

PLAN ESTRATÉGICO MANUFACTURAS GRILLOS S.A.

Autor: Adriana Castrillón Palermo

Director trabajo de grado: Silvio Borrero

Maestría en administración

Febrero 13 de 2017

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	i
RESUMEN	iii
PALABRAS CLAVES.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	2
2. DIAGNOSTICO DEL MODELO DE NEGOCIO	3
2.1 Propuesta de Valor.....	3
2.2 Segmento de Clientes.....	3
2.3 Canales de Distribución	4
2.4 Recursos, capacidades y actividades claves.....	4
2.5 Estructura de Costos.....	4
3. ANÁLISIS Y REVISIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	6
3.1 Misión	6
3.2 Visión	6
3.3 Valores Corporativos.....	7
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	8
5. ANALISIS INTERNO	12

6.	FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	14
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16
	REFERENCIAS	17
	ANEXO 1. MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES DEL ENTORNO	18
	ANEXO 2. ANALISIS EXTERNO MATRIZ EFE.....	19
	ANEXO 3. ANALISIS DE PARETO	20
	ANEXO 4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS	0
	ANEXO 5. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	0
	ANEXO 6. SINTESIS ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	1
	ANEXO 7. PERFIL DE COMPETITIVIDAD.....	2
	ANEXO 8. ANALISIS EXTERNO MATRIZ EFI.....	4
	ANEXO 9. MATRIZ 3X3	5

RESUMEN

El presente documento plantea el desarrollo de un plan estratégico que pretende llevar a cabo una reestructuración del área comercial de la empresa Manufacturas Grillos S.A, proponiendo nuevas estrategias que mejoren su demanda nacional e internacional y que incluyan el planteamiento de nuevas líneas de negocio. Para el desarrollo del plan se contó con la participación del gerente general de la compañía y la gerencia de producción.

PALABRAS CLAVES

Palabras claves en español	Palabras claves en inglés
Diseño	Advertising
Moda	Customer
Materias primas	Supplier
Mercado	Sales Increase
Estrategias de ventas	Profits

INTRODUCCIÓN

La empresa Manufacturas Grillos S.A es una PyME familiar del sector manufacturero, dedicada a la producción de prendas de vestir femeninas, con un notable posicionamiento comercial a nivel nacional por la calidad de sus productos, exclusividad en sus diseños y precisión en la horma de sus prendas. Manufacturas Grillos S.A requiere en la actualidad recuperar su mercado a nivel internacional y fortalecer su demanda nacional. Para lograr este propósito, es necesario contar con una hoja de ruta y un plan estratégico estructurado que se encuentre alineado con los objetivos de la organización.

Con el plan estratégico se pretende proponer nuevas estrategias que permitan en el corto y mediano plazo reorganizar el esquema comercial y viabilizar la operación. Las herramientas para el análisis estratégico fueron aplicadas con participación del gerente general, el gerente de producción y tres de los socios de la compañía, bajo la facilitación de la autora de este trabajo. La compañía se encuentra admitida en la ley 1116, desde el pasado 29 de septiembre del año 2016. Acudió a este mecanismo con el fin de aliviar sus problemas de flujo de caja provocados fundamentalmente por la pérdida de cartera de valor significativo, originada con clientes de Venezuela con quienes no hay ninguna posibilidad de recuperación.

1. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

Manufacturas Grillos SA, nació en abril de 1983 en Cali para surtir al almacén modas D'aghua de ropa femenina, especialmente pantalones. Una vez se logró consolidar el pantalón marca grillos como un producto ícono en la ciudad y lograr crecimientos en producción con estándares de calidad y eficiencia acordes, se toma la decisión de llevarlo y posicionarlo a nivel nacional.

Es así como pasados los años 90, Grillos ya se encontraba en todas las ciudades capitales de Colombia y en más de 30 pequeñas poblaciones para brindarle a su público usuario la mayor comodidad y servicio en su vestir, mediante tiendas de modas y centros comerciales coherentes con su mercado objetivo.

Para el año 2008 recibió la distinción de ser una de las pymes mejor exportadoras del sector y la región al lograr despachar la suma de US \$1.100.000 al exterior, penetrando e impactando en los mercados vecinos. (Manufacturas Grillos, 2009)

Hoy, la Sociedad Manufacturas Grillos SA, cuenta con una planta taller propia, con cerca de 100 empleados dedicados a crear, diseñar y producir productos de alta calidad y diseño contemporáneo que satisface al más exigente de sus usuarios.

2. DIAGNOSTICO DEL MODELO DE NEGOCIO

Mediante la metodología Canvas (Osterwalder, 2010), se hizo un análisis del modelo de negocio. El anexo 4 consolida gráficamente dicho análisis y lo explica como a continuación se describe:

2.1 Propuesta de Valor

Grillos se ha especializado en centrar sus esfuerzos en la producción de prendas exclusivas de alta calidad para su segmento de mercado bajo su eslogan “Grillos la marca que entiende bien tu figura”. Satisface en sus clientas la necesidad de verse siempre bien vestidas con piezas modernas y versátiles que les permitan tener gran flexibilidad sin perder el toque clásico. Sus productos se diferencian de la competencia por la alta calidad en las materias primas utilizadas y su cuidadosa y fina confección, además son reconocidos ampliamente por la horma de sus pantalones, los cuales son su producto estrella.

2.2 Segmento de Clientes

Las clientas de la marca Grillos son mujeres mayores de 35 años, ejecutivas con necesidad de vestir de manera formal, prendas de diseño con clase, elegante y versátil, estrato socioeconómico 4 y superior, con gusto por la exclusividad y calidad en las prendas. Cuenta con un número de clientes alrededor de 10.000 a nivel nacional.

2.3 Canales de Distribución

La compañía comercializa sus productos a través de dos canales de distribución:

- Venta al por mayor en diferentes zonas del país a tiendas multimarcas y fuera del país a Ecuador y Costa Rica.
- Venta al detal en puntos de venta propios ubicados en nueve centros comerciales a nivel nacional ubicados en Cali, Tuluá, Armenia y Pereira.

2.4 Recursos, capacidades y actividades claves

- La compañía cuenta con una amplia trayectoria de 33 años en el sector manufacturero lo que le otorga una indiscutible experticia en la confección de prendas de vestir, lo cual incluye la efectividad en sus modelos de producción.
- Cuenta con mano de obra calificada y experta que garantizan el reconocimiento de sus prendas.
- Goza de reconocimiento y confianza con sus proveedores, los cuales siempre le garantizan las mejores materias primas.
- Fidelidad y reconocimiento de marca por parte de sus clientas, quienes siempre están a la expectativa de cada nueva colección.

2.5 Estructura de Costos

La compañía maneja su estado de costos de producción y ventas incluyendo (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) lo cual constituye el costo de la producción del periodo. Adicionalmente se tienen en cuenta los costos incurridos en el periodo pasado contenidos en los inventarios de productos en proceso, los cuales no generaron beneficio en el periodo anterior, pero en el actual son adicionados como parte de la producción terminada.

3. ANÁLISIS Y REVISIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La empresa no contaba con misión, visión y valores. Se programó una reunión con los socios y la gerencia general y se propuso mediante herramientas didácticas obtenidas de las clases con el profesor Silvio Borrero, generar una lluvia de ideas partiendo del conocimiento y trayectoria de la compañía hasta lo que se pretende obtener en el mediano y largo plazo. Producto de este trabajo se concretó lo siguiente:

3.1 Misión

Generar valor en cada proceso de la compañía y dedicar nuestros esfuerzos a crear, producir y distribuir productos con alta calidad que generen experiencias llenas de las mejores sensaciones para nuestros clientes internos y externos.

3.2 Visión

En 2027 Manufacturas Grillos será una empresa consolidada en el sector manufacturero de la región. Con posicionamiento comercial en las principales ciudades del país y principales países suramericanos.

3.3 Valores Corporativos

- Creamos productos de alta calidad, diseño y versatilidad.
- Comprometidos en brindar estabilidad y bienestar a nuestro recurso humano.
- Comprometidos con altos estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4. ANÁLISIS EXTERNO

La revisión del análisis externo se efectuó mediante las herramientas: Matriz análisis externo – Pestal (Narayanan, 1968) y 5 Fuerzas anexo 1, (PORTER, 1979) Matriz análisis externo EFE (EFI, 2009) anexo 2, Matriz análisis de Pareto anexo 3 (Juran, 1923) y Figura 1 Síntesis análisis externo.

Al analizar la herramienta del anexo 1 y la figura 1, se observa que el entorno ofrece oportunidades para las cuales la empresa cuenta con efectividad para obtener un aprovechamiento adecuado. Esta efectividad se centra en la parte legal en el proceso de la ley 1116 a la cual la compañía fue admitida el pasado 29 de septiembre de 2016 y con esta admisión empieza a gozar de algunos beneficios sobre todo en el tema de flujo de caja, dado que se suspenden todas las erogaciones a sus acreedores generando liquidez para solventar el giro ordinario de la operación en temas de nómina, impuestos, proveedores y demás. En cuanto a las amenazas la efectividad para enfrentarlas es baja y requiere de revisión y seguimiento oportuno. Aunque en varios casos la efectividad cambiará de manera positiva en la medida que mejore el flujo de caja.

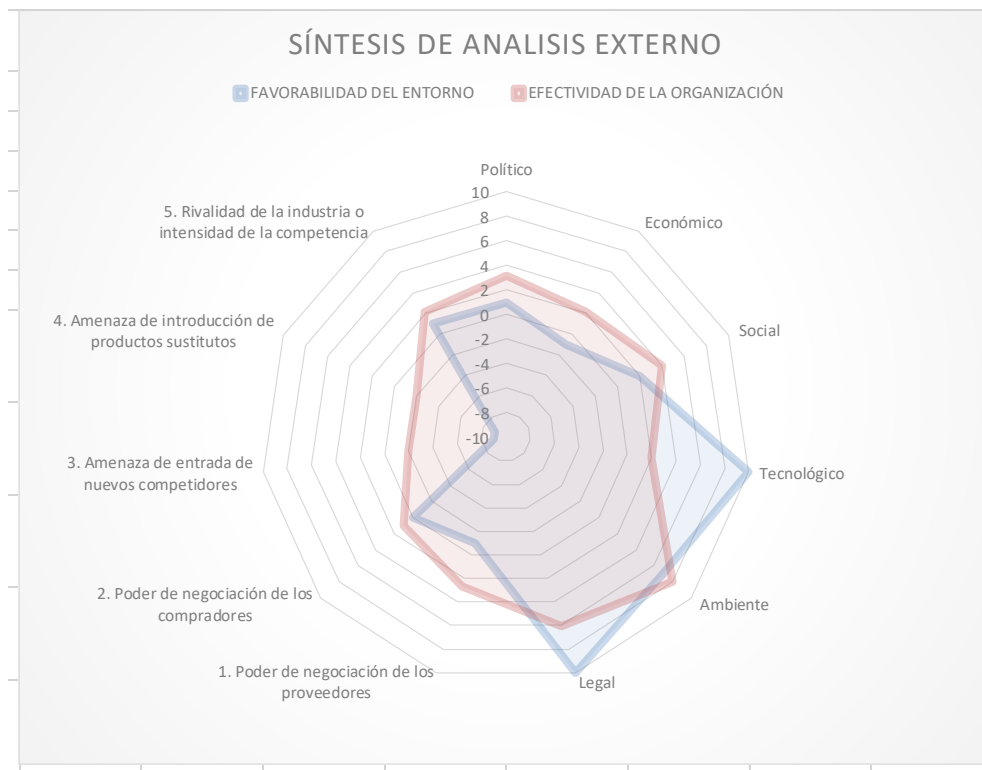


Figura 1. Síntesis del análisis externo.

La compañía requiere centrar sus esfuerzos en la construcción de mecanismos que permitan generar efectividad para enfrentar factores tales como entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, hacerse visible en el mundo de las redes sociales y aprovechar los canales disponibles para acceder a los tratados de libre comercio.

La matriz EFE del anexo 3, nos muestra una efectividad ponderada de 6.22, ligeramente por encima de la media (5), lo que nos indica que si bien la empresa está siendo efectiva este valor debería ser más elevado para atenuar las amenazas del entorno donde la empresa requiere mayores fortalezas.

El análisis de Pareto nos indica que el proceso de reestructuración económica en el cual se encuentra la empresa (ley 1116) le concede un espacio para desarrollar estrategias que

permitan reorganizar su flujo de caja y poder enfrentar amenazas de gran importancia tales como la negociación de precios y plazos con proveedores, ofertas de grandes superficies y disminución en sus ventas al detal (ver Figura 2).

La efectividad en la atención a su nicho de mercado y fidelidad de marca las puede aprovechar para el desarrollo de nuevos mercados en redes sociales y ventas online.

En cuanto a la renovación de maquinaria es un factor de gran importancia dado que permitiría avances en los procesos de producción, obteniendo disminución en costos para afrontar los precios bajos de la competencia.

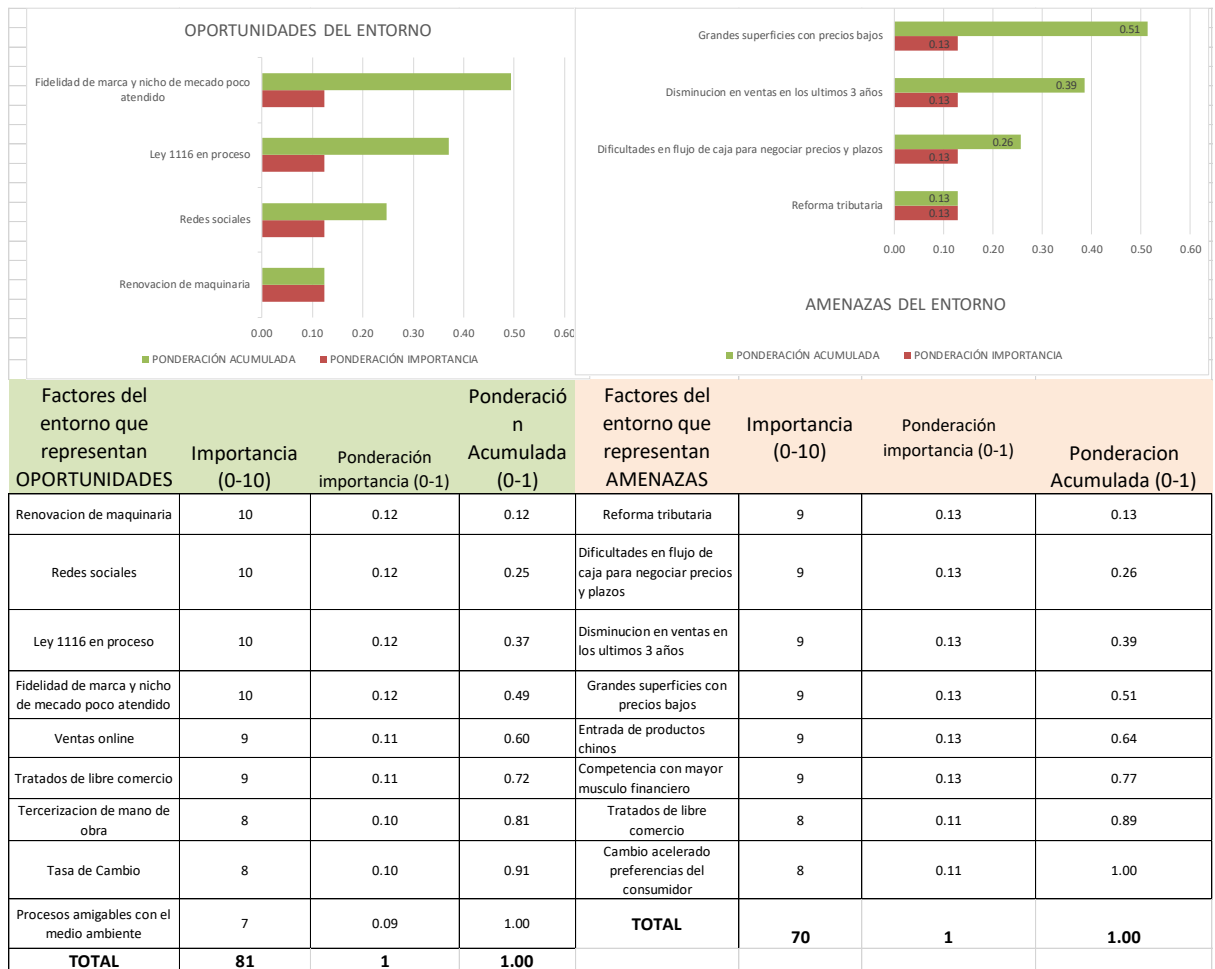


Figura 2. Análisis de Pareto.

5. ANALISIS INTERNO

Para el análisis interno se utilizaron las herramientas de los anexos 5, 6 y 7 y la figura 2, los cuales resumen el panorama de la compañía y muestran su fortaleza relativa en las categorías del modelo Canvas, (Osterwalder, 2010) en comparación a su competencia cercana. El resultado del análisis expone que la fortaleza relativa de Manufacturas Grillos se encuentra ubicada en 0.93 un poco por debajo de la media. Lo cual indica que debe trabajar y fortalecerse en varias de las categorías para evitar que la competencia pueda afectarlos.

Manufacturas Grillos debe aprovechar aquellas categorías en las que se encuentra por encima de 1 y aquellas en las cuales es mejor que su competencia, donde se destaca la propuesta de valor, la calidad, la mano de obra altamente calificada y sus diseños exclusivos, dado que al aprovechar estas ventajas puede superar su efectividad con relación a la competencia.

La síntesis del análisis de competitividad de la Figura 3 muestra que en promedio la empresa presenta cifras cercanas con relación a su competencia más cercana, ubicándose en 7.0. Al revisar de manera individual cada categoría se destaca que la empresa obtiene baja puntuación con relación a su competencia en cuatro segmentos como son: Clientes o segmentos (6.1), Relaciones con clientes (6.0), Canales de Distribución (6.7), Estructura de costos (6.0). Por tanto se hace necesario trabajar de manera puntual en estas áreas.

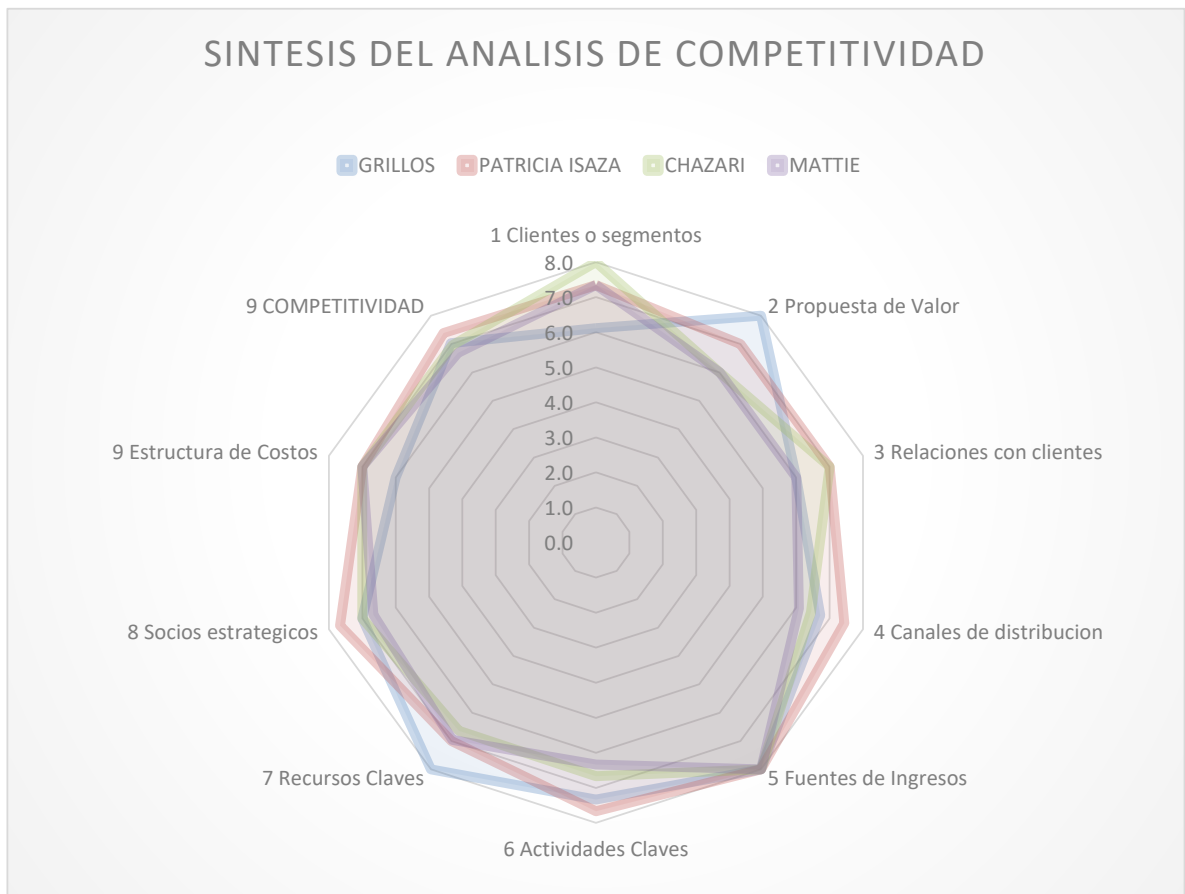


Figura 3. Síntesis del análisis de competitividad.

6. FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Como resultado del análisis interno y externo basado en las herramientas explicadas se plantea la matriz dofa ampliada de la cual se desprenden los objetivos estratégicos (ver Figura 4) y el correspondiente Plan Táctico (Figura 5).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA AMPLIADA	Fidelidad de marca y nicho de mercado poco atendido. Proceso ley 1116.	Precios bajos de Grandes Superficies y disminucion en ventas en los ultimos 3 años.
FORTALEZAS: Propuesta de Valor, Mano de Obra, Calidad y Diseño.	Iniciativas FO: Aprovechar la calidad del producto para ampliar mercado externo y ventas online.	Iniciativas FA: Mercadeo y publicidad de la marca con promociones para incrementar volúmenes de ventas.
DEBILIDADES: Ventas online, modelo de costos, CRM.	Iniciativas DO: apertura de nueva línea de negocios online y mejorar estructura de costos.	Iniciativas DA: promover la marca como 100% colombiano para competir con grandes superficies.

Figura 3. Matriz DOFA Ampliada

Objetivos estratégicos:

- Clientes o Segmentos: Crecer en número de clientes en sus segmentos de ventas al detal y ventas al por mayor ampliando el mercado atendido.
- Relaciones con Clientes: Mejorar el proceso de relacionamiento con los clientes y determinar de manera puntual sus necesidades.

- Canales de Distribución: Apertura de nuevo canal de distribución. (ventas online, exportaciones)
- Estructura de Costos: Establecer una nueva estructura de costos que permita conocer en detalle el verdadero costo del producto vendido.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO			PLAN TÁCTICO
	Definición	Indicador	Meta	
Cientes	Crecer en numero de clientes al detal y por mayor.	20%	2017 2020	1. Activación y puesta en marcha de plataformas virtuales.
				2. Inversión en publicidad y mercadeo.
				3. Presencia en eventos de moda.
				4. Apertura de nuevas zonas en el mercado nacional.
CMR	Mejorar proceso de relación con clientes.	Nivel de satisfacción del cleinte (1 5)	2017 2020	1. Establecer contacto con los clientes a traves de medios virtuales.
				2. Enviar catalogos de cada colección a los clientes.
				3. Encuestas para conocer necesidades, niveles de satisfacción y requerimientos de clientes.
Canales	Apertura de nuevos canales de distribución.	2	2017 2020	1. Apertura de nuevos clientes en el exterior.
				2. Apertura de canal de ventas online.
Costos	Establecer nueva estructura de costos	Evaluación de avances trimestrales	2017 2018	Conformar equipo de trabajo para estructurar nuevo sistema de costos.

Figura 5. Plan Táctico

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La operación de la compañía requiere de un nuevo direccionamiento comercial que permita la viabilidad de su operación en el mediano y largo plazo.

La empresa debe ser muy rigurosa en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del proceso de la ley 1116. De igual manera, aprovechar los beneficios y retribuciones que dicha ley le otorga.

La compañía debe centrar sus esfuerzos en hacer viable la operación mediante el seguimiento estricto del proceso 1116, incluyendo políticas de reducción de costos fijos y revisión de centros de costos poco productivos.

Algunos de los procesos de reorganización requerirán de inversión, para tal efecto es importante contar con capital de trabajo y dado que por ahora el sector financiero no sería una opción, se hace necesario inversión por parte de sus accionistas.

Referencias

Apellidos, n. s. (Año). Título del artículo. *Título del diario*, Páginas desde - hasta.

Apellidos, n. s. (Año). *Título del libro*. Nombre de la ciudad: Nombre del editor.

EFI, M. E. (2009). *blogdiario.com*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Juran, J. (1923). Joseph Juran. *Diagrama Pareto*.

Manufacturas Grillos. (11 de marzo de 2009). Manufacturas Grillos. *Asamblea 2009*. Cali, Valle, Colombia.

Narayanan, L. F. (1968). Herramienta Pest. *Herramienta Pest*.

Osterwalder, A. (2010). Business Model Canvas. *Business Model Canvas*.

PORTER, M. (1979). Modelo estratégico. *Modelo estratégico Escuela de Negocios de Harvard*. Estados Unidos.

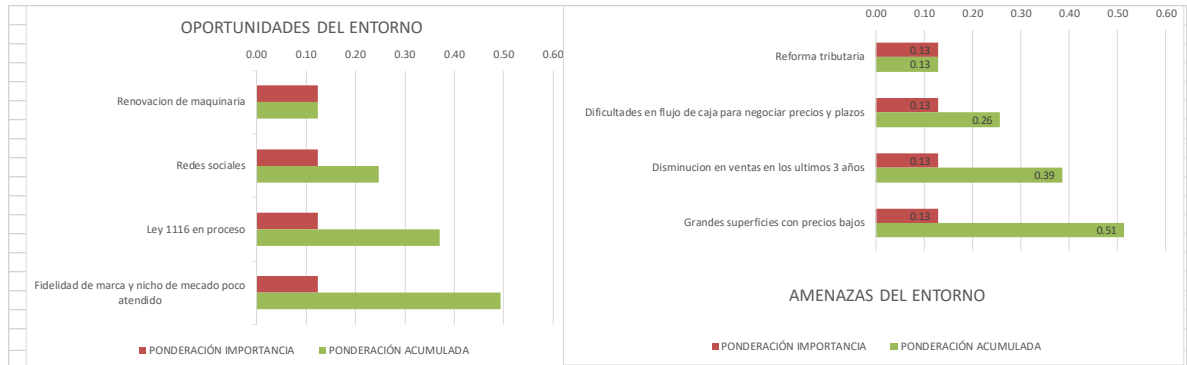
ANEXO 1. MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES DEL ENTORNO

MANUFACTURAS GRILLOS S.A.								
MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO - PESTAL 5 FUERZAS								
ENTORNO	OPORTUNIDAD	importancia del factor (0-10)	Efectividad (0-10)	AMENAZA	importancia del factor (0-10)	Efectividad (0-10)	Favorabilidad del entorno	Mi efectividad neta
Político	Tratados de libre comercio	9	8	Tratados de libre comercio	8	5	1	3.18
Económico	Tasa de Cambio	8	5	Reforma tributaria	9	7	-1	2.12
Social	Redes sociales	10	7	Cambio acelerado preferencias del consumidor	8	7	2	4
Tecnológico	Renovacion de maquinaria	10	6				10	2
Ambiente	Procesos amigables con el medio ambiente	7	9				7	8
Legal	Ley 1116 en proceso	10	8				10	6
1. Poder de negociación de los proveedores	Tercerizacion de mano de obra	8	9	Dificultades en flujo de caja para negociar precios y plazos	9	4	-1	2.71
2. Poder de negociación de los compradores	Ventas online	9	7	Disminucion en ventas en los ultimos 3 años	9	4	0	1
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores				Grandes superficies con precios bajos	9	4	-9	-2
4. Amenaza de introducción de productos sustitutos				Entrada de productos chinos	9	4	-9	-2
5. Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Fidelidad de marca y nicho de mercado poco atendido	10	8	Competencia con mayor musculo financiero	9	4	1	2.21
TOTAL							10	2.44

ANEXO 2. ANALISIS EXTERNO MATRIZ EFE

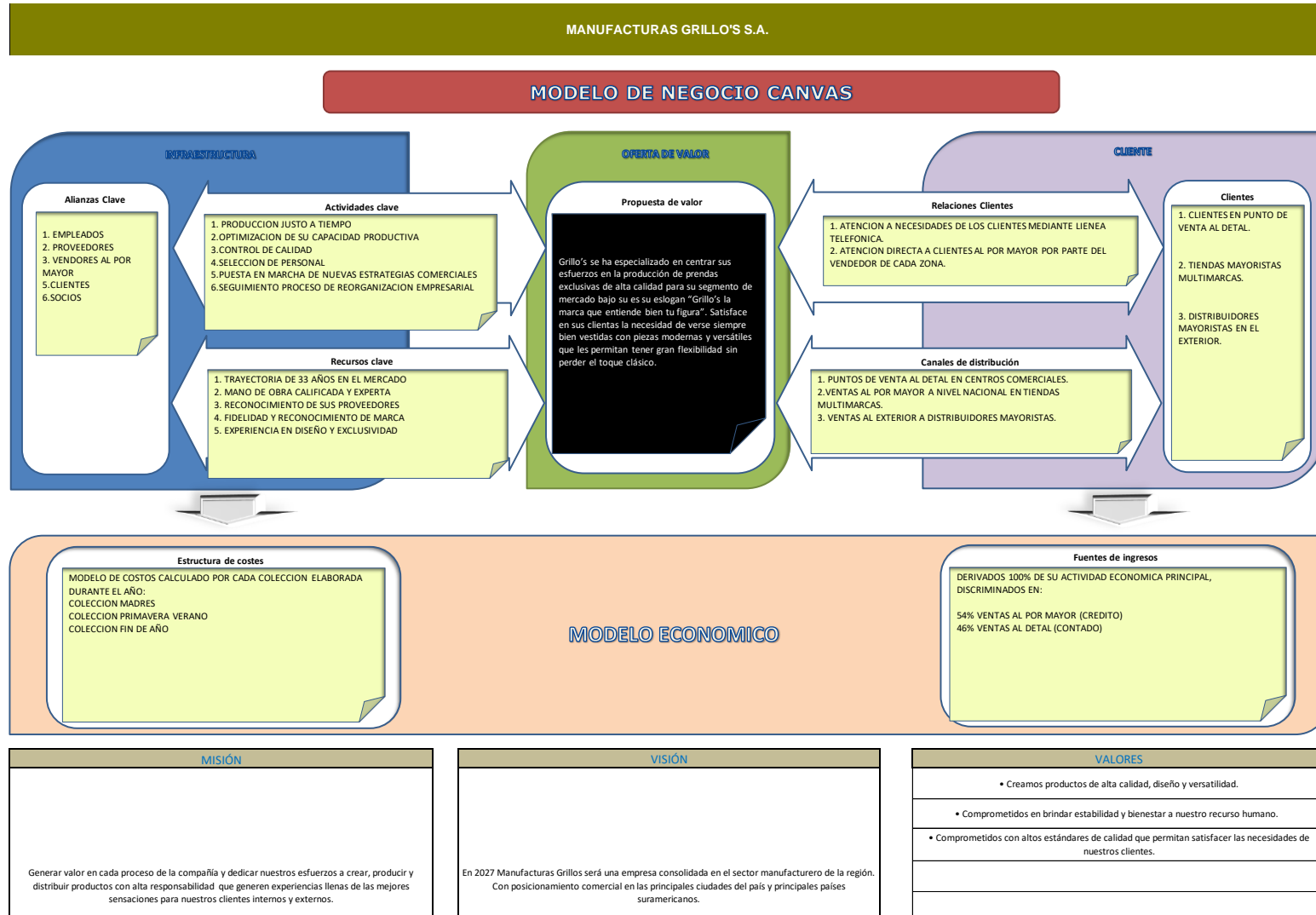
ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)	Mi efectividad ponderada (0-10)
Renovacion de maquinaria	10	0.07	6	0.40
Redes sociales	10	0.07	7	0.46
Ley 1116 en proceso	10	0.07	8	0.53
Fidelidad de marca y nicho de mercado poco atendido	10	0.07	8	0.53
Ventas online	9	0.06	7	0.42
Tratados de libre comercio	9	0.06	8	0.48
Tercerizacion de mano de obra	8	0.05	9	0.48
Tasa de Cambio	8	0.05	5	0.26
Procesos amigables con el medio ambiente	7	0.05	9	0.42
Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)	Mi efectividad ponderada (0-10)
Reforma tributaria	9	0.06	7	0.42
Dificultades en flujo de caja para negociar precios y plazos	9	0.06	4	0.24
Disminucion en ventas en los ultimos 3 años	9	0.06	4	0.24
Grandes superficies con precios bajos	9	0.06	4	0.24
Entrada de productos chinos	9	0.06	4	0.24
Competencia con mayor musculo financiero	9	0.06	4	0.24
Tratados de libre comercio	8	0.05	5	0.26
Cambio acelerado preferencias del consumidor	8	0.05	7	0.37
TOTAL	151.00	1.00		6.22

ANEXO 3. ANALISIS DE PARETO



Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES		Importancia (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)	Factores del entorno que representan AMENAZAS		Importancia (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)
Renovacion de maquinaria		10	0.12	0.12	Reforma tributaria		9	0.13	0.13
Redes sociales		10	0.12	0.25	Dificultades en flujo de caja para negociar precios y plazos		9	0.13	0.26
Ley 1116 en proceso		10	0.12	0.37	Disminucion en ventas en los ultimos 3 años		9	0.13	0.39
Fidelidad de marca y nicho de mercado poco atendido		10	0.12	0.49	Grandes superficies con precios bajos		9	0.13	0.51
Ventas online		9	0.11	0.60	Entrada de productos chinos		9	0.13	0.64
Tratados de libre comercio		9	0.11	0.72	Competencia con mayor musculo financiero		9	0.13	0.77
Tercerizacion de mano de obra		8	0.10	0.81	Tratados de libre comercio		8	0.11	0.89
Tasa de Cambio		8	0.10	0.91	Cambio acelerado preferencias del consumidor		8	0.11	1.00
Procesos amigables con el medio ambiente		7	0.09	1.00	TOTAL		70	1	1.00
TOTAL		81	1	1.00					

ANEXO 4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS



ANEXO 5. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

ANÁLISIS INTERNO - RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS							
CATEGORIA	FACTORES INTERNOS CLAVES			FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE			
Categoria Canvas	Recursos Claves	Importancia del Factor (0-10)	Mi Organizacion (0-10)	Patricia Isaza (0-10)	Chazari (0-10)	Mattié (0-10)	Fortaleza relativa
1. Clientes o Segmentos	Ventas al por Mayor	9	8	9	8	7	0.89
	Ventas al Detal	9	7	6	8	8	0.88
	Ventas Online	8	3	7	8	7	0.38
2. Propuesta de Valor	Prendas exclusivas de alta calidad	9	8	7	6	6	1.14
3. Relaciones con Clientes	Atencion telefonica y por medio del vendedor	8	6	7	7	6	0.86
4. Canales de distribución	Ventas al por Mayor	9	7	8	7	6	0.88
	Ventas al Detal	9	7	8	7	7	0.88
	Exportaciones	7	6	6	5	5	1.00
5. Fuentes de Ingresos	100% de su actividad principal	8	8	8	8	8	1.00
6. Actividades Claves	Produccion a tiempo	9	7	8	7	7	0.88
	Control de Calidad	9	8	7	7	6	1.14
	Nuevas estrategias comerciales	9	7	8	6	6	0.88
7. Recursos Claves	Trayectoria de 33 años	8	8	7	7	8	1.00
	Mano de Obra calificada	8	8	7	7	7	1.14
	Diseño y exclusividad	9	8	7	6	6	1.14
8. Socios estrategicos	Empleados	8	7	8	7	7	0.88
	Proveedores	8	7	8	7	7	0.88
	Distribuidores	8	7	7	7	6	1.00
9. Modelo de Costos	Calculado por coleccion	8	6	7	7	7	0.86
TOTAL		160	7.0	7.4	7.0	6.7	0.93

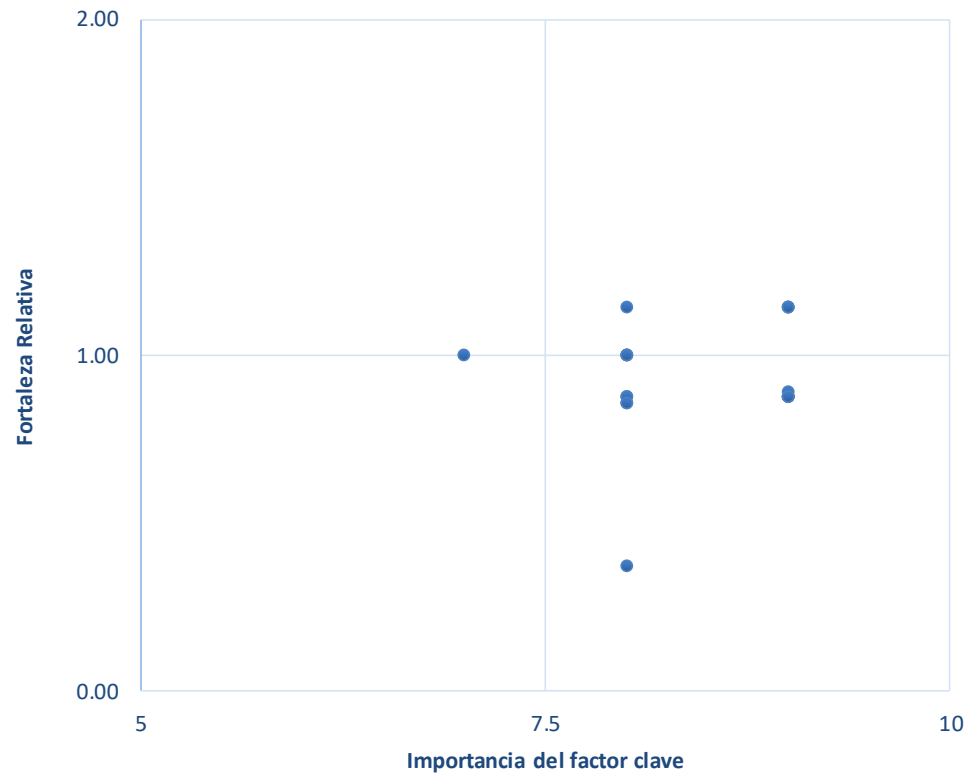
ANEXO 6. SINTESIS ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

SINTESIS ANALISIS DE COMPETITIVIDAD					
	CATEGORIA	GRILLOS	PATRICIA ISAZA	CHAZARI	MATTIE
1	Clientes o segmentos	6.1	7.3	8.0	7.3
2	Propuesta de Valor	8.0	7.0	6.0	6.0
3	Relaciones con clientes	6.0	7.0	7.0	6.0
4	Canales de distribucion	6.7	7.4	6.4	6.1
5	Fuentes de Ingresos	8.0	8.0	8.0	8.0
6	Actividades Claves	7.3	7.7	6.7	6.3
7	Recursos Claves	8.0	7.0	6.6	7.0
8	Socios estrategicos	7.0	7.7	7.0	6.7
9	Estructura de Costos	6.0	7.0	7.0	7.0
	COMPETITIVIDAD	7.0	7.4	7.0	6.7

ANEXO 7. PERFIL DE COMPETITIVIDAD

PERFIL DE COMPETITIVIDAD			
ITEM	Recursos, capacidades y Competencias claves para este modelo de negocio	Importancia	Fortaleza relativa
1	Ventas al por Mayor	9	0.89
2	Ventas al Detal	9	0.88
3	Ventas Online	8	0.38
4	Prendas exclusivas de alta calidad	9	1.14
5	Atencion telefonica y por medio del vendedor	8	0.86
6	Ventas al por Mayor	9	0.88
7	Ventas al Detal	9	0.88
8	Exportaciones	7	1.00
9	100% de su actividad principal	8	1.00
10	Produccion a tiempo	9	0.88
11	Control de Calidad	9	1.14
12	Nuevas estrategias comerciales	9	0.88
13	Trayecctoria de 33 años	8	1.00
14	Mano de Obra calificada	8	1.14
15	Diseño y exclusividad	9	1.14
16	Empleados	8	0.88
17	Proveedores	8	0.88
18	Distribuidores	8	1.00
19	Calculado por coleccion	8	0.86

Fortaleza relativa



ANEXO 8. ANALISIS EXTERNO MATRIZ EFI

ANALISIS EXTERNO - MATRIZ EFI					
ITEM	Recursos, capacidades y Competencias claves para este modelo de negocio	Importancia (0-10)	Ponderacion Importancia (0-1)	Fortaleza Relativa (0-10)	Ponderacion Fortaleza (0-10)
1	Ventas al por Mayor	9	0.06	0.89	0.05
2	Ventas al Detal	9	0.06	0.88	0.05
3	Ventas Online	8	0.05	0.38	0.02
4	Prendas exclusivas de alta calidad	9	0.06	1.14	0.06
5	Atencion telefonica y por medio del vendedor	8	0.05	0.86	0.04
6	Ventas al por Mayor	9	0.06	0.88	0.05
7	Ventas al Detal	9	0.06	0.88	0.05
8	Exportaciones	7	0.04	1.00	0.04
9	100% de su actividad principal	8	0.05	1.00	0.05
10	Produccion a tiempo	9	0.06	0.88	0.05
11	Control de Calidad	9	0.06	1.14	0.06
12	Nuevas estrategias comerciales	9	0.06	0.88	0.05
13	Trayectoria de 33 años	8	0.05	1.00	0.05
14	Mano de Obra calificada	8	0.05	1.14	0.06
15	Diseño y exclusividad	9	0.06	1.14	0.06
16	Empleados	8	0.05	0.88	0.04
17	Proveedores	8	0.05	0.88	0.04
18	Distribuidores	8	0.05	1.00	0.05
19	Calculado por coleccion	8	0.05	0.86	0.04
TOTAL		160	1.00		0.93

ANEXO 9. MATRIZ 3X3

FIRMA	ATRACTIVIDAD		COMPETITIVIDAD		VENTAS
GRILLOS	10	3	7.0	2.1	2267
PATRICIA ISAZA	10	3	7.4	2.2	1800
CHAZARI	10	3	7.0	2.1	4800
MATTIE	10	3	6.7	2.0	3200

