización en el proceso de selección del cliente final, a través del reconocimiento de gusto y adaptación de la oferta visible a perfil del usuario. En ese sentido, se buscará satisfacer a cada cliente de acuerdo a sus gustos y preferencias particulares.

El segundo nivel profesional de los asesores, los cual estarán entrenados y capacitados en temas fundamentales de moda, y para atender los gustos y particularidades propias de cada uno de sus clientes.

Canales

Armario 4 contará con 2 canales principales: el portal web y la visita de prueba y compra.

Dentro del portal se busca que cada usuario esté registrado, y a través de este registro podrá ingresar al catálogo. Dicho catálogo puede ser consultado por

secciones, preferencias, novedades, estilos, ocasión de uso, entre otras; como por ejemplo “vestidos y accesorios para asistir a un matrimonio”. Adicionalmente, estará acompañado de contenido Premium en temas de moda con el fin de formar consumidores entendidos y mejorar la percepción y valoración de la oferta de valor. Dicho contenido a su vez, está asociado a artículos que pueden satisfacer la necesidad puntual.

En general, el portal web permite lograr un alto nivel de interacción y una capa de exploración previa al proceso de visita donde la cliente puede definir sus preferencias y elaborar una lista de deseos (*wish list*).

La visita de prueba y compra es para llevar a la cliente los artículos que seleccionó de su *wish list*, con el fin de que pueda tener una percepción tangible de los mismos y que su proceso de compra se vuelva una experiencia agradable. Para esta visita es indispensable contar con un vehículo, un dispositivo Tablet, un datafono y por supuesto, lo necesario para transportar los artículos.

Relaciones con Clientes

La relación con los clientes es uno de los aspectos fundamentales del éxito de este modelo de negocio. En principio, el enfoque de Armario 4 es tener pocos pero valioso clientes y maximizar el *customer life time value*. Por tal razón, la relación con los clientes es sumamente crítica.

Más aun, la relación con los clientes está fundamentada en los valores de la empresa (Construimos relaciones de valor basadas en credibilidad y confianza), y en la estrategia de la misma como fuente de ventaja competitiva (Enfoque al cliente). Por esta razón, cada uno de los puntos de contacto con el cliente se gestionarán con los máximos estándares de calidad.

En principio, para Armario 4 la satisfacción del cliente final es fundamental, ya que una mala experiencia en el más mínimo detalle puede acabar por siempre la relación que se ha construido con un cliente, y erosionar la rentabilidad del negocio.

Uno de los puntos de acción a tomar por lo tanto, es medir contantemente la satisfacción del cliente, la cual se hará de manera voluntaria dentro del portal web.

Armario 4 también ve a sus cliente como aliados, y espera de estos que sean voceros de la marca y la recomienden. Esto se logrará en la medida que los mismo tengan buenas experiencias de compra. En un sentido más amplio, los clientes son aliados ya que proveen constantemente, tanto en la plataforma web y en la visita, retroalimentación que sirve para mejorar la oferta de servicios y en ultima instancia la rentabilidad agregada del negocio.

Otro punto importante es respetar la independencia del usuario, por tal razón no se empujarán ventas de manera forzada, y este es un mensaje clave que se transmitirá al cliente en todo momento: “lo mejor para ti en todo momento”. A tal punto que la fuerza de ventas se redefinirá para no tener asesores de ventas, sino asesores de compras (es decir, están del lado del cliente). Su objetivo por lo tanto no será vender más, sino lograr que sus clientes estén satisfechos con sus compras.

Fuentes de Ingreso

La fuente de ingreso de Armario 4 es la venta de los artículos que ofrece en su catálogo a través de la visita programada. Para esto se utilizará únicamente medios de pagos electrónicos (tarjetas de crédito y débito) con el fin de minimizar los riesgos de manejo de efectivo por parte de los asesores de ventas.

No se considera adecuado la venta de los artículos por medio del portal web ya que erosionan el concepto de venta multiplicada que es posible lograr gracias al formato de visita con el asesor de compra.

Recursos Clave

Existen 2 recursos clave: el portal web y el talento humano. Ambos tienen que tener un altísimo nivel de calidad para maximizar el potencial del modelo de negocio.

En primer lugar es indispensable que la plataforma tecnológica este 100% orientada al cliente final y al proceso de compra con asesoría como tal. Tiene que tener una apariencia agradable, ser llamativa y tener una interfaz de uso intuitiva. Para esto es indispensable invertir tiempo y dinero en el diseño de la misma. Por otro lado, la plataforma tiene que estar integrada con el sistema de inventarios con el fin de ofrecer información de disponibilidad de producto en tiempo real.

Otra dimensión importante del portal web es la calidad del contenido a la cual los usuarios tienen acceso permanentemente, ya que este contenido se convierte en aliado del proceso de compra y permitirá formar consumidores expertos y entendidos.

En segundo lugar, el rol de los asesores de compra es crítico. Ya que por un lado deben estar altamente capacitados para representar los valores institucionales de la compañía (ROPACOL) y de la marca Armario 4, pero adicionalmente poder construir una relación de valor, basada en credibilidad y confianza con cada uno de los clientes. Por tal razón, la compensación será diferenciada en comparación con el mercado, y de igual forma el proceso de selección será altamente riguroso.

Actividades Clave

Se definieron 2 actividades clave. La primera de estas tiene que ver con el proceso de compra de la compañía, el cual tiene que estar en capacidad de identificar en el mercado nacional e internacional proveedores que estén alineados a los valores de la marca, y que cumplan con los criterios definidos en la propuesta de valor de acuerdo al perfil de las clientes.

Para esto se contratará una persona experta en compras en el campo de la moda, y de igual forma se elaborará un proceso detallado de mapeo de proveedores potenciales a nivel local y mundial. La relación que surja con los mismos proveedores también es importante, y es ahí donde los valores institucionales juegan un papel fundamental, ya que siempre se buscará construir relaciones de valor basadas en credibilidad y confianza, pero articulando los procesos hacia la satisfacción del consumidor final.

La segunda actividad crítica es el proceso de la visita del asesor de compras. Para el cliente la experiencia tiene que ser clara, transparente y satisfactoria. Por tal razón es indispensable preparar a los asesores de compra frente a todos los imprevistos que puedan surgir.

Tal vez los aspectos más difíciles de controlar dentro del proceso de visita sean los tiempos, ya que los asesores se tardarán con cada cliente cuanto sea necesario, pero a su vez, necesitan cumplir con puntualidad cada una de las visitas programadas. Por lo tanto, los aspectos técnicos y logísticos detrás de la programación de las visitas se gestionarán cuidadosamente.

Por otro lado, se elaborará un protocolo dirigido a los asesores de compra para atender en detalle todos los aspectos relacionados con lo que pasa al interior de un domicilio.

Asociaciones Clave

Se buscará construir asociaciones con jugadores de otros sectores dentro de los cuales se puede concentrar la audiencia. Un ejemplo de esto puede ser Andrés Carne de Res, u otros establecimientos donde puede llegar a concentrarse la audiencia objetivo.

Otras asociaciones clave son específicas del sector, pero si bien pueden alimentar el funcionamiento del modelo de negocio, se deja su manejo a nivel corporativo (ROPACOL)

Estructura de Costos

El modelo de negocio está pensado para minimizar los costos fijos derivados de un arriendo en un centro comercial o similar, y remplazarlo por inversiones en activos productivos de amortizables a largo plazo, o en talento humano.

Para ejemplificar se asume lo siguiente: un arriendo de un local comercial en un centro comercial dirigido a la población objetivo puede oscilar entre los \$10,000,000 y \$40,000,000 al mes, sin incluir la cuota de administración (Metrocuadrado.com, 2013). Una inversión de esta dimensión es muy riesgosa para una compañía que entra al mercado con una marca nueva, y para las existentes, uno de los factores que más erosiona la rentabilidad. Ahora, con la misma inversión mensual es posible invertir en un vehículo, o una van pequeña, la cual tiene vida útil como activo productivo hasta por 5 años. Hoy en día, la van más económica del mercado se encuentra en \$34'000'000 (Chevrolet.com, 2013), al adquirirla, esa misma van servirá para atender a varios clientes durante por lo menos 5 años.

Por otro lado las inversiones en plataformas digitales tienen esa misma característica ya que luego de su inversión, se convierte en un activo productivo de bajo mantenimiento.

Finalmente, el costo de los asesores de venta es parcialmente variable, sujeto a los resultados del negocio, y si se cuenta con la capacidad de retención de los empleados, cualquier inversión en capacitación se mantiene en el mediano plazo. Se estima que el salario que se le puede ofrecer a un asesor puede oscilar entre \$2,500,000 y \$3,000,000 por mes, pero ese mismo asesor podría llegar a generar ventas hasta por \$30,000,000 por mes (cálculo basado en el promedio estimado de ventas generadas por visita, y la capacidad de visitas por mes)

Otra característica de la estructura de costos es el componente objetivo de utilidad bruta, el cual se espera, por el tipo de mercancía a ofrecer, puede llegar a ser alto en comparación con el mercado, y ofrecer por lo tanto, una mayor utilidad neta como unidad de negocio.

8.2. Piña Colada Ropa y Accesorios

El modelo de negocio de mayorista de pantalones busca aprovechar el crecimiento y el tamaño del mercado de pantalones

8.2.1. Concepto

Piña Colada Ropa y Accesorios, es una unidad de negocios dedicada a la comercialización de ropa y accesorios para mujer de estratos 2 y 3 en las pequeñas y medianas ciudades de Colombia. Su concepto nace de un proyecto de emprendimiento de hace algunos años. Hacia 2010, se puso en funcionamiento el proyecto piloto de *Piña Colada Ropa y Accesorios*. Este almacén estuvo operando

por algún tiempo en un centro comercial ubicado en el municipio de Cota, Cundinamarca. Este modelo de negocio pretendía impactar positivamente el sector mediante el mejoramiento de la calidad de la demanda en ciudades medianas y pequeñas del país.

Uno de los elementos que se buscaba aprovechar era la experiencia de compra, la cual siempre estaba acompañada de un diseño limpio, sencillo y llamativo. Sin embargo, uno de los aprendizajes del piloto fue que las personas de nivel socioeconómico 2 y 3 (grupo objetivo del almacén) tenían una percepción de precio superior a la deseada. Uno de los factores que contribuyó a esto fue la ausencia de mecanismos efectivos de comunicación de precio.

Si bien el almacén prestó un servicio de forma constante por cerca de 7 meses, se decidió culminar el ejercicio piloto debido a la escala limitada de la iniciativa y la baja disponibilidad de recursos en ese momento para llevarla al siguiente nivel.

El modelo de negocio que se describe en esta sección pretende construir sobre los aprendizajes del piloto de Cota. Uno de los elementos adicionales que se incluye en un modelo de comunicación de precios a través de catálogos físicos los cuáles llegan por correo a los domicilios de los clientes habituales y potenciales de *Piña Colada Ropa y Accesorios*. De igual forma, a sus correos electrónicos. Se busca que dicho mecanismo, si bien sencillo, contribuya a atraer y retener clientes.

Manejo de marca se orienta a mantener una percepción de valor diferenciada dentro de los estratos 2 y 3 pero con percepciones de precio sanas, es decir, no sobredimensionadas.

En cuanto a la oferta de productos se busca combinar mercancías de producción nacionales con colecciones propias (diseñadas por el equipo de

ROPACOL) y suministradas a través de una red de proveedores nacionales. Para las colecciones propias se contará con una red de proveedores de manufactura, los cuales, negocian producción con ROPACOL por encargo. En este último punto, la capacidad de la organización de gestionar estratégicamente estas relaciones, tanto con proveedores de producto y de manufactura, juega un papel fundamental.

Se considera valioso y estratégico este modelo de negocio ya que a medida que se desarrolla el país, las pequeñas y medianas ciudades crecen y se desarrollan, aumentando el poder adquisitivo de sus habitantes, y evolucionando a la vez en su estilo de vida. En resumen, es un mercado de alto crecimiento y con condiciones de competencia rudimentarias, donde gran parte de los productos que se comercializan en locales con altos índices de informalidad y poca promesa de valor detrás de la marca.

Figura 42. Identidad Visual de Piña Colada Ropa y Accesorios



Figura 42. Identidad Visual de Piña Colada Ropa y Accesorios

8.2.2. Canvas

A continuación se desarrolla en detalle las características fundamentales del modelo de negocio haciendo uso de la metodología *canvas*:

Segmento del Mercado

El mercado de Piña Colada esta compuesto por las mujeres pertenecientes a pequeñas y medianas ciudades del país. Iniciando en Cundinamarca, se pueden identificar las poblaciones con mayor potencial de acuerdo a la composición de su población (figura 42, resaltadas en verde)

Tabla 3. Composición de la población en municipios de Cundinamarca

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total Residencial
ANAPOIMA	1,048	6,188	3,897	3,165	1,246	208	15,751
CHIA	2,930	60,576	24,901	11,492	1,669	2,464	104,033
FACATATIVA	12,636	35,730	17,820	6,948	14	7	73,156
FUNZA	4,288	33,408	15,581	11	-	-	53,287
FUSAGASUGA	8,908	45,294	25,613	23,370	3,045	123	106,351
GIRARDOT	11,074	26,312	31,291	8,575	1,955	2,686	81,893
LA CALERA	1,069	19,793	5,170	691	464	1,465	28,652
LA MESA	1,171	17,158	7,786	1,866	122	10	28,112
MADRID	2,383	30,828	8,617	89	56	41	42,014
MOSQUERA	2,831	44,479	18,362	1,486	-	11	67,169
RICAUURTE	2,340	2,106	2,639	2,124	234	2,250	11,693
SIBATE	1,034	17,761	4,329	16	-	-	23,139
SILVANIA	353	18,414	3,197	1,015	317	18	23,314
TABIO	698	12,098	3,689	1,026	199	27	17,737
TOCAIMA	3,192	6,997	4,704	133	4	-	15,029
TOCANCIPA	684	13,844	4,696	184	96	28	19,532
UBATE	935	23,944	5,825	198	-	-	30,902
VILLETA	3,444	11,708	5,173	431	203	4	20,962
ZIPAQUIRA	15,943	54,379	22,193	6,360	67	15	98,957

Tabla 3. Composición de la población en municipios de Cundinamarca. Fuente: Departamento Nacional de Planeación, DANE. Cálculos: el autor.

Se estima que para el 2013 el segmento de nivel socioeconómico 2 y 3, que representa el 81% de la población en estos municipios, alcanzará un consumo mensual en la categoría de vestuario de \$9,000 millones de pesos, es decir, alrededor de \$108,000 millones de pesos anuales. (Figura 43)

Tabla 4. Mercado Oportunidad de Piña Colada Ropa y Accesorios

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	SEGEMENTO
ANAPOIMA	2,619,500	49,500,800	93,520,800	136,099,300	87,234,000	18,693,000	143,021,600
CHIA	7,326,000	484,611,200	597,624,000	494,164,600	116,809,000	221,778,000	1,082,235,200
FACATATIVA	31,590,000	285,840,000	427,680,000	298,764,000	1,008,000	648,000	713,520,000
FUNZA	10,719,000	267,264,000	373,939,200	464,400	-	-	641,203,200
FUSAGASUGA	22,268,750	362,348,000	614,712,000	1,004,888,500	213,150,000	11,025,000	977,060,000
GIRARDOT	27,684,000	210,499,200	750,988,800	368,733,600	136,836,000	241,704,000	961,488,000
LA CALERA	2,673,000	158,342,400	124,070,400	29,721,600	32,508,000	131,868,000	282,412,800
LA MESA	2,928,000	137,267,200	186,854,400	80,220,800	8,512,000	864,000	324,121,600
MADRID	5,957,000	246,627,200	206,815,200	3,818,400	3,885,000	3,663,000	453,442,400
MOSQUERA	7,077,500	355,832,000	440,678,400	63,889,400	-	1,026,000	796,510,400
RICAUURTE	5,850,000	16,848,000	63,331,200	91,332,000	16,380,000	202,500,000	80,179,200
SIBATE	2,583,750	142,084,800	103,896,000	670,800	-	-	245,980,800
SILVANIA	882,000	147,312,000	76,723,200	43,653,600	22,176,000	1,620,000	224,035,200
TABIO	1,745,250	96,782,400	88,545,600	44,105,100	13,923,000	2,457,000	185,328,000
TOCAIMA	7,980,000	55,972,000	112,896,000	5,719,000	245,000	-	168,868,000
TOCANCIPA	1,710,000	110,752,000	112,704,000	7,912,000	6,720,000	2,520,000	223,456,000
UBATE	2,337,000	191,550,400	139,809,600	8,496,800	-	-	331,360,000
VILLETA	8,610,000	93,660,000	124,152,000	18,511,500	14,210,000	315,000	217,812,000
ZIPAQUIRA	39,858,250	435,031,200	532,622,400	273,492,900	4,662,000	1,332,000	967,653,600
TOTAL	192,399,000	3,848,124,800	5,171,563,200	2,974,658,300	678,258,000	842,013,000	9,019,688,000

Tabla 4. Mercado Oportunidad de Piña Colada Ropa y Accesorios. Fuente: RADDAR, Departamento de planeación nacional, DANE. Cálculos: El autor.

Ahora, la categoría de vestuario para mujer representa el 35% del consumo de la categoría de vestuario (RADDAR-Inexmoda, 2012). De esta forma, la oportunidad real para *Piña Colada* en Cundinamarca alcanza los \$38,000 millones de pesos.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Piña Colada se resume en moda, comodidad y estilo a un precio razonable. Básicamente se busca ofrecer a la población de nivel de ingresos 2 y 3 acceso a la moda.

Para lograr lo anterior es indispensable contar con un portafolio orientado a este fin, basado tanto en proveedores nacionales e internacionales que acompañen los valores de la marca.

Uno de los puntos a destacar de la propuesta de valor es la experiencia de compra, para la cual se busca ofrecer al cliente final un ambiente agradable, con buen diseño y con sentido de dignidad.

Canales

El único canal que se manejará serán los puntos de venta, los cuales se ubicarán en centro comerciales o lugares altamente concurridos en pequeñas y medianas ciudades de Cundinamarca inicialmente.

El formato del punto de venta será típicamente de 60 a 120 metros cuadrados y deberá contar con unas condiciones de diseño destacadas y superiores a lo que comúnmente esta acostumbrada la población de estos municipios.

Figura 43. Piña Colada Ropa y Accesorios

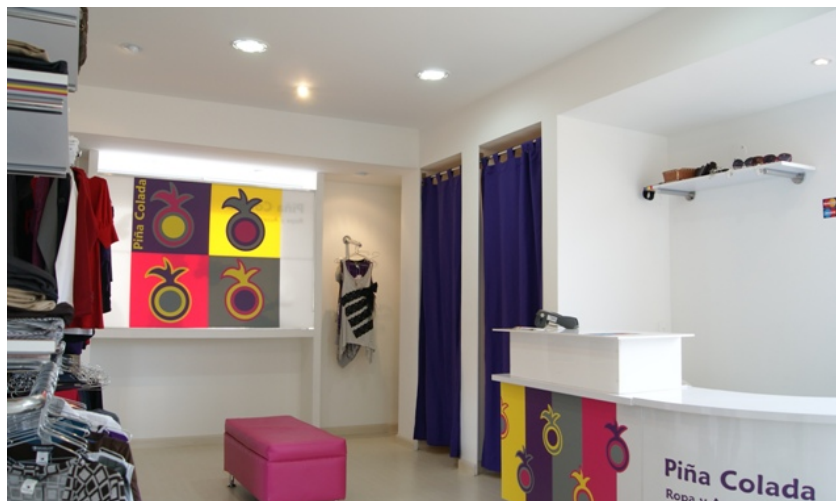


Figura 43. Piña Colada Ropa y Accesorios. Almacén de ropa en el municipio de Cota, Cundinamarca. 2010

Relaciones con Clientes

Los clientes serán atendidos directamente en el punto de venta, el cual ofrece condiciones de diseño altamente atractivas.

Sin embargo, la comunicación de los productos con énfasis en el precio razonable se realizará a través de catálogos impresos, los cuales se distribuirán a los domicilios y correos electrónicos de las clientes habituales de Piña Colada Ropa y Accesorios.

Se busca a mediano y largo plazo lograr una relación de fidelización con las consumidoras, y que ellas tengan a piña colada como gran parte de su elección de moda.

Fuentes de Ingreso

La única fuente de ingreso es la venta de ropa y accesorios a través de los puntos de venta. Para esto los usuario podrán cancelar por diferente medios de pago: tarjeta crédito, tarjeta débito, *Daviplata* y efectivo.

En cuanto al precio es necesario mantener una alta competitividad sin caer en el exceso y sacrificar márgenes.

Recursos Clave

El primero de estos es el establecimiento comercial el cual se manejará bajo esquema de arrendamiento. Parte de la clave de este recurso recae en su diseño el cual tiene que mantener altos estándares de atractivo, sin elevar la percepción de precio por parte del usuario final.

Actividades Clave

Dentro de estas se debe establecer una serie de lineamientos que definen las condiciones óptimas de operación. Comprenden actividades relacionadas con el montaje del punto de venta y las gestión de inventarios.

Otra actividad clave es la comunicación del precio a las consumidoras finales, la cual se realiza a través de catálogos entregados al domicilio. Con el fin de acelerar el desarrollo de un nuevo mercado, se establecen parámetros de entrada al mercado que permitan generar un rápido y efectivo posicionamiento.

Asociaciones Clave

Dentro de las asociaciones clave está la relación que se construye con los proveedores nacionales de producto. Estas últimas se regirán bajo los estándares de relaciones de la organización.

Estructura de Costos

La estructura de costos está principalmente impactada por el arrendamiento del espacio comercial, el costo laboral de la fuerza de ventas y el costo de ventas de la mercancía.

Otro costo de importancia es el relacionado con la comunicación de los productos y los precios detrás de la marca.

8.3. Ropa interior para hombre por internet

El concepto de ropa interior para hombre por internet busca aprovechar la dimensión y el crecimiento de este mercado en los niveles de ingreso medio y alto a nivel nacional.

Adicionalmente busca apalancarse en el crecimiento emergente del canal de internet, el cual se espera crezca en el sector de moda al igual que el resto de las categorías de consumo. Una ventaja adicional frente al resto de los elementos de ropa es el hecho de que en los canales offline en general no es una práctica común probarse la ropa interior antes de comprarla, lo cual reduce para esta categoría una de las principales barreras de compra que existen frente a la compra en el canal de internet.

8.3.1. Concepto

El concepto de ropa interior para hombre a través de internet es desarrollar un canal especializado en la venta de este tipo de artículos, que ofrezca una amplia variedad en cuando a diseño, marcas, alternativas, y ocasiones de uso.

Para esto se busca fortalecer el portafolio a través de proceso de compra con proveedores nacionales e internacionales, preferiblemente de marcas que hoy en día no se encuentren en el mercado. Es importante mencionar también que ofrecerá mayor acceso a variedad en zonas remotas y ciudades del país donde la categoría aun no se ha desarrollado.

Una de las características más fuertes del canal será el concepto de marca que se desarrollará para el mismo, el cual busca adoptar una posición masculina extrema que otros jugadores de la categoría, al servir tanto hombre y mujeres, no están en capacidad de asumir. De esta forma, se busca que la fuerza de la marca apalanque gran parte de las ventas.

8.3.2. Canvas

A continuación se desarrolla en detalle las características fundamentales del modelo de negocio haciendo uso de la metodología *canvas*:

Segmento del Mercado

El segmento de mercado que se busca atender es el de hombres de nivel de ingresos medio y alto, en la categoría de ropa interior. En 2012, el mercado correspondiente alcanzó un valor de \$853,221 millones de pesos (RADDAR-Inexmoda, 2012).

El consumo total de las canastas de e-commerce alcanza los \$1,321 millones de dólares (VISA / America Economía, 2012), lo cual representa el 0.67% del consumo total del país. En ese sentido, asumiendo que ropa interior alcance el promedio de consumo en canal e-commerce, el mercado de ropa interior de hombre en nivel de ingresos medio y alto por internet, tiene un potencial de \$5,716 millones de pesos anuales.

Se busca entonces llegar a hombres de nivel de ingreso medio y alto que estén acostumbrados a realizar diversas comprar por internet, y que encuentren en un canal especializado conveniencia y una forma de comprar diferente a la que encuentran en el mercado tradicional.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor tiene 2 ejes fundamentales: conveniencia y variedad. La conveniencia se refleja en el sentido que en general para el hombre,

una compra de ropa interior es una compra con bajo nivel de complejidad e interés en comparación con el resto de las categorías, en especial cuando toca pasar mucho tiempo en un punto de venta.

Tener tanto la opción de comprar por paquetes (pague 2 lleve 3), e incluso la de programar la compra durante el próximo año puede añadir conveniencia y hacer del proceso de compra algo sumamente práctico.

Sin embargo, el primer eje de la propuesta de valor se queda corto sino existe el segundo. El portal de compras entonces ofrecerá una amplia variedad de opciones de ropa interior para hombre, buscando abarcar lo mejor en cuanto a diseño, tecnología, marcas, concepto y ocasiones de uso (por ejemplo, calzoncillos para correr: figura 45)

Figura 44. Ejemplo ropa interior para correr marca Kalenji



Figura 44. Ejemplo ropa interior para correr marca Kalenji

También ofrecerá productos afines como vestidos de baño, los cuales hoy en día han evolucionado bastante en cuanto a su diseño tanto a nivel nacional como internacional.

Se busca por otro lado mantener precios competitivos frente al mercado pero no es un modelo de negocio basado en liderazgo en costos.

Canales

El canal de venta será a través de un portal de e-commerce. Dicho canal debe combinar tanto la oferta de inventario como un nivel medio de contenido relacionado con la categoría que permita formar consumidores expertos y entendidos en la categoría.

El portal permitirá realizar las compras a través de pagos seguros con tarjetas de crédito, y contará con soluciones logísticas para coordinar los despachos.

El aspecto que más debe resaltar el canal es el concepto de marca detrás del modelo de negocio (aun por desarrollar), el cual busca congeniar positivamente con los hombres y convertirse en un aliado masculino, con buen gusto y sentido de practicidad. Es decir, desde el principio se busca desarrollar una plataforma de marca con un alto nivel de diferenciación.

Relaciones con Clientes

La relación con los clientes se da principalmente por medio del portal comercial web, el cual debe ofrecer toda la información que el usuario necesita para realizar su compra.

Sin embargo, existen instancias de servicio al cliente, las cuales se transferirán a un tercero a través de soluciones de call-center. Esto último porque no se considera un proceso crítico.

Otra instancia de relacionamiento con los clientes es la publicidad, ya que se desea desarrollar la marca con un alto valor diferencial, y la vez, dar a conocer la oferta e impulsar las ventas. Para esto se busca que la marca tenga una comunicación activa y un posicionamiento en temas relacionados con la expresión masculina en general.

Cabe resaltar que hoy en día en el mercado la marca de los jugadores principales de ropa interior, tales como *Gefy* y *PuntoBlanco*, no están en capacidad de asumir una posición masculina extrema ya que atienden también el mercado de mujeres. De esta forma, este es un nicho en la mente del consumidor que aun no está siendo aprovechado.

Otra instancia de relacionamiento con los clientes es redes sociales, donde se busca que la marca tenga un rol protagónico, darle fuerza al concepto de la misma y ganar adeptos en el mercado.

Una instancia final de relacionamiento con los clientes es el empaque, el cual tiene que lograr transmitir todos los atributos de la marca.

Fuentes de Ingreso

La única fuente de ingreso que se plantea es la venta de ropa interior para hombre y artículos afines a través del portal web.

El objetivo es lograr que la fuerza de la marca apalanque las ventas sin tener que incurrir en la competencia basada en precios.

Recursos Clave

Existen 2 recursos claves: el primero es el portal web, el cual como se mencionó anteriormente tiene que tener todos los elementos funcionales para la operación e-commerce.

El segundo recurso clave es un centro de operaciones que si bien en espacio no es tan amplio, en términos de funcionamiento logístico debe ser impecable. Esto con el fin de garantizar la entrega adecuada de todos los productos, aumentar la eficiencia y reducir el impacto en costos derivado del manejo de inventarios.

Actividades Clave

Para este modelos de negocio existen 3 actividades que son críticas:

La primera es el proceso de compra. Para este se deben contactar tanto proveedores nacionales como internacionales que estén en capacidad de surtir marcas y productos alineadas con los valores de la marca sombrilla.

La segunda es la gestión de la marca, la cual estará apalancada en pauta online en formatos de imagen y video. El desarrollo que se logre del concepto de marca es crítico ya que a través de esta se busca apalancar la relación de largo plazo con clientes y las ventas.

La tercera es la gestión de la plataforma web, la cual tiene que se administrada con un alto grado de eficiencia, y estar en sincronía con el manejo de inventarios.

Asociaciones Clave

La asociación más crítica para este modelo de negocio es con el operador logístico, quien si bien al final del día es un proveedor, debe estar en capacidad de operar en sincronía con ROPACOL.

Estructura de Costos

En general este modelo de negocio está concebido para mantener una estructura de costos variable y altamente flexible. De entrada se busca reducir las inversiones recurrentes y el riesgo derivado del arrendamiento de espacios comerciales físicos e intercambiarlos por costos variables como el costo de envío.

Al mantener las ventas atadas a la diferenciación de la marca, se espera lograr un precio favorable y a la vez competitivo que permita mantener un buen margen de utilidad.

Ahora, si bien el modelo permite flexibilidad en los costos, el manejo de inventarios es alto y se debe contar para esto con altos recursos de capital. De igual forma, se debe contar con los recursos necesarios para poder apalancar la estrategia de marca.

9. Plan de crecimiento

9.1. Proyecciones de venta

Para el plan de crecimiento se basa en inicialmente en una participación de mercado objetivo que se quiere lograr y las tasas de crecimiento anuales que se espera de la operación.

Inicialmente se estima iniciar con Armario 4 en el primer año de operación y con Piña Colada en el segundo. Para efectos de proyección, se estimará que el mercado crece a una tasa constante del 10%, tal como lo hizo en 2012.

(RADDAR-Inexmoda, 2012) De esta forma, se busca en primer lugar que Armario 4 inicie operaciones en 2015 y llegue en el 5 año de funcionamiento (2019) a \$1,527 millones de pesos, es decir, \$763,000 dólares. (Tabla 5)

Tabla 5. Objetivos de venta de Armario 4

	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Target	\$221,995,563,681	\$244,195,120,050	\$268,614,632,055	\$295,476,095,260	\$325,023,704,786
Share de Mercado	0.10%	0.22%	0.32%	0.42%	0.47%
Ventas Armario 4	\$ 221,995,564	\$ 537,229,264	\$ 859,566,823	\$ 1,240,999,600	\$ 1,527,611,412

Tabla 5. Objetivos de venta de Armario 4

Con respecto a Piña Colada, se espera que inicie operaciones en el 2016 y alcance en su cuarto año de funcionamiento a un 2.7% de participación en su mercado objetivo. Es decir, \$1,812 millones de pesos que equivalen a cerca de \$900,000 dólares (Tabla 6)

Tabla 6. Objetivos de Venta de Piña Colada

	2016	2017	2018	2019
Mercado Target	\$ 50,421,859,858	\$ 55,464,045,843	\$ 61,010,450,428	\$ 67,111,495,470
Share de Mercado	1.00%	2.00%	2.50%	2.70%
Ventas Piña Colada	\$ 504,218,599	\$ 1,109,280,917	\$ 1,525,261,261	\$ 1,812,010,378

Tabla 6. Objetivos de Venta de Piña Colada

Para lograr este ultimo objetivo se espera que Piña Colada cuente con puntos de venta en las siguientes ciudades de Cundinamarca: Chía, Facatativá, Fusagasugá, Mosquera y Zipaquirá. Dentro de las cuales respectivamente, debe mantener una participación entre el 5% y el 8% para el mercado objetivo con el fin de poder alcanzar los resultados.

Finalmente el modelo de ropa interior para hombre por internet, se espera que el mercado crezca a tasas del 15% (el crecimiento del e-commerce se proyecta al 30%) y que la operación inicie en 2016. Se busca que alcance en su cuarto año de funcionamiento un 10% de la participación sobre el cana e-commerce en su mercado objetivo. Es decir, \$1,520 millones de pesos que equivalen a cerca de \$760,000 dólares.

Tabla 7. Objetivos de Venta – Ropa Interior de Hombre

	2016	2017	2018	2019
Mercado Target	\$ 9,997,319,725	\$ 11,496,917,684	\$ 13,221,455,336	\$ 15,204,673,637
Share de Mercado	1.00%	3.00%	6.00%	10.00%
Ventas Ropa Interior	\$ 99,973,197	\$ 344,907,531	\$ 793,287,320	\$ 1,520,467,364

Tabla 7. Objetivos de Venta – Ropa interior de Hombre por internet

De esta forma, se estaría dando cumplimiento a la visión, la cual proyecta a ROPACOL como una que alcanza niveles de facturación superior a \$2 millones de dólares al año para sus primero 5 años de operación. En este caso se estaría alcanzando \$2,4 millones de dólares.

Figura 45. Resumen plan de crecimiento de ROPACOL

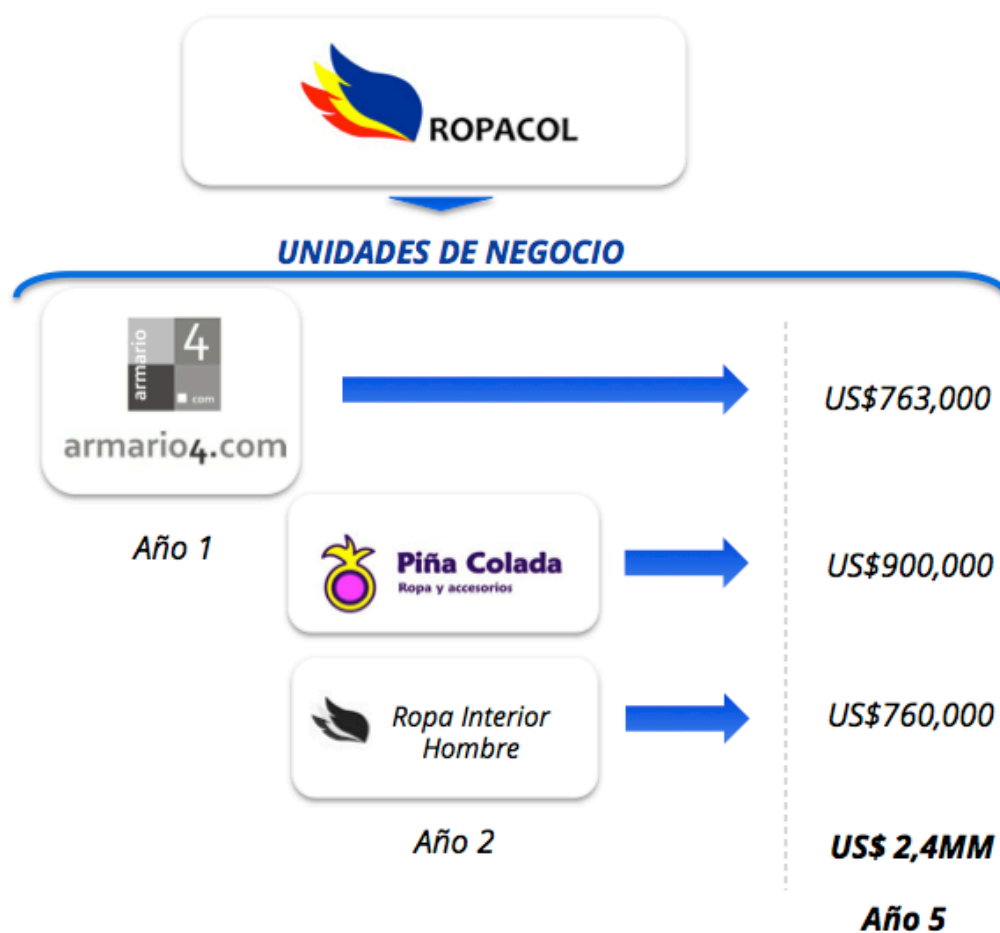


Figura 45. Resumen plan de crecimiento de ROPACOL

9.2. Sigüientes pasos

Lo sigüientes pasos comprenden definir los recursos necesarios para la puesta en marcha de la organización, detallando entre otras cosas, el talento encargado de la dirección y el capital necesario para este fin.

Desde la perspectiva de los modelos de negocio es necesario precisar, mediante investigaciones de mercado y estudios de estructura de costos, la

rentabilidad existente detrás de cada uno de los modelos de negocio. Una vez ajustados los modelos de negocio para maximizar el potencial de rentabilidad, se deberá establecer los parámetros de puesta en marcha de los mismos.

Finalmente, en un sentido más amplio es necesario precisar cómo se generará valor desde las capacidades claves y cómo se irán construyendo estas últimas. Ya que a medida que la organización crezca será necesario definir los procesos que acercarán a esta hacia la posición competitiva deseada, tal como se definió en el capítulo 7.

Se espera que la propuesta acá presentada contenga los elementos fundamentales para poner en marcha este proyecto de Organización y encaminarla en su desarrollo hacia una posición de liderazgo en el sector de moda en Colombia.

10. Conclusiones

En esencia, este trabajo buscó integrar con coherencia las mejores y más influyentes teorías en materia de negocio con el fin de desarrollar una propuesta de organización altamente competitiva.

El desarrollo de este trabajo pretende dejar algunos aprendizajes y aportes al emprendimiento en Colombia, tal como se planteó en la justificación.

El primero de estos, es que un proyecto de emprendimiento puede llegar a ser tan profundo como se desee. En la medida que se definen los elementos desde una posición más fundamental, y tomando como referencia las mejores practicas a nivel global; se está en capacidad de dotar una organización con herramientas que le darán un sello distintivo y le permitirán lograr los máximos niveles de competitividad en los mercados que participa.

Definir una organización desde su esencia, es decir su identidad, presupone ciertas ventajas a la hora de establecer los parámetros de éxito de la misma. Una identidad sólida permite agregar elementos únicos tanto a la estrategia como a la cultura organizacional que permitirán en ultima instancia, diseñar una compañía verdaderamente autentica y genuina.

El segundo de estos, es que detrás de la literatura de negocios existen elementos valiosos que pueden ser aprovechado con un gran valor práctico en materia de emprendimiento. Para el emprendedor resulta entonces indispensable mantenerse actualizado y acudir a la lectura para generar valor, y robustecer sus ideas de negocio.

En ultima instancia, las oportunidades de negocio siempre se identifican más fácil cuando se cuenta con un propósito fundamental claro. Tener claridad desde el inicio facilitará la toma de decisiones en todas las etapas del camino.

11. Bibliografía

- Bancolombia. (2012). *Proyecciones Macroeconómicas*. Medellín: Investigaciones económicas y estratégicas.
- Bryan, L. L., & Joyce, C. (2005). The 21st-century organization. *The McKinsey Quarterly* , 25-33.
- Bryan, L. L., & Joyce, C. (2005). The 21st-Century Organization. *McKinsey Quarterly* (3), 25-33.
- C & T Asesores Económicos. (2012). *Colombia Economic Summary*. Buenos Aires.
- Chevrolet.com. (2013). *Chevrolet.com*. Retrieved 11 29, 2013, from <http://www.chevrolet.com.co/>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* , 1-15.
- Dahlström, P., & Edelman, D. (2013). The Coming Era of 'On-Demand' Marketing. *McKinsey Quarterly* , 1-15.
- DANE. (2012, Julio). *Cifras de Comercio Exterior*. Bogota.
- DANE. (2012, Julio). *DANE Información*. Retrieved Octubre 6, 2012, from *Cifras económicas, comercio exterior, balanza comercial*: www.dane.gov.co
- DANE y SDH Bogotá. (2012, 06). *Población Bogotá por localidades*. Retrieved 11 30, 2013, from www.shd.gov.co
- Euromonitor International. (2013). *Apparel in Colombia*. Euromonitor International.
- French, T., LaBerge, L., & Magill, P. (2011). We're all Marketers Now. *McKinsey Quarterly* , 1-9.

- Gottfredson, M., & Schaubert, S. (2008). *Resultados Sobresalientes*. New York: Bain & Company Inc.
- Grant, A. (2013, April). Givers Take All: the hidden dimension of corporate culture. *McKinsey Quarterly* , 2-13.
- Hamel, G. (2012). *Lo que Ahora Importa*. Boston: John Wiley & Sons.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *El Futuro de la Administración*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hixon, T. (1989). Network Organizations. In C. W. Stern, & M. S. Deimler, *Boston Consultin Group on Strategy* (pp. 289-291). Boston: John Wiley & Sons.
- Inditex. (2013). *Inditex, Relaciones con Inversionistas*. Retrieved 12 1, 2013, from <http://www.inditex.com/es>
- INNpuls Colombia. (2013, May 13). *Mentalidad y Cultura de innovación y emprendimiento*. Retrieved May 13, 2013, from Innpuls Colombia: <http://www.innulsacolombia.com/?lang=es&seccion=MentalidadYCultura>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* , 1-12.
- Keller, S., & Price, C. (June 2011). Organizational Health: The Ultimate Competitive Advantage. *McKinsey Quarterly* , 1-13.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. New Jersey.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing: an Introduction 6th edition*. Chicago: Pearson Education.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review* , 1-11.
- McKinsey & Company. (2009). *Plan de Negocios Sector textil, Confección Diseño y Moda*. Bogotá.
- Meehan, P., Rigby, D., & Rogers, P. (2007). Creating and Sustaining a Winning Culture. *Harvard Management Update* , 1-5.

- Metrocuadrado.com. (2013). *Metrocuadrado.com*. Retrieved 11 28, 2013, from <http://www.metrocuadrado.com/>
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* , 1-14.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1982). *Ser Competitivos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review* , 1-20.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 1-16.
- Proexport. (2012). *Estadísticas de Exporación por Sectores*. Retrieved Octubre 6, 2012, from Portal de Exportaciones: www.colombiatrade.com.co
- Proexport. (2012, Junio). *Why to Invest in Colombia*. Retrieved Octubre 6, 2012, from Invest in Colombia: www.investincolombia.com.co
- Programa de Transformación Productiva. (2012). *¿Qué es el programa de transformación productiva?* Retrieved Octubre 6, 2012, from Programa de Transformación Productiva, Sectores de Clase Mundial: www.ptp.com.co
- RADDAR-Inexmoda. (2012). *Consumo de la categoría de vestuario*. Bogota.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review* , 2-10.

- VISA / America Economía. (2012). *Estudio del comercio electrónico en latinoamérica*. VISA / America Economía.
- World Bank. (2012). *The World Bank Data*. Retrieved Noviembre 10, 2013, from Countries and economies data: data.worldbank.org/country
- Yahoo Finance. (2013, 12 1). *Yahoo Finance*. Retrieved 12 1, 2013, from <http://finance.yahoo.com/>
- Zara: Moda rápida (2003). *EADA*