

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS MEZANINE S.A.S.**

MÓNICA ALEXANDRA OSSA AGUIRRE

CHRISTIAN FELIPE BENITEZ CASTAÑO

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

SILVIO BORRERO

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Noviembre de 2014

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. CONTEXTUALIZACIÓN	11
3. MODELO DE NEGOCIO.....	12
3.1 Segmento de clientes	12
3.2 Propuesta de valor de Mezanine	14
4. DECLARACIONES MISIONALES.....	17
4.1 Propuesta de misión	17
4.2 Propuesta de visión	18
4.3 Propuesta de valores.....	18
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
5.1 ANÁLISIS EXTERNO	19
5.2 ANÁLISIS INTERNO	26
5.2.1 Análisis financiero	26
5.2.1.1 Indicadores de liquidez.....	26
5.2.1.2 Indicadores de actividad	28

5.2.1.3	Indicadores de endeudamiento	31
5.2.1.4	Indicadores de rentabilidad	33
5.2.1.5	Indicadores de crecimiento	37
5.2.2	Cadena de valor	39
5.2.3	Recursos y capacidades	44
5.2.4	Análisis del portafolio	48
5.2.5	Análisis competitivo	51
6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
6.1	Atraer nuevos clientes	55
6.2	Posicionar la marca Mezanine para que tenga reconocimiento en el mercado.	55
6.3	Vender un portafolio diversificado de productos con la marca propia de Mezanine.....	56
6.4	Lograr una mayor eficiencia en los procesos clave de la compañía	56
6.5	Establecer relaciones y alianzas con nuevos proveedores	56
6.6	Crear un plan de relacionamiento con clientes	56
7.	ESTRATEGIA CORPORATIVA	57
7.1	Migración de la estrategia competitiva	57
7.2	Mapa estratégico	58

7.2.1 Indicadores y metas	59
7.2.2 Proyectos y programas	61
8. CONCLUSIONES.....	67
9. RECOMENDACIONES	68
10. BIBLIOGRAFÍA	70
11. ANEXOS.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de negocio de Mezanine	16
Figura 2 – Análisis de competidores	19
Figura 3 – Análisis del macroentorno – Matriz PESTAL	21
Figura 4 - Análisis del macroentorno – 5 fuerzas de Porter	22
Figura 5 - Síntesis análisis externo	23
Figura 6 – Diagrama de Pareto (Oportunidades)	25
Figura 7 – Diagrama de Pareto (Amenazas)	26
Figura 8 – Prueba ácida	27
Figura 9 – Razón corriente	28
Figura 10 – Rotación de carteras en días	29
Figura 11 - Periodo de reposición en días	30
Figura 12 – Rotación de cuentas por pagar	31
Figura 13 – Endeudamiento total	32
Figura 14 - Concentración.....	32
Figura 15 – Margen neto en ventas.....	33

Figura 16 – Margen operativo en ventas	34
Figura 17 – Margen neto de patrimonio	34
Figura 18 – Margen operativo en patrimonio	35
Figura 19 – Margen neto de activos totales	36
Figura 20 – Índice Dupont	37
Figura 21 – Ventas	38
Figura 22 – Utilidad neta después de impuestos	38
Figura 23 – Cadena de valor de Mezanine	39
Figura 24 – Matriz de análisis interno de Mezanine	42
Figura 25 – Matriz de análisis interno de Mezanine	43
Figura 26 - Matriz de recursos para Mezanine	44
Figura 27 – Matriz de capacidades para Mezanine	45
Figura 28 – Matriz de capacidades para Mezanine	46
Figura 29 – Análisis interno del portafolio	49
Figura 30 – Matriz DOFA	53
Figura 31 – Las cinco estrategias competitivas genéricas	58

Figura 32 – Mapa estratégico y balanced scorecard.....	59
Figura 33 – Mapa estratégico y balanced scorecard.....	60
Figura 34 – Despliegue estratégico (proyectos y programas)	66

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis externo – favorabilidad del entorno	72
Anexo 2. Análisis externo – Matriz EFE ampliada	75
Anexo 3. Síntesis del análisis externo	78
Anexo 4. Portafolio de productos Mezanine	79

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de grado tuvo como propósito diseñar el plan estratégico para Mezanine (empresa de importación y comercialización de prendas femeninas al por mayor y detal). Lo anterior fue necesario debido a que Mezanine se encuentra en un sector que está entrando en guerra de precios y es necesario generar diferenciación entre sus competidores.

Este plan estratégico servirá de guía en la implementación de las ventajas competitivas que necesita desarrollar la empresa, para cumplir con sus objetivos frente al mercado en el que se encuentra. Para lograr los objetivos propuestos se realizaron una serie de entrevistas con colaboradores de la compañía como método de recolección de información, se analizaron datos cualitativos y cuantitativos los cuales arrojaron resultados donde se muestran las fortalezas y debilidades de Mezanine frente a su competencia, los cuales se tomaron como punto de partida para poder diseñar un modelo estratégico adaptado a las necesidades de la empresa.

Como conclusión, es importante que el plan estratégico presentado sea implementado por Mezanine, para así aprovechar las ventajas competitivas que actualmente posee y que puede crear, para generar una diferenciación en un mercado que responde solo a estrategias de bajo precio.

Palabras clave: Mezanine, moda femenina, plan estratégico, importación, prendas de vestir, venta al por mayor.

ABSTRACT

The main purpose of this project was the design of a strategic plan for Mezanine (sales import organization of women's clothing wholesale and retail). Therefore was necessary because Mezanine is in a price war market and need to create differentiation from competitors.

This strategic plan will guide in the development that the company strengths currently has. To achieve the main objective, some interviews with the Mezanine staff were conducted as a method of data collection, qualitative and quantitative data was analyzed which showed the strengths and weaknesses of Mezanine against its competitors. This data was taken as a starting point to design a strategic model adapted to the needs of the company.

As a conclusion, is important that Mezanine implements this strategic plan to exploit the competitive advantages that currently owns and can be earn, to create differentiation in a price war market.

Keywords: Mezanine, fashion girl, strategic plan, import, womenswear, wholesale clothing.

1. INTRODUCCIÓN

El plan estratégico presentado en este trabajo, define una hoja de ruta para la realización de las estrategias y tácticas que debe implementar Mezanine S.A.S. (empresa de importación y comercialización de prendas femeninas al por mayor y detal), para alcanzar sus objetivos en los próximos 5 años.

Para el desarrollo de este plan fue necesario construir el modelo de negocio de Mezanine y definir sus declaraciones misionales como lo son la misión, visión y valores corporativos. Posteriormente, se realizó el análisis externo del entorno y de la industria de comercialización de prendas de vestir femeninas, teniendo en cuenta los competidores más importantes de Mezanine y el análisis interno el cual comprendía el estudio de la situación financiera de la empresa, cadena de valor, recursos y capacidades, portafolio y el análisis competitivo.

A partir de este análisis se definieron los objetivos estratégicos de Mezanine y su estrategia corporativa, en donde se establecieron los proyectos y programas que debe desarrollar la empresa para generar ventajas competitivas y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

Según Giovanni Tomassoni Cruz (Gerente General de la empresa Mezanine), a inicio de los años 90 en la ciudad de Cali existía una baja oferta de prendas de vestir para mujer procedentes de Los Ángeles Estados Unidos (EE.UU), la cual no cubría el mercado potencial para estos productos lo que hacía prevalecer los precios altos (Tomassoni, 2014).

Teniendo en cuenta esta oportunidad, incursionaron en el mercado muchas empresas importadoras y comercializadoras de prendas de vestir para mujer procedentes de Los Ángeles (EE.UU) a precios competitivos, una de estas fue Mezanine, que en el 2009 inició la comercialización de estas prendas de vestir de última tendencia, la cual se constituyó formalmente en el año 2011 como Mezanine S.A.S gracias al éxito del negocio.

Sin embargo, en los últimos años se presentó un aumento de la oferta de prendas de vestir americanas, lo que llevó a una disminución de precios en el mercado. Por ello, Mezanine desde el año 2012 buscó diferenciarse ampliando su portafolio con productos importados desde Francia.

Hoy Mezanine cuenta con 24 empleados, 8 puntos de venta al por mayor y al detal, ubicados en Cali, Medellín y Bogotá. De acuerdo al estado de resultados de 2013, Mezanine obtuvo unas ventas anuales de \$907.016.658, que representaron un incremento del 57% con respecto al año anterior.

3. MODELO DE NEGOCIO

A continuación se presenta la propuesta de valor y segmento de clientes de Mezanine y luego se ilustra el modelo de negocio bajo el concepto de Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2011).

3.1 Segmento de clientes

La empresa ofrece los siguientes productos: jeans, pantalones, camisas, blusas, calzado, carteras y collares, que están dirigidos a dos tipos de clientes: clientes que compran al por mayor y clientes que compran al detal, siendo el primero el segmento principal para Mezanine:

a. Clientes que compran al por mayor

Género: en su mayoría son mujeres (80%) sin embargo, también hay hombres (20%) que distribuyen ropa al por mayor.

Edad: los clientes tienen entre 16 a 60 años de edad, siendo más del 50% de ellos de 25 a 40 años.

Ubicación geográfica: los clientes al por mayor de Mezanine se ubican principalmente en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y en los municipios aledaños a estas ciudades, tales como Palmira, Envigado, Bello, La Calera, entre otros.

Actividad económica: Según Giovanni Tomassoni la mayoría tienen como actividad económica principal, la venta al detal de prendas de vestir. La otra parte

(en mayor proporción mujeres) tiene un empleo fijo y como ingreso adicional realiza esta actividad (Tomassoni, 2014).

Necesidades: los clientes al por mayor de Mezanine buscan cubrir necesidades como:

- Comprar prendas de vestir al por mayor para vender al detal, a un precio que les permita garantizar el margen de rentabilidad esperado para su negocio.
- Ser uno de los primeros en acceder a productos de última tendencia, ofreciendo constantemente nuevas colecciones a sus clientes.
- Tener facilidades de pago.
- Realizar pedidos que lleguen directamente a su punto de venta o asistir a los destapes¹.
- Acceder a productos exclusivos.
- Encontrar variedad de productos en un solo lugar.

b. Clientes que compran al detal

Género y Edad: mujeres entre los 17 a 40 años con poder adquisitivo.

Estrato: 3, 4 y 5 que valoran la belleza y les gusta vestir a la moda.

¹ Evento realizado en el punto de venta, en donde se invitan a los clientes al por mayor para que conozcan y compren los productos que llegan de última colección.

Ubicación geográfica: Las clientes al por mayor de Mezanine se encuentran en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

Necesidades: los clientes al detal de Mezanine buscan cubrir necesidades como:

- Lucir prendas de vestir a la moda que las hagan sentir atractivas.
- Encontrar un outfit² para cada ocasión, valorando el diseño del producto sobre la marca.
- Acceder a variedad de productos que se ajusten a su presupuesto.
- Comprar prendas de vestir de buena calidad, teniendo en cuenta la relación costo beneficio.

3.2 Propuesta de valor de Mezanine

La propuesta de valor de Mezanine está basada en los siguientes elementos que generan valor a sus clientes:

- Traer de otros países iconos de la moda, nuevas tendencias de prendas que se adecuen a la silueta y gusto de la mujer latina.
- Ser el primero en ofrecer las últimas tendencias de la moda femenina.
- Tener salas de venta tipo *showroom*³ en grandes formatos, que permiten que el producto luzca más atractivo para el cliente.
- Ofrecer productos a un menor precio.

² Conjunto de ropa como jeans, zapatos, accesorios, etc. que conforman un concepto.

³ Para Mezanine un showroom es una bodega convertida en una sala de ventas al por mayor, con un diseño atractivo para exhibir las prendas de vestir de una mejor manera que la competencia.

Por lo anterior la propuesta de valor de Mezanine se ha consolidado en una frase que agrupa los elementos descritos:

Ofrecer moda femenina ágil y constantemente a un precio asequible.

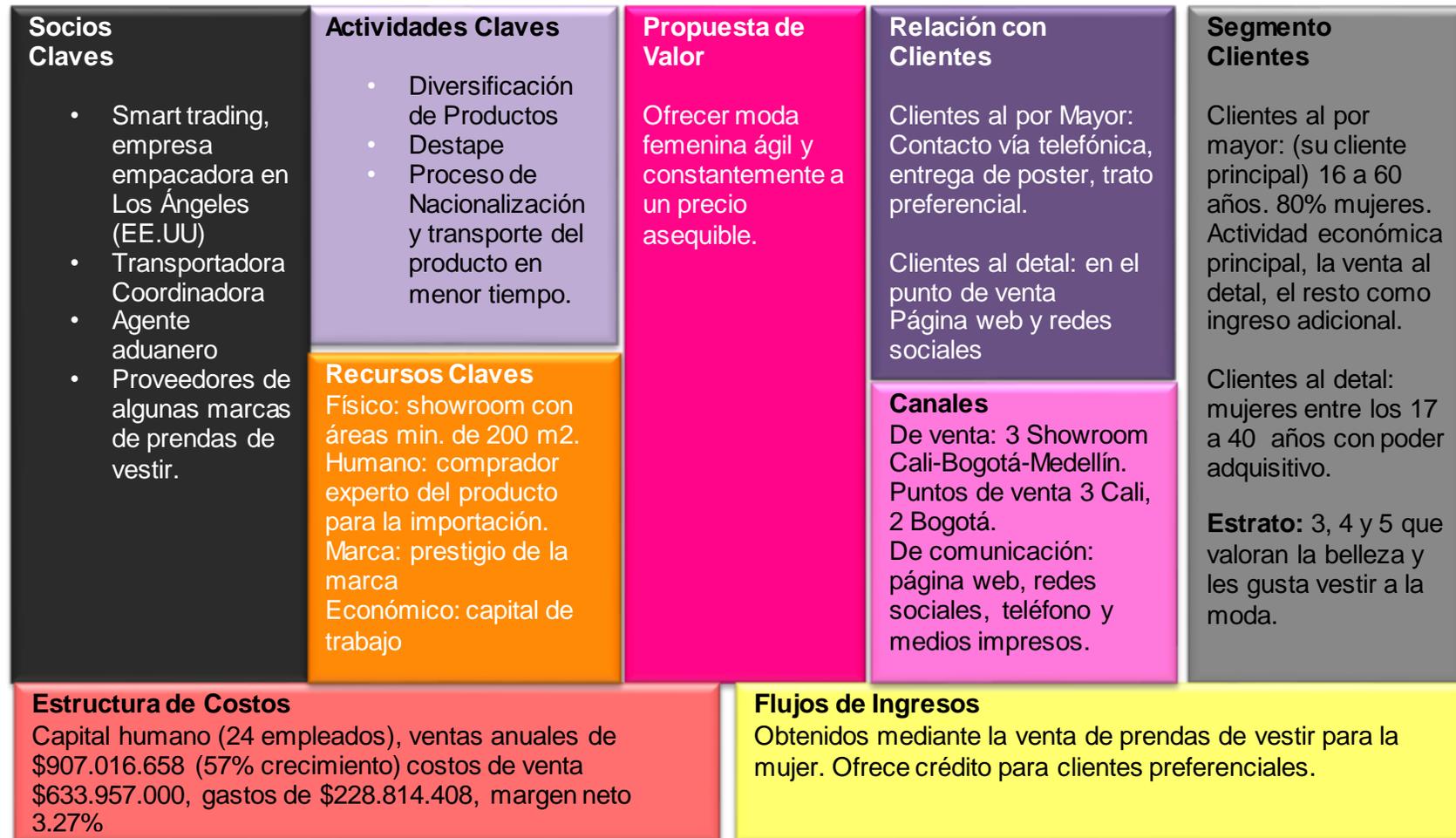
Partiendo del análisis del modelo de negocio de Mezanine (véase figura 1), se puede decir que tiene oportunidades en aspectos como:

- Expansión hacia otras zonas del país.
- Creación de un plan estructurado de relacionamiento y comunicación con sus clientes.
- Ampliar su portafolio de proveedores o socios clave.

El modelo de Canvas permitió identificar que Mezanine cuenta con un modelo de negocio con oportunidades, en el cual se presenta una propuesta de valor con poca diferenciación y puede ser fácilmente imitable.

Por ello, es necesario realizar un análisis más profundo de la empresa y de su entorno, con el objetivo de descubrir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para generar estrategias que ayuden a construir una propuesta de valor que fortalezca su modelo de negocio. Este análisis se presenta en los capítulos siguientes de este trabajo.

Figura 1- Modelo de negocio de Mezanine



Fuente: Información suministrada por la empresa

4. DECLARACIONES MISIONALES

Mezanine actualmente no cuenta con declaraciones misionales (misión, visión y valores), por ello se elaboró una propuesta en colaboración con el socio fundador. La metodología usada se basó en la solución de las siguientes preguntas:

- Misión: ¿Para qué existe Mezanine? ¿Para quién existe? ¿Por qué existe? ¿Quién es?
- Visión: ¿Cómo quiere Mezanine que lo vean en el futuro?
- Valores: ¿Qué principios guían la empresa y unen sus acciones?

Luego de desarrollar estos cuestionamientos se establecieron las declaraciones misionales que se presentan a continuación.

4.1 Propuesta de misión

Ofrecemos una identidad a mujeres auténticas y sexys, a través de la constante renovación de prendas de vestir y accesorios de última tendencia, de las ciudades íconos de la moda, a un precio asequible.

Se propuso una misión que identifica quiénes son los clientes de Mezanine, es específica, explica qué hace la empresa, despierta emociones y transmite la propuesta de valor de la organización.

4.2 Propuesta de visión

Seremos en el 2019, la primera opción como proveedor de prendas de vestir y accesorios femeninos, destacándonos en el mercado mayorista.

La visión propuesta, informa cómo se quiere ver la compañía en los próximos 5 años y ayudará a definir las estrategias a corto y mediano plazo.

4.3 Propuesta de valores

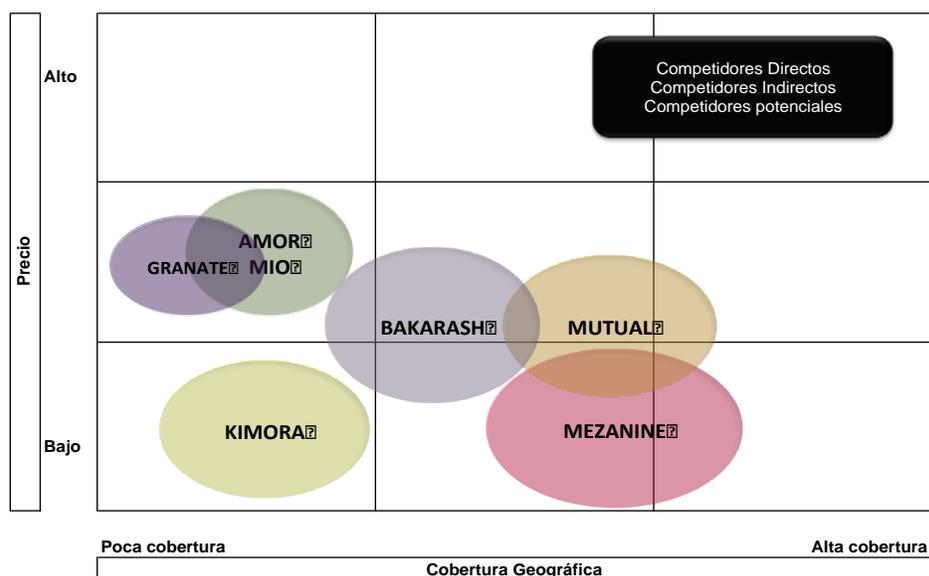
- **Honestidad:** promovemos la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad en la empresa.
- **Cooperación:** promovemos el trabajo en equipo y la integración de cada uno de los miembros de la organización.
- **Confianza:** los clientes tienen la certeza de que sus necesidades y deseos serán satisfechos con Mezanine.
- **Originalidad:** innovamos ofreciendo nuevos productos para nuestros clientes, aplicamos diferentes métodos de trabajo y estrategias en búsqueda del mejoramiento continuo.
- **Calidad:** ofrecemos productos de excelencia.
- **Servicio:** operamos en una cultura de orientación al cliente.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para el desarrollo del análisis externo se definió el *grupo estratégico*, el cual es una técnica utilizada para analizar competidores en una misma industria que siguen estrategias similares, según Hunt en 1972 (Hunt, 1972). Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionaron empresas con características similares a Mezanine respecto al mercado, tamaño, estructura y modelo de negocio, identificando cuatro competidores relevantes que se ubicaron de acuerdo al nivel de precio de venta de sus productos y la cobertura geográfica (véase figura 2), los cuales son: Bakarash, Mutual, Kimora y Amore mío.

Figura 2 – Análisis de competidores



Fuente: Información suministrada por la empresa

Posteriormente se utilizaron las herramientas de PESTAL (Gillespie, 2007) y las cinco fuerzas de Porter definido por Michael E. Porter (Porter, 1979) para realizar un análisis sobre los factores del entorno que afectan la industria o el mercado donde se encuentra la empresa de estudio. Este análisis del macroentorno inició con la construcción de la matriz PESTAL, identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, descubriendo las oportunidades y amenazas del entorno y la empresa. Luego se calificó en una escala de 1 a 10 la importancia de cada uno de los factores (véase figura 3).

Continuando con el análisis se realizó un estudio del entorno basado en las 5 fuerzas de Porter: Proveedores, Compradores, Competidores, Sustitutos y Rivalidad, en el cual se encontraron nuevas amenazas y oportunidades del entorno y la empresa (véase figura 4). En este caso también se calificó de 1 a 10 la importancia de cada una de estas fuerzas.

Luego de este análisis se construyó la matriz de favorabilidad del entorno, en la cual se incluyeron y evaluaron cada uno de los competidores frente a cada factor y cada fuerza, con el objetivo de calcular la ineffectividad relativa de Mezanine frente a su grupo estratégico (véase anexos 1 al 3), generando un diagrama de radar con la síntesis del análisis externo (Véase *figura 5*).

Figura 3 – Análisis del macroentorno – Matriz PESTAL

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO - MATRIZ PESTAL						
Tipo entorno	Oportunidades	I	E	Amenazas	I	E
P	Firma del proceso de paz	5	8	Restricción a la importación de productos provenientes de China (salvaguardias). Barreras arancelarias.	9	5
	Triangulación de productos procedentes de china, que son homologados en países como Francia o USA para asegurar su calidad.	7	8	Disminución de la exigencia de requisitos para otorgar visados a USA, Europea.	6	7
				La situación actual de orden público, ha impedido a comerciantes de pequeñas ciudades, movilizarse a las grandes ciudades para abastecer sus negocios.	7	7
E	En el momento en que entre en vigencia el proceso de paz, aumentará el poder adquisitivo en el país.	6	8	Impuestos a la entrada de textiles y zapatos producidos en China: zapatos (5USD x par), textiles (5USD x Kg bruto)	9	5
	Realización de ferias del sector, en el país.	8	5	Aumento de la oferta de prendas de vestir importadas, generando guerra de precios en el sector	8	8
S	Preferencia por las prendas de vestir importadas.	7	8	Tendencia de los clientes a elegir precios bajos.	8	8
	Gracias al auge de las redes sociales, se evidencia un aumento del consumo de prendas de vestir.	7	8			
T	Uso de redes sociales como herramienta estratégica de relacionamiento, posicionamiento y ventas en tiempo real.	9	5	La tecnología le ha dado a los clientes y competidores acceso a los precios y en algunos casos incluso a comprar directamente (cliente mejor informado sobre marcas y proveedores)	9	7
	Mejor calidad del producto importado, debido a que provienen de una industria más tecnificada que la industrial nacional.	7	7			
A	No hay regulación ambiental para la producción textil y otras industrias en China, lo que permite producir a menor costo comparado con la producción nacional.	3	6			
L	Ley contra el contrabando.	9	9	Derecho 074 de 2013, sobre impuestos a la entrada de otros países	9	5
				A pesar de que existen leyes para evitarlo, el contrabando sigue siendo un problema en el sector.	9	5

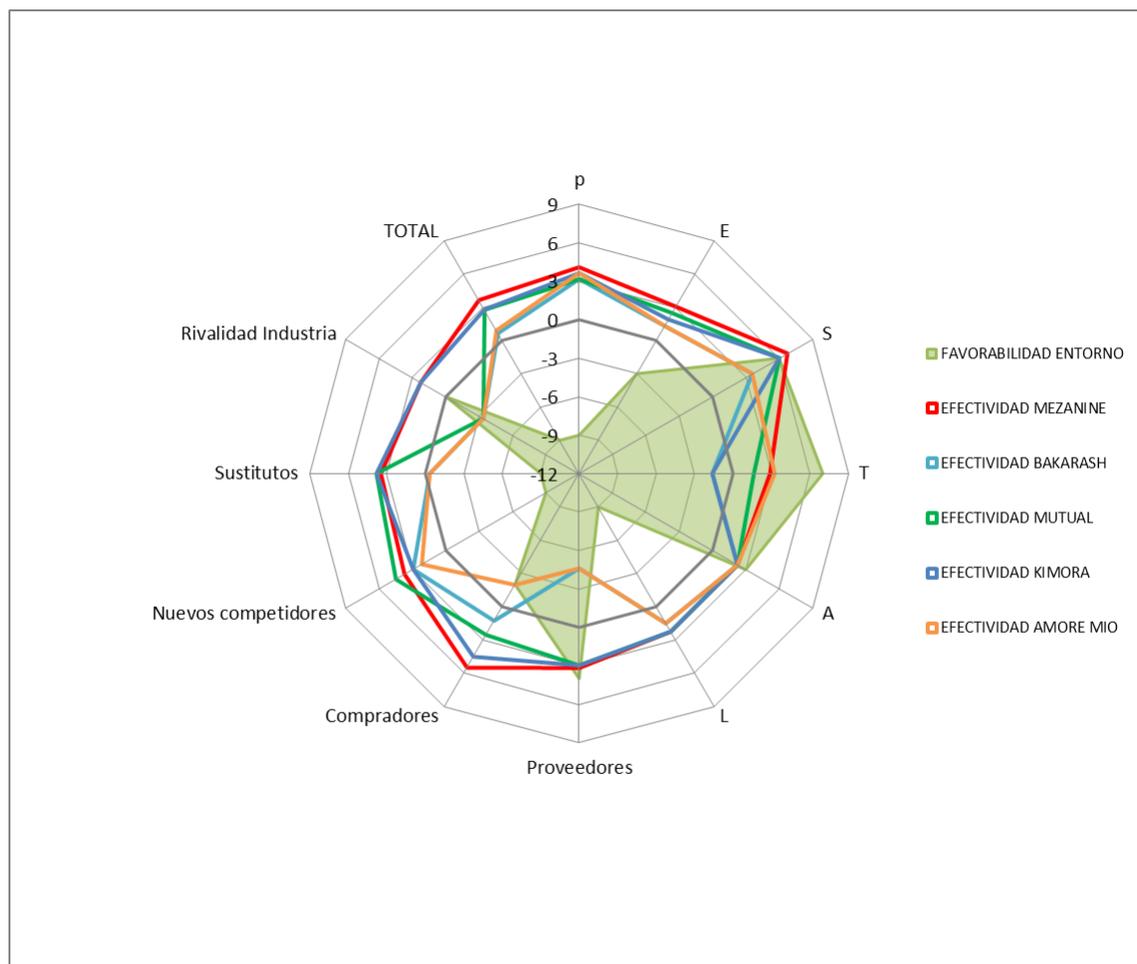
I = Industria. E = Empresa

Figura 4 - Análisis del macroentorno – 5 fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA - MODELO DE 5 FUERZAS						
Tipo entorno	Oportunidades	I	E	Amenazas	I	E
Proveedores	Proveedores con marcas exclusivas.	8	7	Para marcas muy apetecidas en el mercado, existen barreras para acceder a la compra de estos productos.	9	5
	Los proveedores tienen bajo poder de negociación, ya que hay bajo nivel de diferenciación de productos.	5	8			
Compradores	Venta de productos a un bajo precio.	7	8	El cliente al por mayor tiene un alto poder de negociación, ya que se enfoca en el precio y esto hace que tenga una alta decisión en el proceso de compra.	9	7
Competidores	Impuestos a la entrada de otros países.	8	7	No hay barreras de entrada para el sector de la comercialización de prendas de vestir.	9	8
				El Contrabando y los negocios constituidos informalmente.	9	5
Sustitutos	Marcas exclusivas.	8	7	Prendas de vestir nacionales	6	8
				Prendas de vestir de marca (ej. Studio F, Ela, Stradivarous, Naf Naf etc.)	7	6
				Imitaciones	5	8
Rivalidad	Existe una posibilidad de posicionar una marca propia.	9	4	Existe guerra de precios en el sector. Poca diferenciación de productos.	9	7

I = Industria. E = Empresa

Figura 5 - Síntesis análisis externo



Fuente: Información suministrada por la empresa

De este análisis podemos concluir que en general las empresas tienen una buena efectividad respecto al entorno, para aprovechar o enfrentar cada uno de los factores de la industria que las afectan. Además, se puede observar que existen diferencias significativas entre los principales competidores del sector en los siguientes factores: proveedores, compradores, sustitutos y rivalidad de la industria, aunque éstas se encuentran mejor o iguales al entorno.

El factor que se identifica con oportunidad de desarrollo en la industria es el tecnológico, dado que el entorno es superior a la calificación del grupo estratégico, por lo tanto, se evidencian oportunidades de mejora que estas organizaciones podrían implementar.

Por último, se realizó un diagrama de Pareto⁴ para las oportunidades y amenazas, con el objetivo de identificar las más relevantes para la organización. Para este caso, se realizó la priorización teniendo en cuenta el 57% de la información obtenida del análisis de ineffectividad y el 51% del análisis resultante de las amenazas (véase figuras 6 y 7).

De acuerdo a lo identificado se puede asegurar que:

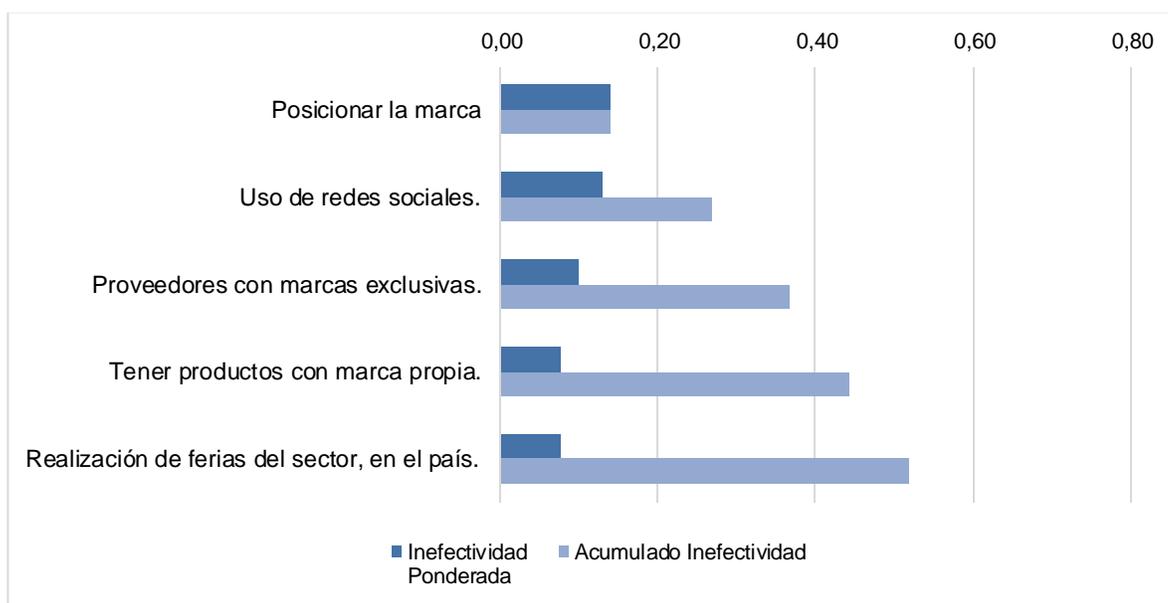
- No hay una marca propia posicionada en el mercado de prendas al por mayor.
- Se evidencia la necesidad de generar importación de marcas exclusivas.
- Cada vez son más los competidores que incursionan en el uso de redes sociales para tener relacionamiento con los clientes, posicionamiento de marca e incremento de ventas.
- Importar prendas de vestir presenta amenazas importantes para el desarrollo efectivo de esta actividad, como lo son el contrabando, los

⁴ El diagrama de Pareto es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar.

negocios constituidos informalmente y las medidas arancelarias impuestas por el gobierno nacional.

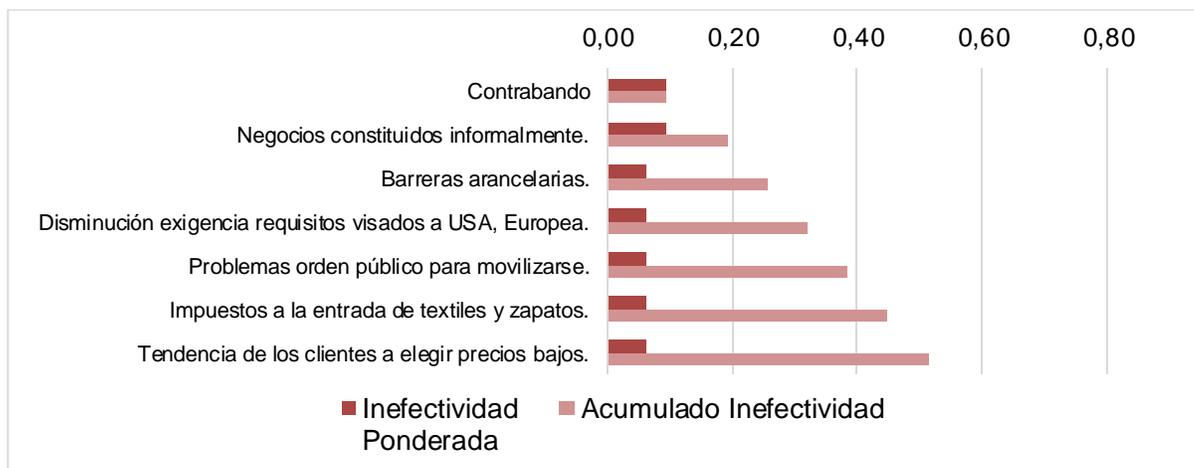
- Existe un poder de negociación por parte del cliente, el cual se manifiesta con su tendencia a elegir precios bajos.

Figura 6 – Diagrama de Pareto (Oportunidades)



Fuente: Información suministrada por la empresa

Figura 7 – Diagrama de Pareto (Amenazas)



Fuente: Información suministrada por la empresa

5.2 ANÁLISIS INTERNO

Para la construcción del análisis interno de Mezanine se realizó un estudio de las razones financieras de los últimos años. También se identificó la cadena de valor, los recursos y capacidades de la empresa y la evaluación interna del portafolio de productos a través de una matriz de participación interna, comparada con la tasa de crecimiento de cada línea de productos en el último año.

5.2.1 Análisis financiero

A continuación se presentan algunas razones financieras seleccionadas para analizar la empresa, de acuerdo a los estados financieros de los últimos tres años.

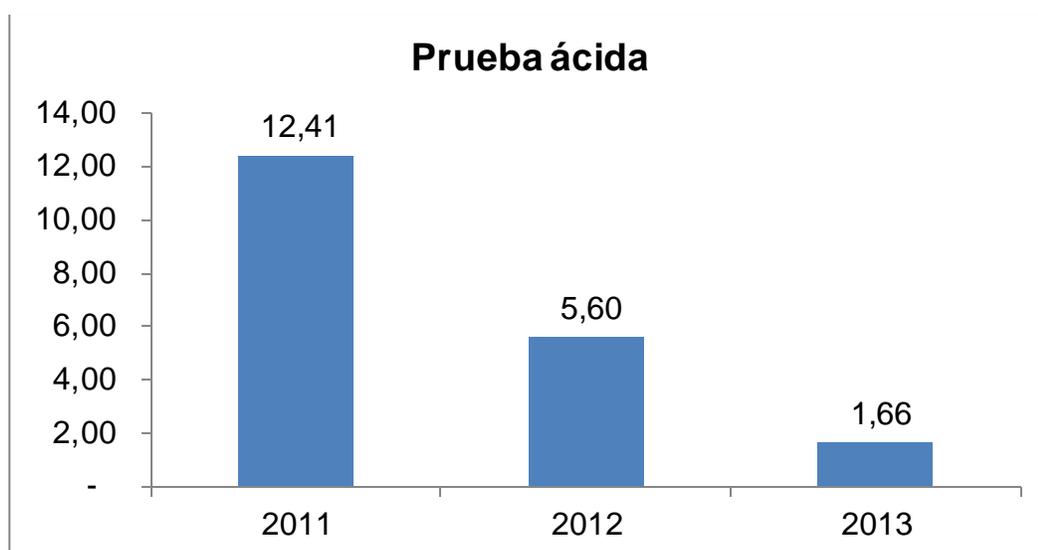
5.2.1.1 Indicadores de liquidez

Tanto la prueba ácida como la razón corriente presentaron una disminución

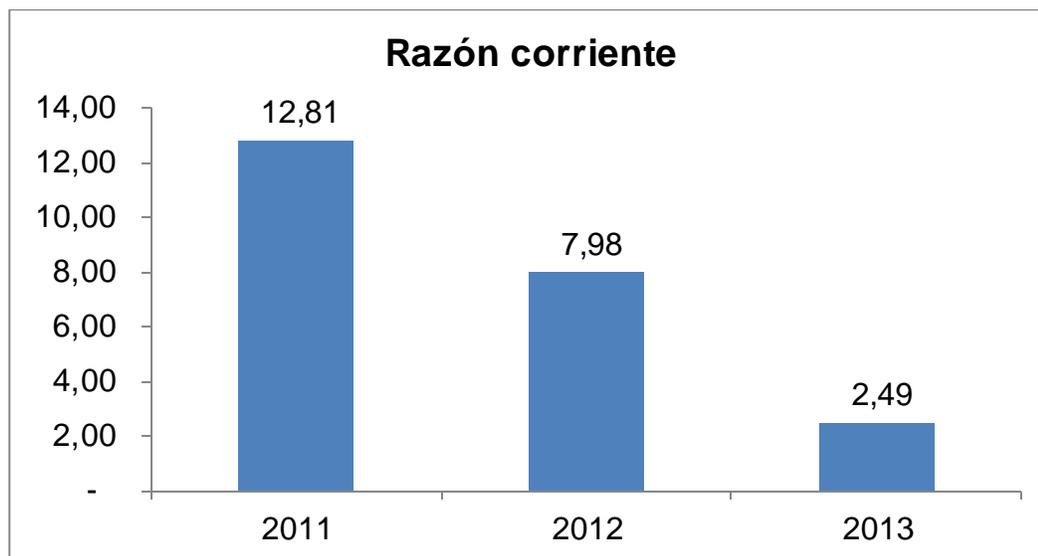
en el 2013, esto se debe a que la empresa tomó decisiones de inversión que se reflejaron en un incremento en las cuentas por pagar. A pesar de esta disminución la empresa en el año 2013 presentó una prueba ácida de 1,66 y una razón corriente de 2,49 lo que asegura que podrá asumir compromisos en el corto plazo (véase figuras 8 y 9).

Adicionalmente la empresa en el 2013, obtuvo un capital de trabajo de \$326.461.378, el cual aumentó en un 43% con respecto al año anterior, lo cual también justificó su comportamiento en la prueba ácida y razón corriente.

Figura 8 – Prueba ácida



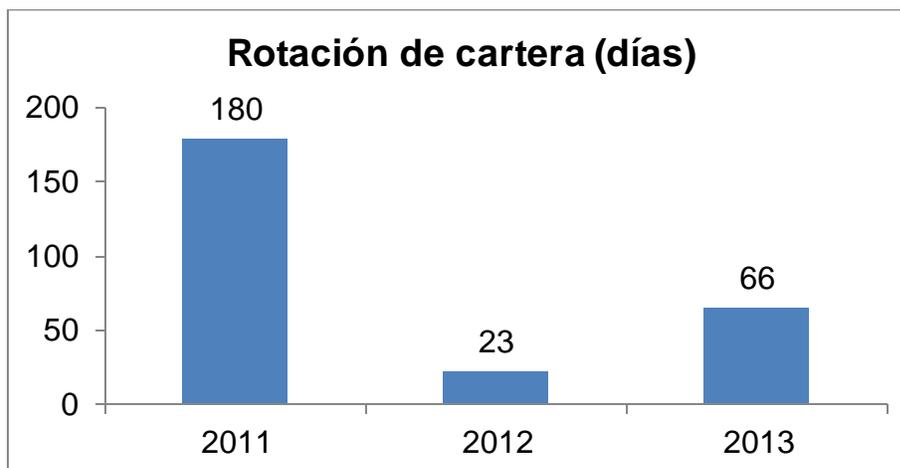
Fuente: información suministrada por la empresa

Figura 9 – Razón corriente

Fuente: información suministrada por la empresa

5.2.1.2 Indicadores de actividad

La empresa tiende a estabilizar la rotación de su cartera, ya que en el 2013 alcanzó un resultado de 66 días de recaudo muy cercano al del sector que según Giovanni Tomassoni Cruz (gerente general de Mezanine) está en 60 días (Tomassoni, 2014). Sin embargo, dicho resultado fue superior al ideal definido por Mezanine como política interna, el cual es de 30 días. La razón de esta política se debe a que la empresa ingresa mensualmente producto para la venta, por lo que se espera que los clientes paguen dentro de dicho período, para que la empresa pueda tener el flujo de caja requerido para comprar producto el siguiente mes. Además, se espera que el cliente realice su pago a tiempo para que tenga la capacidad de comprar nuevamente (véase figura 10).

Figura 10 – Rotación de carteras en días

Fuente: información suministrada por la empresa

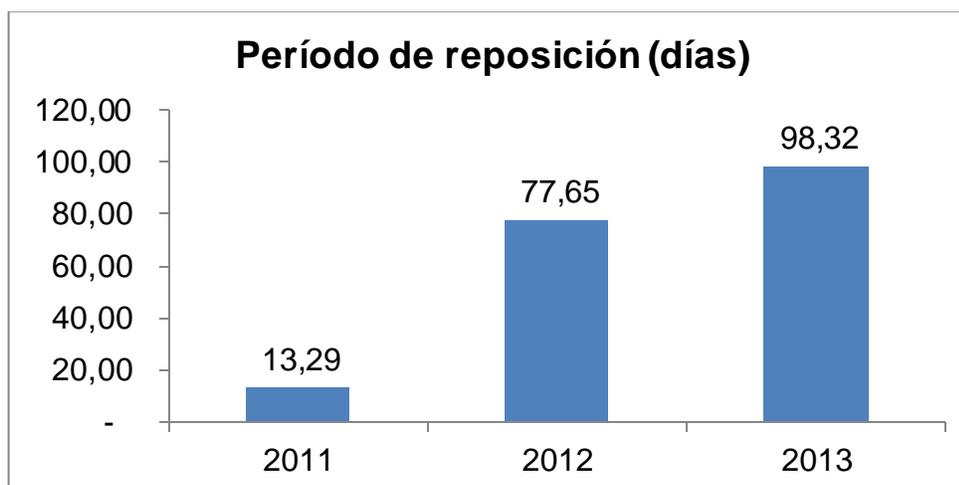
Por otra parte, la rotación de inventario o período de reposición, mostró que en el año 2013 la empresa tuvo un período de reposición de inventario de 98 días en promedio, con una tendencia creciente en los últimos 3 años. Lo anterior, sucedió debido al incremento significativo del inventario y costo de ventas, por la apertura de tres puntos de venta al detal y un *showroom*, además se identificó que Mezanine no realiza rotación de prendas entre sus tiendas, lo que también puede estar afectando el resultado de este indicador (véase figura 11).

También el resultado de este indicador financiero, se debe a que la empresa realizó un cambio en la política de inventario, antes vendía como saldo el inventario que quedaba de cada colección, con el objetivo de recuperar rápidamente el costo del producto, esto lo realizaba en varias épocas del año. A partir del 2013 la empresa afianzó la política de inventario definiendo un período

de reposición máximo de 90 días, el cual es el mismo tiempo de duración de una temporada, moda o tendencia, siendo en total cuatro en el año. También es importante tener en cuenta, que la empresa durante el 2013 no saldó debido a que esto destruye marca y afecta a los clientes al por mayor.

A mediados del 2014, la empresa definió vender como saldo sólo las prendas que tengan más de un año de antigüedad, incluso hasta llegar a venderlas a menos del costo. Para las prendas que tengan una antigüedad menor pero superior a 90 días, la empresa ha venido realizando estrategias de mercadeo como bajar su precio cada tres meses, descuentos y promociones, especialmente con las prendas que estuvieron de moda en temporadas anteriores, con las prendas de línea clásica la empresa no maneja esta estrategia.

Figura 11 - Periodo de reposición en días



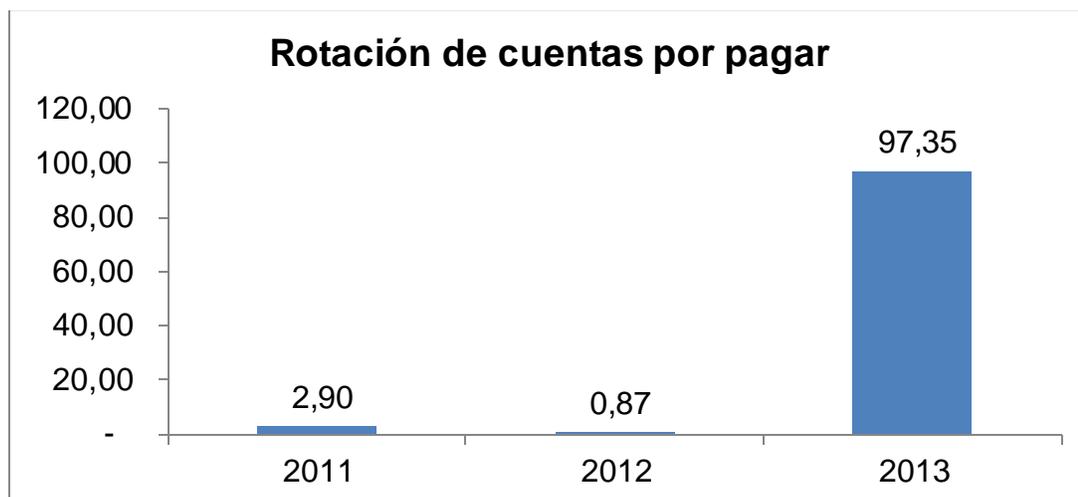
Fuente: información suministrada por la empresa

5.2.1.3 Indicadores de endeudamiento

Mezanine presentó un crecimiento significativo en su rotación de cuentas por pagar en el año 2013 como se muestra en la figura 12, esto se debe principalmente a que la empresa tomó la decisión de convertirse en un importador directo, lo que le representó a final de ese año un incremento en las cuentas por pagar, por concepto de importación de producto para la venta del mes de diciembre, el cual fue el mes de mayor volumen de venta del año.

Adicionalmente, en la medida en que la empresa ha venido creciendo, se evidencia que ha tenido que buscar apalancamiento con terceros y esto se ve reflejado en el incremento del capital de trabajo el cual fue del 43% del año 2012 al 2013.

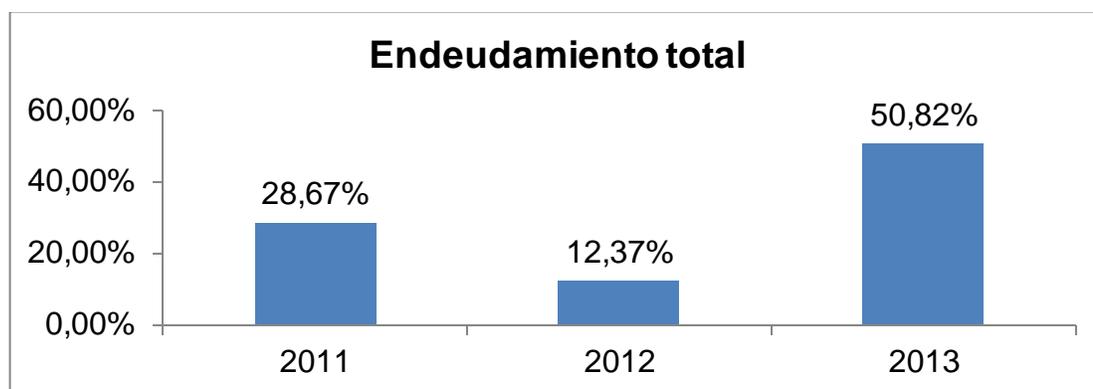
Figura 12 – Rotación de cuentas por pagar



Fuente: información suministrada por la empresa

Por otra parte, el endeudamiento total muestra que en el 2013, la empresa tuvo el 50,82% de los activos financiados con un tercero (véase figura 13)

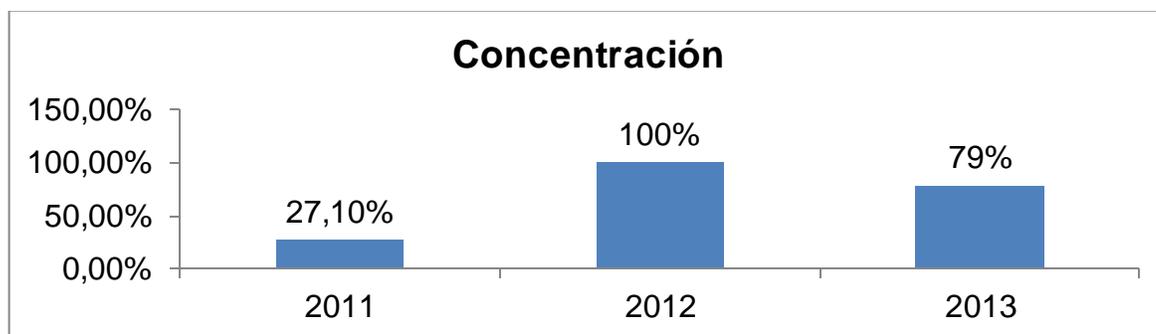
Figura 13 – Endeudamiento total



Fuente: información suministrada por la empresa

También se puede decir que del total de las deudas que adquirió la empresa, el 79% se vencen en el corto plazo, es decir a los 12 meses (véase figura 14).

Figura 14 - Concentración

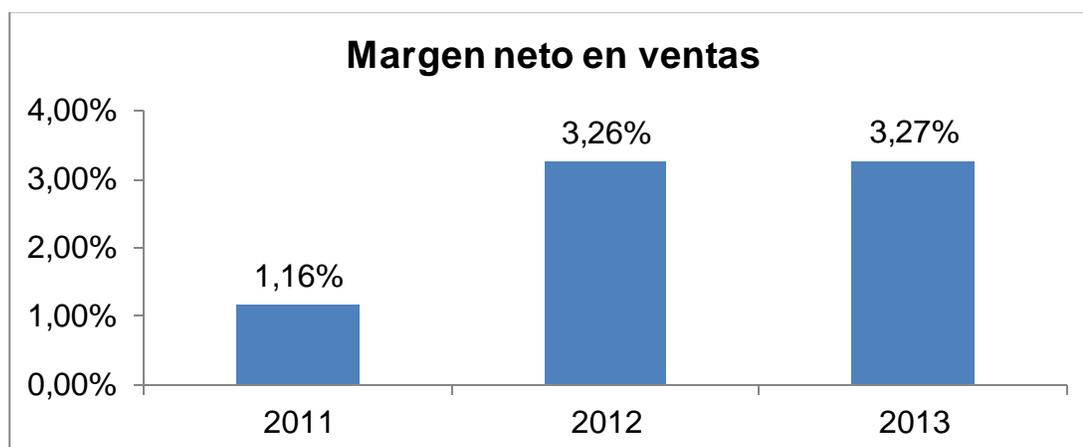


Fuente: información suministrada por la empresa

5.2.1.4 Indicadores de rentabilidad

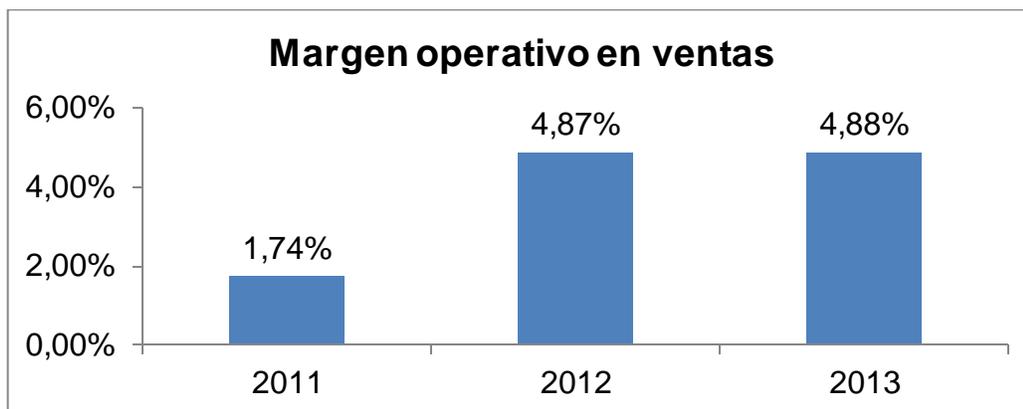
Las ventas de la empresa para el año 2012 y 2013 generaron el 3,26% y el 3,27% de margen neto respectivamente (véase figura 15), es decir que se mantuvo estable. A pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para mantener el margen neto en ventas, lo que demuestra que hubo una buena labor conjunta en los procesos de ventas y operaciones.

Figura 15 – Margen neto en ventas



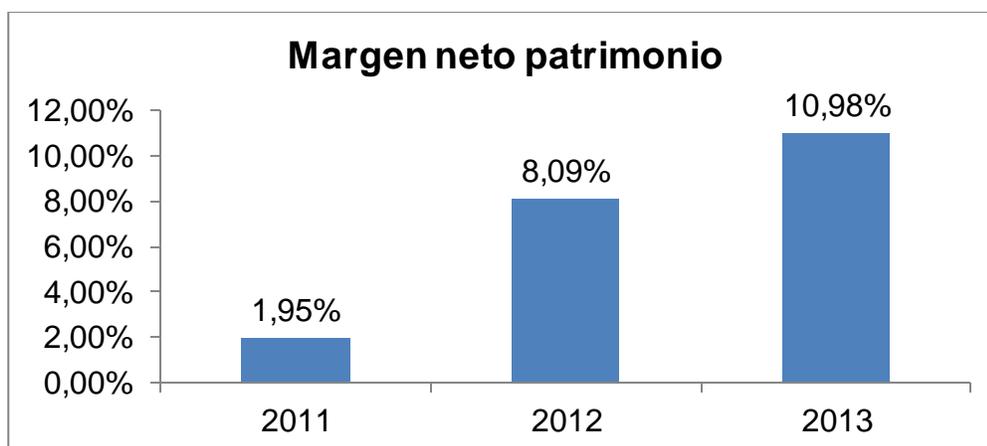
Fuente: información suministrada por la empresa

El margen operativo en ventas, presentó un incremento del 0.01% entre los años 2012 y 2013, esto indica que no fue afectado por los intereses (véase figura 16).

Figura 16 – Margen operativo en ventas

Fuente: información suministrada por la empresa

Por otra parte, de acuerdo al indicador de rentabilidad del patrimonio de la empresa, se puede decir, que en el año 2013 obtuvo una rentabilidad del 10,98%, superior en un 2,89% a la obtenida en el año 2012, lo que indica que la empresa se está valorizando (véase figura 17).

Figura 17 – Margen neto de patrimonio

Fuente: información suministrada por la empresa

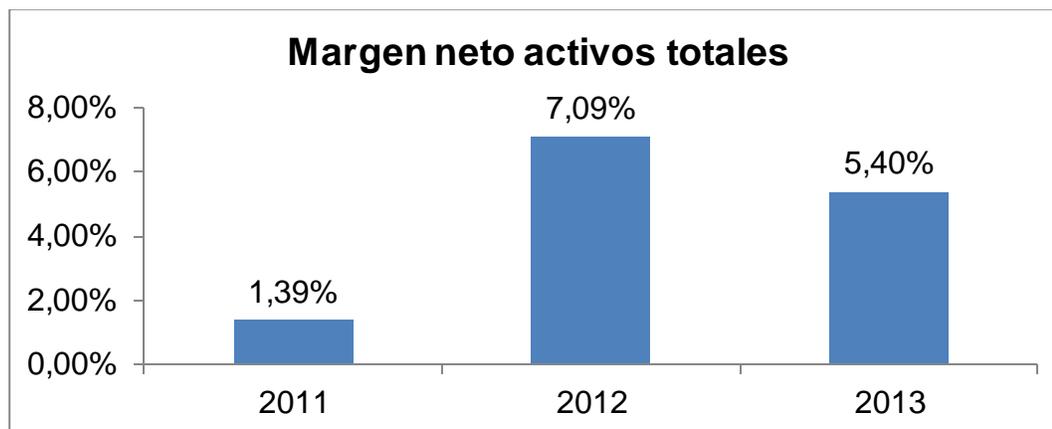
El margen operativo de patrimonio, presentó un incremento del 4,32% entre los años 2012 y 2013, indicando que no fue afectado por los intereses (véase figura 18).

Figura 18 – Margen operativo en patrimonio



Fuente: información suministrada por la empresa

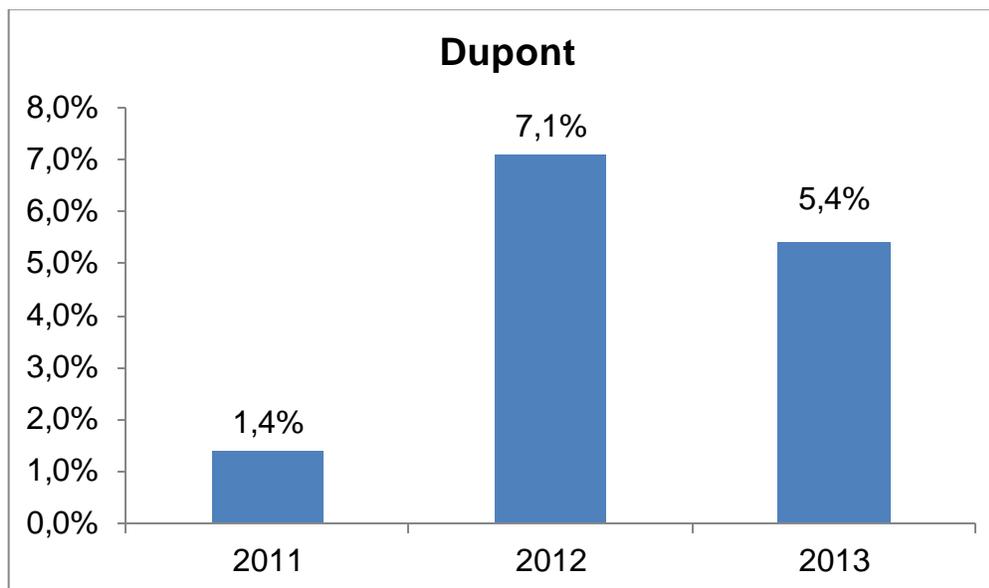
Con respecto a los activos de la empresa, durante el año 2013 generaron una rentabilidad del 5,40% inferior a la rentabilidad generada en el año 2012 de 7,09% demostrando que en el año 2012 la empresa realizó un mejor aprovechamiento de los activos (véase figura 19)

Figura 19 – Margen neto de activos totales

Fuente: información suministrada por la empresa

Como parte del análisis se calculó el índice DUPONT, el cual generó para el 2013 un resultado de rentabilidad del 5,4%, de donde se puede decir que en ese período el rendimiento más importante obtenido por la empresa, se generó debido a la eficiencia en la rentabilidad del patrimonio (véase figura 20).

A pesar de que el resultado en el último año disminuyó con respecto al año anterior, se puede decir que la empresa tiene crecimiento económico, gracias a su buena gestión en el proceso de ventas o bien del buen margen de utilidad en las ventas.

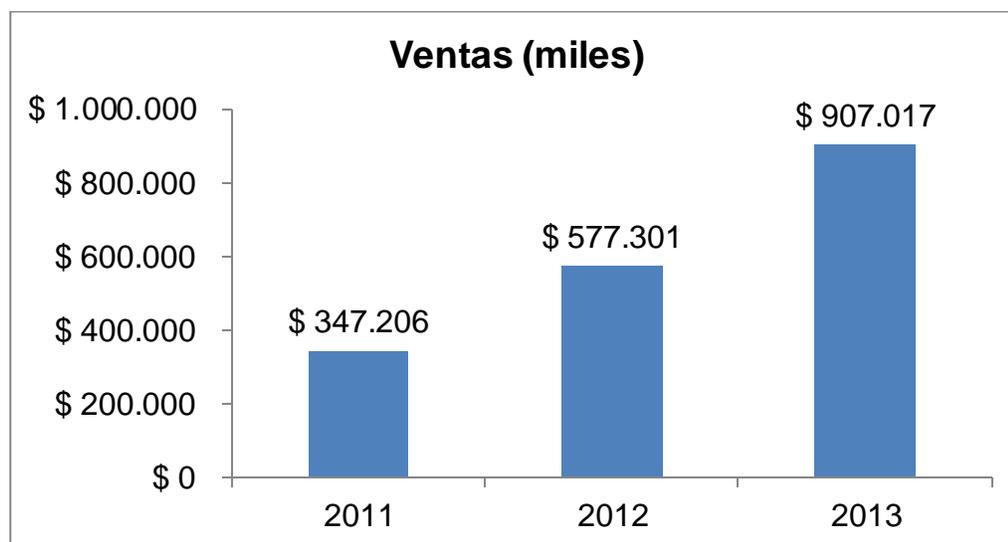
Figura 20 – Índice Dupont

Fuente: información suministrada por la empresa

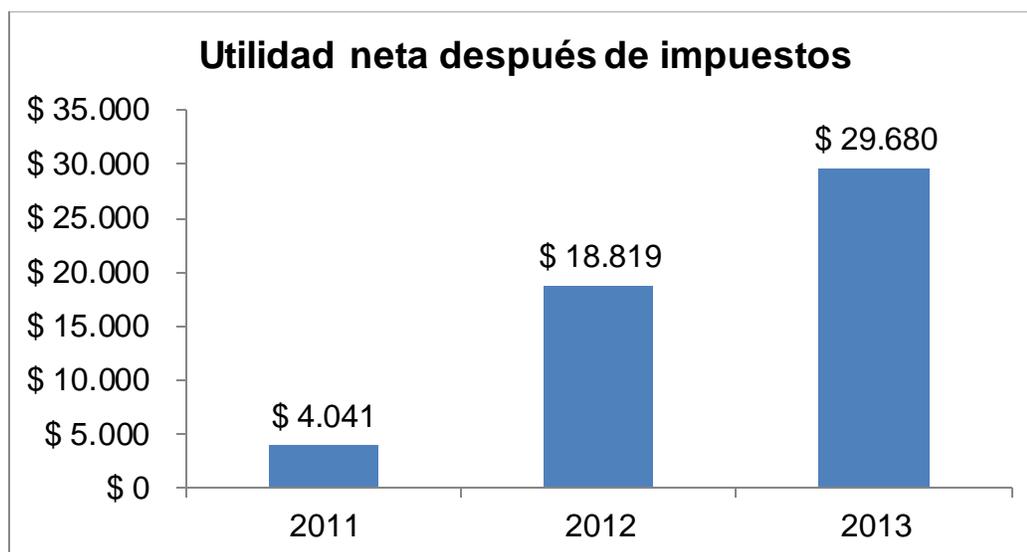
5.2.1.5 Indicadores de crecimiento

De acuerdo al estado de resultados de enero 1 a diciembre 31 de 2013, Mezanine presentó unas ventas anuales de \$907.016.658, que representaron un incremento del 57% con respecto al año anterior (véase figura 21). Tuvo unos costos de venta de \$633.957.000 y unos gastos de \$228.814.408.

Con respecto a la utilidad neta después de impuestos, tuvo una tendencia creciente en los últimos tres años (véase figura 22).

Figura 21 – Ventas

Fuente: información suministrada por la empresa

Figura 22 – Utilidad neta después de impuestos

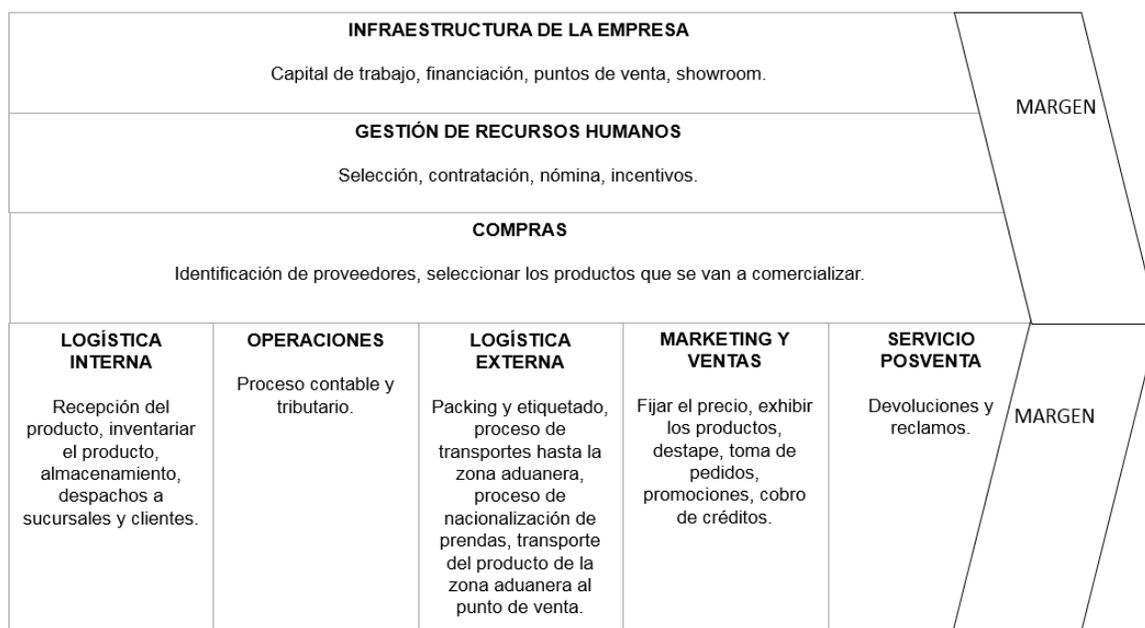
Fuente: información suministrada por la empresa

Después de realizar el análisis financiero de Mezanine se puede observar que algunos de sus indicadores financieros, presentan una reducción en su eficiencia. Sin embargo, en la mayoría de ellos dicho resultado muestra una situación de favorabilidad para la compañía desde el punto de vista financiero.

5.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar las actividades que realiza la empresa, en el caso de Mezanine se realizó la gráfica de descripción de la cadena de valor de Porter (1985) como se puede observar en la figura 23.

Figura 23 – Cadena de valor de Mezanine



Fuente: Información suministrada por la empresa

De la cadena de valor de Mezanine se puede observar que la empresa realiza algunas actividades clave que le generan una ventaja competitiva, tales

como: los procesos de logística externa se realizan de manera ágil, lo que permite a Mezanine renovar su portafolio de manera oportuna en cada temporada, además, el proceso de compras de la empresa se encuentra estructurado de manera que permite que la compañía logre alianzas diferenciales con los proveedores, cuente con varios compradores para ser más ágiles en la importación. Respecto a las actividades de marketing y ventas, la empresa desarrolla procesos clave como la fijación de precios y el destape, lo cual contribuye al incremento en ventas que la compañía registra cada año.

Por otra parte, Mezanine debe mejorar la manera en que desarrolla las siguientes actividades: en la gestión de recursos humanos la empresa actualmente no genera valor capacitando de manera estructurada a su personal y aunque cuenta con incentivos, estos no están estandarizados para todos los puntos de venta, además existe la oportunidad de ampliar su red de distribución para atraer un mayor número de clientes.

En cuanto a los procesos que no se identifican en la cadena de valor de Mezanine y que podrían generar una ventaja competitiva para la empresa, se sugieren los siguientes: control interno, relacionamiento con clientes, investigación de mercados, publicidad y mercadeo.

Luego de identificar las actividades de Mezanine, fue necesario responder cuatro preguntas que ayudaron a construir el análisis interno de la organización:

- ¿Qué actividades necesita una organización (cualquiera) para que el producto/servicio llegue a los clientes?
- ¿Cuáles de estas actividades son importantes relativas a la industria y por qué?
- ¿Cuáles de estas actividades se hacen en la organización y cuáles no y por qué?

Para sintetizar la información recolectada y dar respuesta a estas preguntas, fue necesario construir una matriz donde se identificaron los factores importantes para la industria, las actividades que la empresa realiza al interior y las que externaliza (véanse figuras 24 y 25).

Figura 24 – Matriz de análisis interno de Mezanine

CADENA DE VALOR	Importantes para Industria	Se tienen en la Organización	Por qué
Identificar las necesidades de los clientes.	5	Si	Se hace de manera empírica, y no es frecuente.
Identificar los proveedores.	4	Si	
Seleccionar los productos que se van a comercializar (compra)	5	Si	
Envío de los productos a un centro de acopio	3	No	
Actividades: Lista de empaque, Packing y etiquetado en centro de acopio	5	No	Se subcontrata, es normal en la industria que el importador externalice este proceso.
Proceso de transporte hacia ciudad/país de destino (colombia)	5	No	
Proceso de transporte hasta zona aduanera en país destino	5	No	
Proceso de nacionalización de prendas	5	No	Se subcontrata, Debe realizarse por medio de una SIA (sociedad intermediaria aduanera)
Transporte del producto desde la zona aduanera al punto de venta o bodegas de la empresa.	5	No	Se subcontrata.
Inventariar el producto, fijación de precios y exhibición.	3	Si	
Proceso de comunicación con los clientes para informar la venta de los nuevos productos y publicidad	4	Si	Se realiza en la organización, pero tiene oportunidades de mejora.

Observación: las actividades importantes para la industria fueron calificadas en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje.

Fuente: Información suministrada por la empresa

Figura 25 – Matriz de análisis interno de Mezanine

CADENA DE VALOR	Importantes para Industria	Se tienen en la Organización	Por qué
Venta en vitrina	3	Si	
Destapes	5	Si	
Pedidos	4	Si	
Despachos ¿cómo es? Proceso de envío	4	Si	
Crédito: aprobación, plazos, documentación (pagares)	2	Si	
Proceso de cobro: verificación de clientes ptes, proceso de cobranza.	2	Si	
Posventa y reclamos: verificación aleatoria de clientes, se hace seguimiento de los clientes que no han vuelto	3	Si	Se hace de forma aleatoria a clientes específicos.
Promociones	2	No	Mezanine tiene estrategia de precios bajos, por tal motivo las promociones son personalizadas o se realizan solo con salderos (personas que solo compran en temporada de saldos).
Selección, contratación, capacitación, compensación (salario básico y variable, pago de nómina), incentivos.	4	Si	
Bodega y almacenamiento	2	Si	
Financiación / capital de trabajo	4	Si	
Proceso contable y tributario.	4	Si	

Observación: las actividades importantes para la industria fueron calificadas en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje.

Fuente: Información suministrada por la empresa

5.2.3 Recursos y capacidades

Mezanine es una empresa que está en crecimiento, por tal motivo cuenta con recursos limitados pero con varias capacidades para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. Una de ellas, es la capacidad que tiene esta empresa para importar sus productos a bajo costo, de manera constante y ágil, sin embargo, es importante identificar si esta fortaleza de la empresa en estudio genera realmente alguna ventaja competitiva.

Por lo anterior y para evaluar las verdaderas fortalezas en recursos y capacidades de esta compañía, se elaboró una matriz en la que se identificaron cuáles son los más importantes para el sector y cuáles son fortalezas para Mezanine (véanse las figuras 26 y 27).

Figura 26 - Matriz de recursos para Mezanine

Recursos	Importancia (x)	Fortaleza (y)
Comprador del producto para la importación	10	8
Marca	7	4
Ecónómico: capital de trabajo	10	7
Recurso humano	10	7
Showroom - Bodega	7	6
Sistema contable	5	6
Sistema de inventario	10	5
Sistema de comunicación interna - VPN - LAN	5	7

Fuente: Información suministrada por la empresa

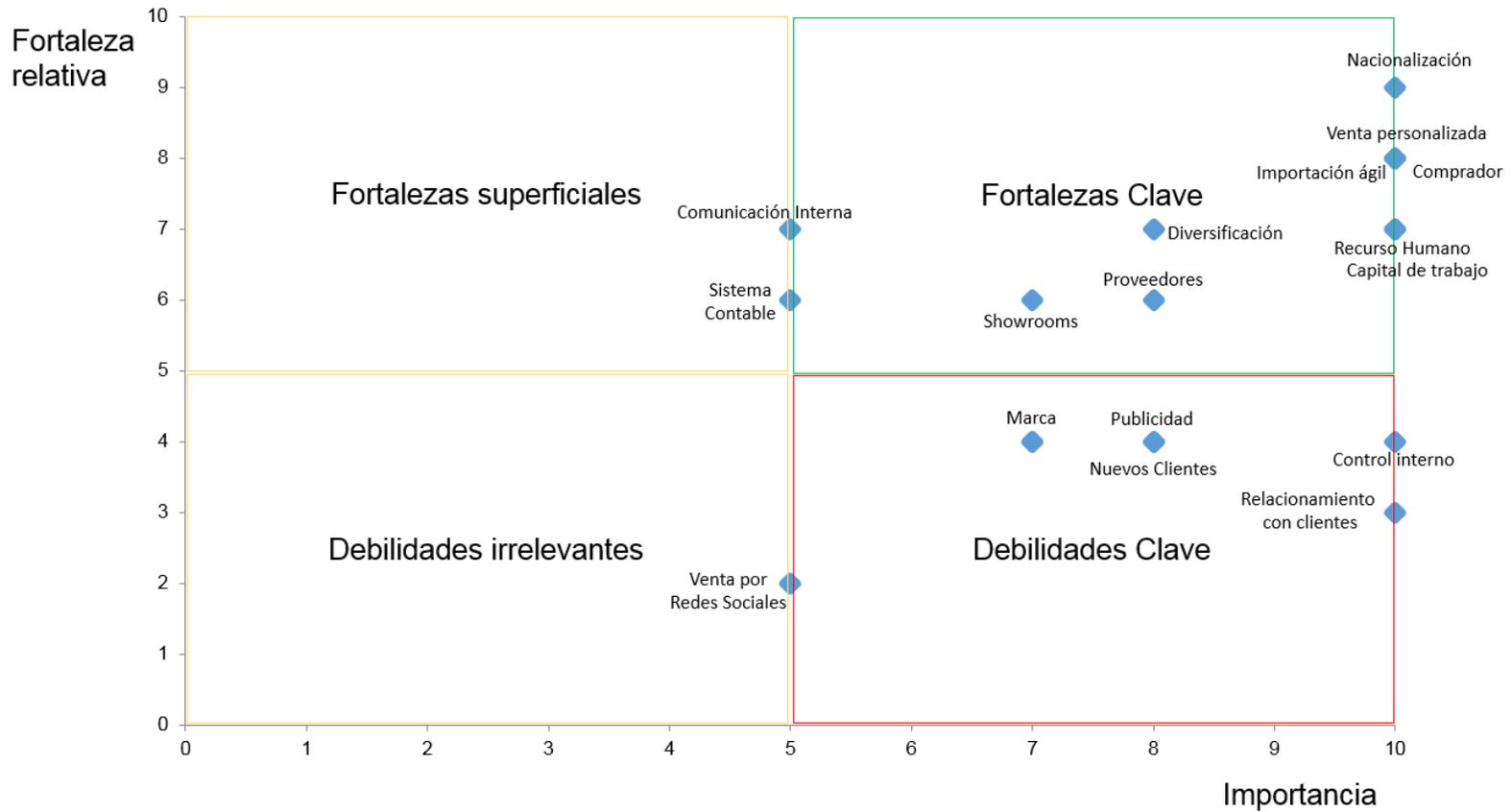
Figura 27 – Matriz de capacidades para Mezanine

Capacidades	Importancia (x)	Fortaleza (y)
Traer agilmente los productos a la moda	10	8
Proceso de la venta personalizado	10	8
Proceso de venta por redes sociales	5	2
Proceso de nacionalización	10	9
Relacionamiento con el cliente	10	3
Relacionamiento con proveedores	8	6
Diversificación de estilos y referencias	8	7
Comunicación con el cliente: publicidad	8	4
Atraer nuevos clientes	7	4
Control interno	10	4
Importar mercancía a bajo costo	10	6

Fuente: Información suministrada por la empresa

Luego de haber realizado la calificación de los recursos y capacidades de esta empresa, se identificaron las fortalezas y debilidades clave. La realización de este ejercicio permitió ubicar los valores de la importancia y las fortalezas en un cuadrante dividido en cuatro regiones: fortalezas superficiales, fortalezas clave, debilidades de irrelevancia y debilidades clave, para mayor ilustración véase la figura 28.

Figura 28 – Matriz de capacidades para Mezanine



Fuente: Información suministrada por la empresa

Como se presentó en la figura 28, Mezanine tiene nueve fortalezas clave, las cuales pueden considerarse como sus competencias distintivas:

- Showroom – Bodega
- Diversificación de estilos y referencias
- Nacionalización
- Venta personalizada
- Comprador del producto para la importación
- Traer ágilmente productos a la moda
- Recurso humano
- Capital de trabajo
- Relacionamiento con proveedores

En cuanto a las fortalezas superficiales se identificaron dos, las cuales están muy cerca de convertirse en fortalezas clave:

- Comunicación interna
- Sistema contable

En el caso de las debilidades clave, se identificaron cinco:

- Marca
- Atracción de nuevos clientes
- Publicidad
- Relacionamiento con el cliente

- Control interno

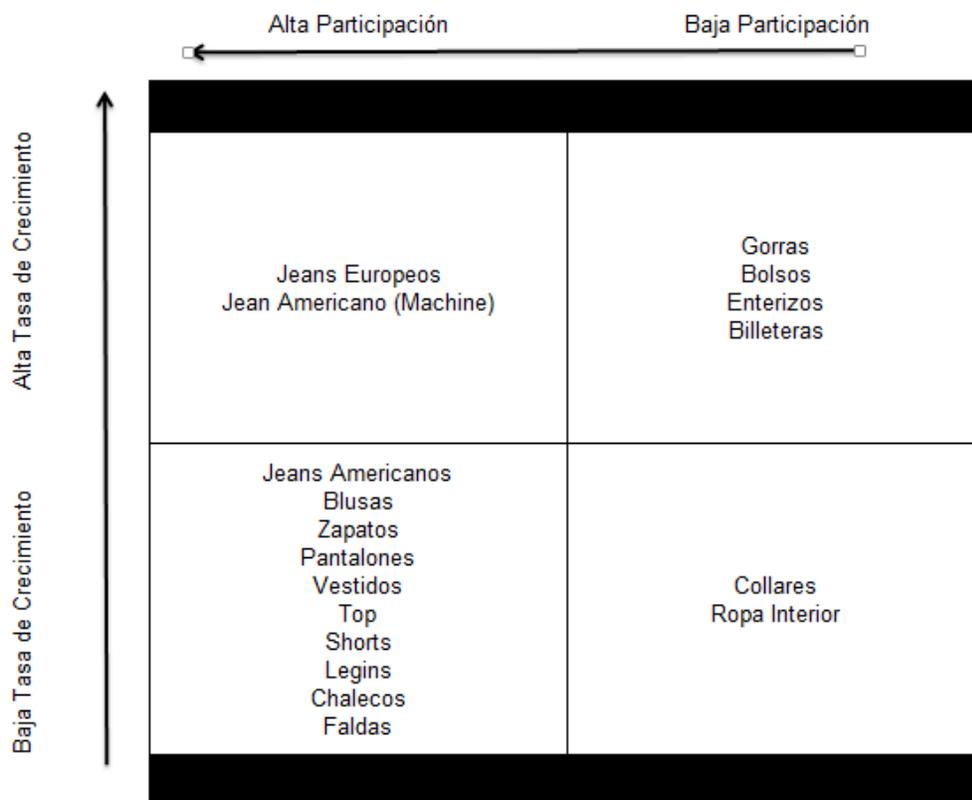
Por último se identificó una debilidad en zona de irrelevancia, la cual puede llegar a ser en cualquier momento una debilidad clave:

- Redes sociales

5.2.4 Análisis del portafolio

La diversificación de productos es uno de los factores a los que le ha apostado Mezanine en el negocio de la importación de prendas de vestir femeninas, esta organización ha importado alrededor de 17 tipos de productos entre los que se encuentran jeans americanos, jeans europeos, gorras, bolsos, blusas, vestidos, entre otros (véase anexo 4). Para comprender mejor el portafolio de productos de Mezanine, se utilizó una matriz en la que se evaluó la participación interna de ventas de cada línea de productos, comparado con la tasa de crecimiento del último año (véase figura 29).

Figura 29 – Análisis interno del portafolio



Fuente: Información suministrada por la empresa

Los productos que generan mayor valor para Mezanine son los jeans americanos (principalmente de la marca Machine) los cuales han dado reconocimiento a esta compañía entre sus clientes y competidores, además, es un tipo de producto que aún está en crecimiento y registra una alta participación interna del portafolio de productos. Por otra parte, uno de los intereses de Mezanine es importar productos de los países íconos de la moda, por ello, su otro producto exitoso son los jeans europeos (importados de Francia), los cuales han marcado diferencia en el mercado.

Mezanine cuenta también con otro tipo de productos, los cuales le brindan a la compañía un flujo constante de efectivo, debido a que siempre venden una cantidad similar de unidades al mes. Estos productos se encuentran identificados con alta participación y bajo crecimiento, en esta categoría están las blusas, zapatos, shorts, pantalones, leggings, vestidos, tops, chalecos, faldas y jeans americanos de marcas diferentes a Machine.

En la categoría de productos con baja participación y crecimiento, se ubicaron los collares y la ropa interior, debido a que han tenido una baja rotación, identificando que Mezanine tiene poca participación del mercado para esta línea de productos.

Las gorras, enterizos, bolsos y billeteras son productos nuevos que han presentado una tasa de crecimiento media, pero son una incógnita dado que han tenido una baja participación en el mercado y aún se desconoce cuál será su desarrollo frente a las expectativas de la empresa. El comportamiento de estos productos hace parte del proceso de diversificar estilos y referencias que tiene la empresa.

Por lo anterior, se puede decir que del portafolio de productos de Mezanine hay una masa grande de productos ubicados en la categoría con alta participación y bajo crecimiento, lo que ha permitido que la empresa genere flujo de efectivo para ser utilizado en su estrategia de diversificación de productos.

5.2.5 Análisis competitivo

Se construyó la matriz DOFA⁵, para realizar un diagnóstico estratégico teniendo en cuenta el análisis interno y externo, para identificar las fortalezas y debilidades de Mezanine, sus oportunidades y amenazas, así como la definición de acciones estratégicas para potencializar o mejorar los recursos de la empresa, mitigar sus debilidades y prepararse para enfrentar las amenazas, con apoyo de sus fortalezas (véase figura 30).

En la matriz se utilizó un código de colores para identificar las estrategias asociadas a las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, las cuales se describieron en el centro de la matriz en los siguientes cuatro cuadrantes:

- FO (fortalezas y oportunidades): son estrategias creadas a partir de la unión de las fortalezas y oportunidades identificadas, estas estrategias permiten a la empresa mejorar su ventaja competitiva.
- FA (fortalezas y amenazas): son estrategias creadas a partir de la unión de las fortalezas y amenazas identificadas, estas estrategias permiten a la empresa enfrentar de una mejor manera dichas amenazas, apoyándose de sus mejores recursos y capacidades.
- DO (debilidades y oportunidades): son estrategias creadas a partir de la unión de las debilidades y oportunidades identificadas, estas estrategias

⁵ El análisis DOFA descubre como evaluar puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas (Thompson, 2012).

permiten a la empresa iniciar un plan de acción para crear nuevas ventajas competitivas.

- DA (debilidades y amenazas): son estrategias creadas a partir de la unión de las debilidades y amenazas con el objetivo de mitigarlas.

Figura 30 – Matriz DOFA

Estrategias Tácticas Acciones	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<p>Alianza con Agente Aduanero (Nacionalización)</p> <p>Showroom / Bodega cómodo</p> <p>Diversificación de estilos y referencias.</p> <p>Venta Personalizada.</p> <p>Comprador del producto para la importación.</p> <p>Alianzas con Proveedores</p> <p>Traer ágilmente los productos a la moda.</p> <p>Capital de trabajo</p> <p>Factor Humano</p> <p>Comunicación interna.</p> <p>Sistema contable.</p> <p>Importar mercancía a bajo costo.</p>	<p>Marca</p> <p>Relacionamiento con clientes</p> <p>Publicidad</p> <p>Atracción de nuevos Clientes</p> <p>Redes sociales</p> <p>Control Interno.</p> <p>Sistema de Inventario.</p>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<p>Realización de ferias del sector</p> <p>Proveedores con marcas exclusivas</p> <p>Uso de las redes sociales como herramienta de relacionamiento.</p> <p>Ventas y posicionamiento de marca.</p> <p>Vender productos con Marca propia</p>	<p>Selección de capital para participar en ferias y ampliar el portafolio de proveedores y sus respectivas alianzas.</p> <p>Posicionar a Mezanine como la marca que importa ágilmente la moda femenina a precios competitivos.</p> <p>Realizar alianzas con proveedores para la distribución y venta de marcas exclusivas en el país.*</p> <p>Crear una línea de productos diversificados con una marca propia de Mezanine.</p> <p>Continuar con su estrategia de crear espacios agradables para los clientes, creando diferenciación con sus Showrooms y Bodegas.*</p>	<p>Participar en las ferias de del sector en el país, para posicionar la marca Mezanine y establecer relacionamiento con clientes y proveedores.</p> <p>Vender productos con la marca propia de Mezanine para crear posicionamiento, diferenciación y competir con productos sustitutos.</p> <p>Realizar publicidad a través de medios digitales, para venta de productos, fidelización de clientes y posicionamiento de marca.</p> <p>Atraer nuevos clientes mediante la participación en ferias del sector.</p> <p>Usar redes sociales para posicionar las tendencias de moda impuestas por Mezanine.</p>
<u>AMENAZAS</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<p>Barreras arancelarias</p> <p>Contrabando - Lavado de activos.</p> <p>Negocios constituidos informalmente.</p> <p>Tendencia de los clientes a elegir precios bajos.</p> <p>Disminución de las exigencias para expedir visado a los Colombianos (Europa y USA).</p> <p>Problemas de orden público en el país para movilizarse a las ciudades donde se realiza la venta al por mayor.</p> <p>Impuestos a la entrada de textiles y zapatos.</p>	<p>Lograr eficiencia en costos para mantener precios competitivos.</p> <p>Buscar proveedores en países diferentes a USA y Francia, para generar diferenciación de producto frente a la competencia.*</p> <p>Comprar altos volúmenes de productos para crear economías de escala. (Mejorar negociación con proveedores).*</p> <p>Brindar asesoría personalizada a los clientes, como valor agregado en la compra de sus productos.*</p> <p>Crear el diseño organizacional para Mezanine (Organigrama, Especificaciones de cargo, Medición del desempeño, Inducción y Capacitación, Incentivos)</p>	<p>Posicionar la marca Mezanine para que tenga reconocimiento en el mercado y pueda enfrentarse a grandes competidores.</p> <p>Estandarización de procesos (Flujograma) para buscar eficiencias operativas.*</p> <p>Ampliar la cobertura geográfica, a través de la participación de nuevos puntos de venta en los centros de negocios para mayoristas.</p> <p>Crear sistema de relacionamiento con clientes (CRM - Posventa)</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Adaptación de los autores del proyecto.

Después de la elaboración de la matriz DOFA, se puede decir que Mezanine puede ejecutar varias acciones para mejorar su estrategia ya que:

- Las debilidades que se identificaron son aspectos que pueden ser superados y le pueden permitir a Mezanine encontrar grandes ventajas competitivas.
- Las oportunidades y fortalezas internas que se identificaron, son sólidas y le pueden permitir a la empresa superar sus debilidades.
- Mezanine cuenta con capacidades para aprovechar las oportunidades externas de la industria.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que las amenazas que se detectaron, son en su mayoría factores que Mezanine difícilmente podrá controlar y mitigar con acciones internas.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de la misión y visión que fueron propuestas para la empresa, y las acciones estratégicas que se determinaron en la matriz DOFA, se realizó la identificación de seis objetivos estratégicos que Mezanine debe implementar para consolidar su estrategia, los cuales se presentan a continuación.

6.1 Atraer nuevos clientes

Es vital para el crecimiento de Mezanine atraer nuevos clientes de zonas donde la empresa no tiene presencia actualmente y ampliar su alcance en las ciudades en las que cuenta con puntos de venta, participando en ferias del sector, ampliando su alcance geográfico o implementando una estrategia de mercadeo. Estas acciones le permitirán a Mezanine incrementar su participación de mercado.

6.2 Posicionar la marca Mezanine para que tenga reconocimiento en el mercado.

Mezanine debe consolidarse como marca, debe lograr posicionarse entre sus clientes actuales y potenciales. Es importante que la empresa cuente con un plan de mercadeo para comunicar sus productos (publicidad, ferias, redes sociales, entre otros), que a su vez le permita ganar reconocimiento de marca y participación de mercado.

6.3 Vender un portafolio diversificado de productos con la marca propia de Mezanine.

Para lograr diferenciación, Mezanine debe crear una marca propia con productos diversificados que le permita incrementar sus márgenes y ampliar su participación de mercado.

6.4 Lograr una mayor eficiencia en los procesos clave de la compañía

Debido a las amenazas que tiene el mercado como el contrabando, los aranceles y la informalidad de los negocios de la competencia, se hace necesario que Mezanine busque constantemente eficiencia en costos para mantener la competitividad en los precios de sus productos.

6.5 Establecer relaciones y alianzas con nuevos proveedores

Mezanine cuenta con una serie de proveedores y alianzas clave que le han permitido generar una ventaja competitiva sobre sus rivales, sin embargo, es importante que la empresa establezca alianzas con proveedores de segundo grado para tener un respaldo en caso de que sucedan imprevistos con otros proveedores.

6.6 Crear un plan de relacionamiento con clientes

Debido a la poca diferenciación que existe con la competencia, Mezanine debe generar una ventaja competitiva creando un plan de relacionamiento para clientes actuales y potenciales, buscando que encuentren un diferencial en esta

empresa y la prefieran sobre la competencia. Es imperativo que la empresa logre que sus clientes al por mayor la consideren como la primera opción en prendas de vestir femeninas.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

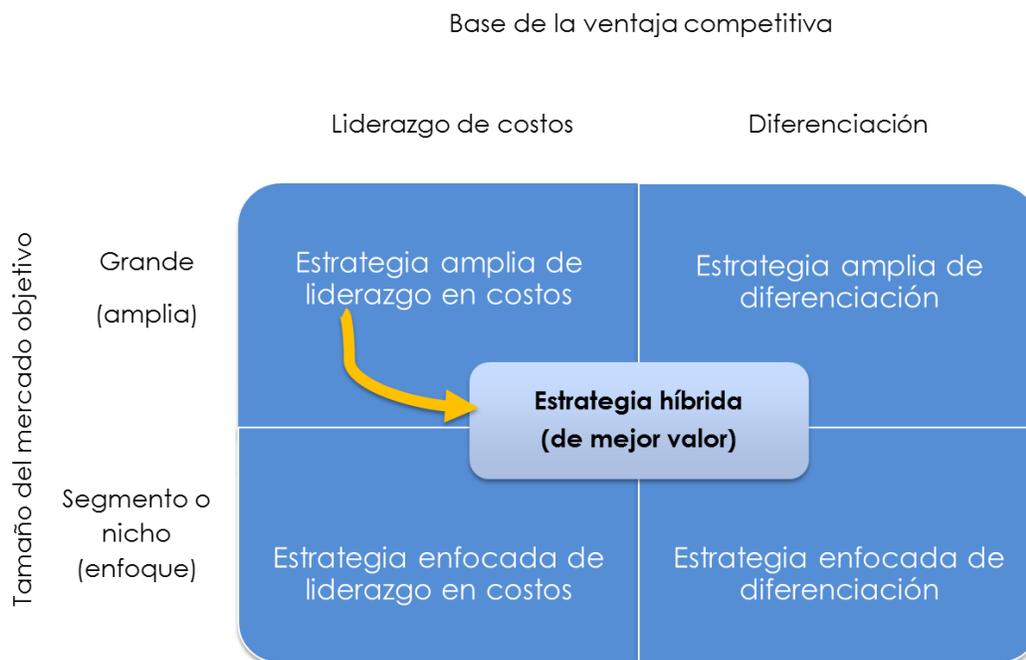
Para validar que los objetivos estratégicos de la compañía estén alineados a una estrategia corporativa, fue necesario identificar la actual de la compañía versus la que mejor se ajuste al plan estratégico.

7.1 Migración de la estrategia competitiva

Para Mezanine es importante tener un objetivo comercial amplio, con una ventaja competitiva que oriente a la empresa a tener una estrategia que le permita posicionarse en el mercado, operar el negocio eficientemente entregando valor a sus clientes.

Actualmente Mezanine opera con una ventaja competitiva enfocada en costos y precios más bajos que los de la competencia, sin embargo, esta ventaja competitiva ha resultado ser la dominante en el sector de comercialización al por mayor de prendas de vestir femeninas. Por lo anterior, se hace necesario que Mezanine migre a una estrategia competitiva híbrida de mejor valor para el cliente, la cual se podrá ajustar a los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior, en los que se propone que la empresa enfoque sus esfuerzos en generar valor, véase figura 31 (Thompson A. , 2012),.

Figura 31 – Las cinco estrategias competitivas genéricas

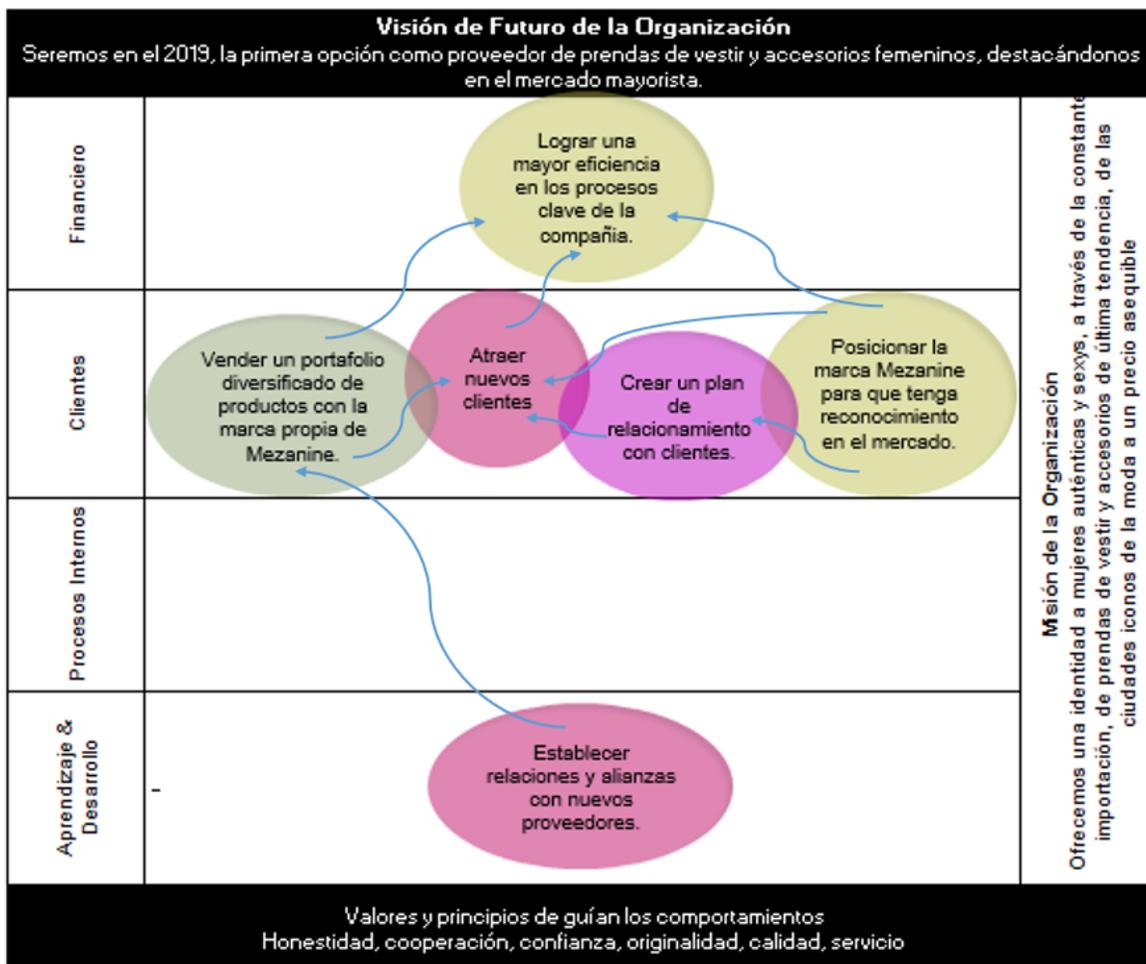


Fuente: notas de clase

7.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico fue una herramienta que permitió visualizar la estrategia definida para la empresa Mezanine, la cual se combinó con el balanced scorecard (BSC), el cual es utilizado para medir de manera global el desempeño de la estrategia y visión de una compañía (Northon, 1992). En este mapa se ubicaron los objetivos estratégicos definidos en la sección 6 (ver capítulo 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS), con el propósito de identificar cómo se relacionan entre sí y visualizarlos desde cada una de las perspectivas del BSC: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo (Véase figura 32).

Figura 32 – Mapa estratégico y balanced scorecard



Fuente: información suministrada por la empresa. Adaptación de los autores del proyecto.

7.2.1 Indicadores y metas

Luego de realizar la ubicación de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del BSC, se completó el mapa estratégico con la incorporación de los indicadores y metas necesarias para cumplir con la estrategia (Véase figura 33).

Figura 33 – Mapa estratégico y balanced scorecard

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta				
Financiero	1. Lograr una mayor eficiencia en los procesos clave de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir costos en al menos un proceso de la cadena de valor. - Incrementar el margen neto de mezanine - Creación del diseño organizacional para Mezanine (Organigrama, Especificaciones de cargo definidas) - N° cargos con inducción y capacitación definida / Total de cargos (Creación del modelo de Inducción y Capacitación por cargos para Mezanine) - N° cargos con modelo de compensación definida / Total de cargos (Creación del modelo de compensación para Mezanine) - % de procesos estandarizados: auditoría y control interno, logística interna (reclutamiento, manejo de inventario y despachos), gestión de recursos humanos, marketing, venta y posventa. (Definición de flujogramas, normas y procedimientos) 	Si / No % Si / No % % % %	Si Alcanzar el 4% Si 100% de los cargos 100% de los cargos %100 de los procesos estandarizados				
Clientes	2. Atraer nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - N° Clientes nuevos al por mayor en el año - N° Clientes nuevos al detal en el año - N° de puntos de ventas realizadas en el año en ciudades estrategicas donde Mezanine no tiene presencia. 	# # #	<ul style="list-style-type: none"> - Crecer en un 5% en clientes al por mayor - Crecer en un 10% en clientes al detal - 1 tienda al por mayor 				
					3. Vender un portafolio diversificado de productos con la marca propia de Mezanine.	<ul style="list-style-type: none"> - N° de líneas de productos con la marca propia Mezanine en el año. - Incremento de la facturación - Cumplimiento de unidades vendidas - N° de productos vendidos que ingresaron en el año / Total de productos ofrecidos que ingresaron en ese año 	# % % %	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar al menos 1 línea de producto. - 10% de incremento - 80% - 80%
	5. Crear un plan de relacionamiento con clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de recompra: N° de clientes al por mayor que compran más de una vez en el trimestre / Total de Clientes de la base de datos al por mayor. - Promedio días de recompra clientes al por mayor en el año. - Índice de recompra: N° de clientes al detal que compran más de una vez en el año / Total de Clientes de la base de datos al detal. - Promedio días de recompra clientes al detal 	% # % #	20% 90 días 25% 180 días				
					Procesos Internos			
Aprendizaje & Desarrollo	6. Establecer relaciones y alianzas con nuevos proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de exclusividad de productos - Cantidad de nuevos proveedores sustitutos / Total de proveedores claves 	# %	1 contrato en el año 100%				

Fuente: información suministrada por la empresa. Adaptación de los autores del proyecto.

7.2.2 Proyectos y programas

Para cumplir con los indicadores propuestos, se definieron una serie de iniciativas estratégicas. Estas incluyen **proyectos estratégicos**, que requieren presupuesto específico y tienen un plazo definido para su terminación y **programas de mantenimiento**, que corresponden a acciones de rutina de gran importancia para el plan estratégico.

Los proyectos nuevos, y la implementación continua de algunos programas que la empresa ya viene desarrollando, le servirán a Mezanine como hoja de ruta de su estrategia corporativa. Estos proyectos y programas contribuyen a los indicadores que se definieron en el mapa estratégico (véase figura 34). A continuación se realizará una descripción de cada uno de ellos.

Proyectos

Plan de mercadeo

Para generar diferenciación Mezanine debe iniciar un plan de mercadeo que le permita atraer nuevos clientes, posicionar marca, comunicar sus productos y crear una ventaja competitiva frente a su competencia. Este plan de mercado debe incluir las siguientes actividades:

- Definición de segmentos de los clientes de Mezanine (al detal y al por mayor).
- Identificación del cliente objetivo para cada una de las líneas de producto.

- Establecimiento de un claro posicionamiento para la marca Mezanine y la línea de producto de su marca propia.
- Creación de un plan de comunicación en medios.
- Definición de la meta de participación de mercado que debe tener la empresa.

Plan de fidelización de clientes

Se recomienda a la empresa Mezanine crear un plan de fidelización de clientes, que permita mejorar su servicio al cliente, buscando que ellos elijan comprarle no solo por el precio ofrecido en los productos, sino por otros servicios que les generan valor. El plan de fidelización de clientes debe contar con las siguientes actividades:

- Categorización de clientes de la empresa (según la frecuencia de compra).
- Consolidación de la base de datos de clientes, segmentada por tipos de cliente.
- Definición de un programa de beneficios para clientes según su clasificación.

Creación de una marca propia

Mezanine tiene la capacidad de diferenciarse y crear una línea de productos de su marca propia, con la cual podrá generar una demanda que le permitirá obtener un margen de utilidad mayor que con un producto genérico, para ello, será muy importante que el producto tenga características y diseño que mejoren su

atractivo. También podrá aprovechar esta cualidad, para crear sus propias tiendas y posicionar su marca.

Diseño organizacional

Mezanine cuenta actualmente con 24 empleados, sin embargo, es una empresa que no tiene una estructura organizacional definida, por ello, es necesario que la empresa realice las siguientes actividades:

- Definición del organigrama de la empresa.
- Diseño de las especificaciones de cargo necesarias para el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Definición de un programa de capacitación para los empleados.
- Construcción de un modelo de compensación o incentivos por cumplimiento.
- Definición y estandarización de los procesos claves de la cadena valor, elaboración de flujogramas, normas y procedimientos.

Desarrollo de proveedores

La empresa actualmente cuenta con proveedores clave que le han ayudado a crear una ventaja competitiva en algunos procesos, sin embargo, Mezanine debe continuar generando alianzas con nuevos proveedores que le permitan contar con productos exclusivos, agilizar el proceso de importación u optimizar los costos de operación.

Hacer estudios de mercado

Para estar siempre vigente en un mercado tan dinámico como el de la moda femenina, Mezanine debe evaluar constantemente las necesidades de sus clientes para realizar de manera acertada, la importación de las nuevas tendencias de la moda y reducir así la incertidumbre cuando se desea traer productos innovadores.

Estudio de la cadena de valor y costos de la empresa

Para buscar eficiencia en costos, Mezanine deberá evaluar los procesos de la cadena de valor y los insumos para identificar, eliminar o mejorar actividades o materiales laborales que permitan reducir costos, cuidando la eficiencia y la calidad de la operación.

Programas

Participación en ferias del sector como expositor

Actualmente Mezanine cuenta con un presupuesto para participar en algunas ferias del sector como expositor, sin embargo, es importante que para darle continuidad a este programa, la empresa identifique cuales son las ferias que aportan mayores beneficios a la estrategia definida, para ello, deberá evaluar cada uno los siguientes factores:

- Número de clientes potenciales
- Reputación de la feria
- Alcance en medios de comunicación

Construcción de la base de datos de clientes al por mayor y al detal

Actualmente la organización está construyendo la base de datos de clientes, sin embargo, este proceso debe hacerse alineado con el plan de fidelización propuesto y es necesario que se realice una categorización de los clientes para crear beneficios según su frecuencia de consumo.

Plan de expansión

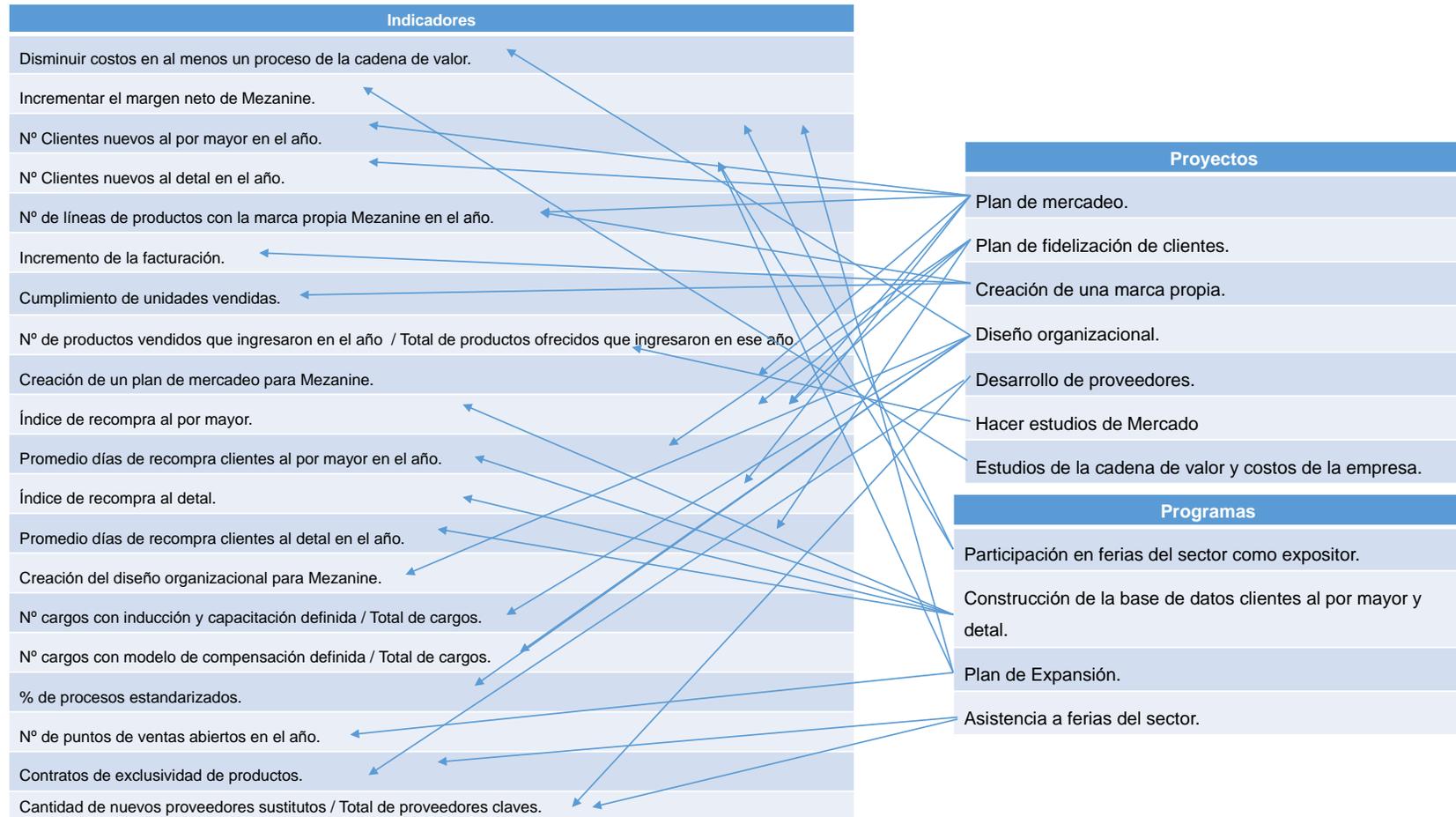
Mezanine tiene planeado crecer a través de un plan de expansión, buscando llegar a las principales ciudades del país en las que no tiene presencia como Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, entre otras.

Asistencia a ferias del sector

Es importante que *el comprador*⁶ asista a las principales ferias del sector (nacionales e internacionales) para conocer las tendencias que imponen las principales empresas de moda del país y del mundo.

⁶ Se define como comprador, la persona que compra el producto que importará y comercializará la empresa.

Figura 34 – Despliegue estratégico (proyectos y programas)



Fuente: información suministrada por la empresa. Adaptación de los autores del proyecto.

8. CONCLUSIONES

- En el mercado de la ropa al por mayor, no existe una marca propia posicionada y hay poca diferenciación entre productos debido a que las principales empresas comparten los mismos proveedores.
- El negocio de la importación de prendas de vestir presenta amenazas como el contrabando, los negocios constituidos informalmente y las medidas arancelarias impuestas por el gobierno nacional, afectando la rentabilidad del negocio.
- En el sector de importación de prendas de vestir existe una tendencia de guerra de precios, debido a la poca diferenciación de los productos, lo cual ha generado un poder de negociación para el cliente, quien ha presentado un comportamiento de elegir precios bajos.
- En el análisis externo del mercado, la herramienta de Pareto fue de vital importancia, ya que permitió priorizar las oportunidades y amenazas relevantes de la industria y a partir de ellas se logró elaborar un análisis para la estructuración del plan estratégico.
- El proceso de análisis interno desarrollado en este trabajo, permitió identificar detalladamente las fortalezas y debilidades claves para Mezanine.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Mezanine desarrollar el plan estratégico definido en este trabajo, priorizando los proyectos o programas que apuntan al cumplimiento del mayor número de metas establecidas en el Balance Scorecard, para que la empresa pueda definir cómo dirigir sus recursos para la ejecución de este plan estratégico. A continuación se presentan los programas y proyectos en el orden sugerido:
 - Plan de mercadeo
 - Plan de fidelización de clientes y Construcción de la base de datos de clientes al por mayor y al detal
 - Diseño organizacional
 - Creación de una marca propia
 - Plan de expansión
 - Asistencia a ferias del sector y desarrollo de proveedores
 - Participación en ferias del sector como expositor
 - Hacer estudios de mercado
 - Estudio de la cadena de valor y costos de la empresa
- Definir un plan de seguimiento periódico al cumplimiento de los proyectos y programas que lleve a cabo la empresa, para monitorear los resultados de los indicadores definidos en el Balance Scorecard.
- Mezanine debe continuar con su estrategia de diferenciación para obtener una ventaja competitiva en el mercado de prendas de vestir al por mayor,

para ello debe migrar de la estrategia en costos y precios bajos a una estrategia híbrida.

- Para iniciar el plan de fidelización y continuar con la construcción de la base de datos de clientes, Mezanine deberá clasificarlos de acuerdo a su frecuencia de compra, para identificar a los clientes que le generan mayor valor al negocio y establecer acciones segmentadas según la clasificación que se defina.
- Mezanine debe desarrollar una estrategia que le permita reducir la rotación de cartera en 36 días, para llegar a la meta de 30 días. Asegurando el flujo de caja que la empresa requiere para su modelo de negocio.
- Es necesario que Mezanine continúe implementando diferentes acciones, que le permita asegurar que la rotación de su inventario no sea mayor a 90 días, con el objetivo de vender las prendas antes de que pierdan valor debido al cambio de temporada⁷. Algunas de las acciones a implementar podrían ser la rotación de prendas entre las tiendas de Mezanine y el cambio mensual de la exhibición y/o ubicación en vitrina, para que el cliente perciba que la tienda tiene nuevos productos.

⁷ Una temporada tiene una duración de 90 días.

10. BIBLIOGRAFÍA

Gillespie. (2007). PESTAL analysis of the macro-environment, Oxford University Press.

Hunt, M. (1972). Competition in the Major Home Appliance Industry, doctoral dissertation, Harvard University

Johnson G. & Scholes K. & Whittington R. & Fréry F. (2008). Stratégique. Paris: Pearson Education.

NORTHON, D. P. (1992). El Cuadro de Mando Integral: Las medidas que impulsan el desempeño. Harvard Business Review.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy, New York: Free Press.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster.

Thompson, A.A. & Gamble, J.E. & Margaret A.P. & Strickland A.J. (2012). Administración estratégica. (Edición 18). New York: McGraw-Hill.

Tomassoni, G. (2014). Entrevista con Giovanni Tomassoni, Gerente General de Mezanine S.A.S.

11. ANEXOS

Anexo 1. Análisis externo – favorabilidad del entorno

ANÁLISIS EXTERNO - FAVORABILIDAD DEL ENTORNO																
Tipo entorno	Oportunidades	Importancia (1-10)	Mí Organización	Competidores				Efectividad Relativa	Amenazas	Importancia (1-10)	Mí Organización	Competidores				Efectividad Relativa
				Bakarach	Mutual	Kimora	Amore mio					Bakarach	Mutual	Kimora	Amore mio	
P	Firma del proceso de paz	5	8	8	8	8	8	1,0	Restricción a la importación de productos provenientes de China (salvaguardias). Barreras arancelarias.	9	5	5	5	5	5	1,00
	Triangulación de productos procedentes de china, que son homologados en países como Francia o USA para asegurar su calidad.							1,1	Disminución de la exigencia de requisitos para otorgar visados a USA, Europea.	6	7	7	7	7	7	1,00
		7	8	7	7	7	7		La situación actual de orden público, ha impedido a comerciantes de pequeñas ciudades, movilizarse a las grandes ciudades para abastecer sus negocios.	7	7	6	6	7	7	1,00
E	En el momento en que entre en vigencia el proceso de paz, aumentará el poder adquisitivo en el país.	6	8	8	8	8	8	1,0	Impuestos a la entrada de textiles y zapatos producidos en China: zapatos (5USD x par), textiles (5USD x Kg bruto).	9	5	5	5	5	5	1,00
	Realización de ferias del sector, en el país.	8	5	5	5	4	5	1,0	Aumento de la oferta de prendas de vestir importadas, generando guerra de precios en el sector.	8	8	5	7	7	5	1,14
S	Preferencia por las prendas de vestir importadas.	7	8	7	7	7	7	1,1	Tendencia de los clientes a elegir precios bajos.	8	8	5	8	8	5	1,00
	Gracias al auge de las redes sociales, se evidencia un aumento del consumo de prendas de vestir.	7	8	8	8	8	8	1,0								

Anexo 1. Análisis externo – favorabilidad del entorno (continuación)

ANÁLISIS EXTERNO - FAVORABILIDAD DEL ENTORNO																
Tipo entorno	Oportunidades	Importancia (1-10)	Mí Organización	Competidores				Efectividad Relativa	Amenazas	Importancia (1-10)	Mí Organización	Competidores				Efectividad Relativa
				Bakarach	Mutual	Kimora	Amore mio					Bakarach	Mutual	Kimora	Amore mio	
T	Uso de redes sociales como herramienta estratégica de relacionamiento, posicionamiento y ventas en tiempo real.	9	5	1	5	1	7	0,7	La tecnología le ha dado a los clientes y competidores acceso a los precios y en algunos casos incluso a comprar directamente (cliente mejor informado sobre marcas y proveedores).	9	7	7	7	7	7	1,00
	Mejor calidad del producto importado, debido a que provienen de una industria más tecnificada que la industrial nacional.	7	7	5	5	5	5	1,4								
A	No hay regulación ambiental para la producción textil y otras industrias en China, lo que permite producir a menor costo comparado con la producción nacional.	3	6	6	6	6	6	1,0								
L	Ley contra el contrabando.	9	9	7	7	7	7	1,3	Drecreto 074 de 2013, sobre impuestos a la entrada de otros países.	9	5	5	5	5	5	1,00
									A pesar de que existen leyes para evitarlo, el contrabando sigue siendo un problema en el sector.	9	5	5	6	6	5	0,83

Anexo 1. Análisis externo – favorabilidad del entorno (continuación)

ANÁLISIS EXTERNO - FAVORABILIDAD DEL ENTORNO																
Tipo entorno	Oportunidades	Importancia (1-10)	Mi Organización	Competidores				Efectividad Relativa	Amenazas	Importancia (1-10)	Mi Organización	Competidores				Efectividad Relativa
				Bakarach	Mutual	Kimora	Amore mio					Bakarach	Mutual	Kimora	Amore mio	
Proveedores	Proveedores con marcas exclusivas.	8	7	1	8	8	1	0,9	Para marcas muy apetecidas en el mercado, existen barreras para acceder a la compra de estos productos.	9	5	3	5	5	3	1,00
	Los proveedores tienen bajo poder de negociación, ya que hay bajo nivel de diferenciación de productos.	5	8	6	6	6	6	1,3								
Compradores	Venta de productos a un bajo precio.	7	8	5	5	7	3	1,1	El cliente al por mayor tiene un alto poder de negociación, ya que se enfoca en el precio y esto hace que tenga una alta decisión en el proceso de compra.	9	7	6	7	7	5	1,00
Competidores	Impuestos a la entrada de otros países.	8	7	7	7	7	7	1,0	No hay barreras de entrada para el sector de la comercialización de prendas de vestir.	9	8	6	8	6	6	1,00
	El Contrabando y los negocios constituidos informalmente.								9	5	6	6	6	5	0,83	
Sustitutos	Marcas exclusivas.	8	5	1	7	7	1	0,71	Prendas de vestir nacionales.	6	8	6	6	6	6	1,33
									Prendas de vestir de marca (ej. Studio F, Ela, Naf Naf).	7	6	6	6	6	6	1,00
									Imitaciones.	5	8	8	8	8	8	1,00
Rivalidad	Existe una posibilidad de posicionar una marca propia.	9	4	1	1	6	1	0,67	Existe guerra de precios en el sector.	9	8	6	6	6	6	1,33

Anexo 2. Análisis externo – Matriz EFE ampliada

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE AMPLIADA													
	Factores del entorno que representan Oportunidades	Importancia (0 - 9)	Ponderación importancia (0 - 1)	Efectividad mi Organización	Efectividad BAKARASH	Efectividad MUTUAL	Efectividad KIMORA	Efectividad AMORE MIO	Ponderación mi efectividad	Ponderación BAKARASH	Ponderación MUTUAL	Ponderación KIMORA	Ponderación AMORE MIO
P	Firma del proceso de paz.	5	0,04	8	8	8	8	8	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
	Triangulación de productos procedentes de china, que son homologados en países como Francia o USA para asegurar su calidad.	7	0,05	8	7	7	7	7	0,41	0,36	0,36	0,36	0,36
E	En el momento en que entre en vigencia el proceso de paz, aumentará el poder adquisitivo en el país.	6	0,04	8	8	8	8	8	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
	Realización de ferias del sector en el país.	8	0,06	5	5	5	4	5	0,29	0,29	0,29	0,23	0,29
S	Preferencia por las prendas de vestir importadas.	7	0,05	8	7	7	7	7	0,41	0,36	0,36	0,36	0,36
	Gracias al auge de las redes sociales, se evidencia un aumento del consumo de prendas de vestir.	7	0,05	8	8	8	8	8	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41

Anexo 2. Análisis externo – matriz EFE ampliada (continuación)

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE AMPLIADA													
	Factores del entorno que representan Oportunidades	Importancia (0 - 9)	Ponderación importancia (0 - 1)	Efectividad mi Organización	Efectividad BAKARASH	Efectividad MUTUAL	Efectividad KIMORA	Efectividad AMORE MIO	Ponderación mi efectividad	Ponderación BAKARASH	Ponderación MUTUAL	Ponderación KIMORA	Ponderación AMORE MIO
T	Uso de redes sociales como herramienta estratégica de relacionamiento, posicionamiento y ventas en tiempo real.	9	0,07	5	1	5	1	7	0,33	0,07	0,33	0,07	0,46
	Mejor calidad del producto importado, debido a que provienen de una industria más tecnificada que la industrial nacional.	7	0,05	7	5	5	5	5	0,36	0,26	0,26	0,26	0,26
A	No hay regulación ambiental para la producción textil y otras industrias en China, lo que permite producir a menor costo comparado con la producción nacional.	3	0,02	6	6	6	6	6	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
L	Ley contra el contrabando.	9	0,07	8	7	7	7	7	0,53	0,46	0,46	0,46	0,46

Anexo 2. Análisis externo – matriz EFE ampliada (continuación)

	Factores del entorno que representan Oportunidades	ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE AMPLIADA											
		Importancia (0 - 9)	Ponderación importancia (0 - 1)	Efectividad mi Organización	Efectividad BAKARASH	Efectividad MUTUAL	Efectividad KIMORA	Efectividad AMORE MIO	Ponderación mi efectividad	Ponderación BAKARASH	Ponderación MUTUAL	Ponderación KIMORA	Ponderación AMORE MIO
Proveedores	Proveedores con marcas exclusivas.	8	0,06	7	1	8	8	1	0,41	0,06	0,47	0,47	0,06
	Los proveedores tienen bajo poder de negociación, ya que hay bajo nivel de diferenciación de productos.	5	0,04	8	6	6	6	6	0,29	0,22	0,22	0,22	0,22
Compradores	Venta de productos a un bajo precio.	7	0,05	8	5	5	7	3	0,41	0,26	0,26	0,36	0,15
Nuevos competidores	Impuestos a la entrada de otros países	8	0,06	7	7	7	7	7	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
Sustitutos	marcas exclusivas.	8	0,06	5	1	7	7	1	0,29	0,06	0,41	0,41	0,06
Rivalidad Industria	Existe una posibilidad de posicionar una marca propia.	9	0,07	4	1	1	6	1	0,26	0,07	0,07	0,39	0,07

Anexo 3. Síntesis del análisis externo

	SINTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO					
	Entorno	Organización	Bakarash	Mutual	Kimora	Amore Mio
Político	-10	7,2	6,8	6,8	6,9	6,9
Económico	-3	6,5	5,8	6,3	6,0	5,8
Social	6	8,0	6,3	7,8	7,8	6,3
Tecnológico	7	6,5	5,0	6,0	5,0	6,5
Ambiental	3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Legal	-9	6,5	6,0	6,3	6,3	6,0
Proveedores	4	6,3	3,3	6,0	6,0	3,3
Compradores	-2	7,5	5,5	6,0	7,0	4,0
Nuevos competidores	-10	6,8	6,5	7,0	6,5	6,3
Sustitutos	-10	6,2	3,8	6,8	6,8	3,8
Rivalidad Industria	0	6,0	3,5	3,5	6,0	3,5
Total Entorno	-24	6,484	5,412	6,22	6,236	5,4

Anexo 4. Portafolio de productos Mezanine



Anexo 4. Portafolio de productos Mezanine (continuación)



Anexo 4. Portafolio de productos Mezanine (continuación)



Anexo 4. Portafolio de productos Mezanine (continuación)

