

PLAN ESTRATÉGICO FLINT

SEBASTIÁN LONDOÑO GARCÉS

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Director de trabajo de grado:

YENY ESPERANZA RODRÍGUEZ RAMOS

ANA CRISTINA GONZÁLEZ LEÓN

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, DICIEMBRE DE 2017

## Tabla de contenido

Introducción .....	2
1. Análisis del modelo de negocio .....	4
1.1. Propuesta de Valor .....	4
1.2. Segmento de Clientes.....	5
1.3. Canales de distribución.....	6
1.4. Recursos, capacidades y actividades clave .....	8
1.5. Estructura de Costos .....	10
1.5.1. Costos Variables .....	10
1.5.2. Costos Fijos .....	11
1.6. Flujos de Ingresos .....	12
1.7. Conclusiones del modelo de negocio.....	14
2. Análisis Externo .....	16
2.1. Análisis del Macroentorno.....	16
2.1.1. Entorno Político.....	16
2.1.2. Entorno Económico .....	17
2.1.3. Entorno Social .....	18
2.1.4. Entorno Tecnológico .....	20
2.1.5. Entorno Ambiental .....	21
2.1.6. Entorno Legal .....	22
2.2. Análisis de la industria.....	23
2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores.....	23
2.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	24
2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	25
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	26
2.2.5. Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia.....	26
2.3. Evaluación de los Factores Externos .....	27
3. Análisis Interno .....	29
3.1. Análisis financiero .....	29
3.1.1. Indicadores de Liquidez.....	32
3.1.2. Indicadores de actividad .....	33
3.1.3. Indicadores de endeudamiento .....	34

3.1.4.	Indicadores de rentabilidad.....	35
3.1.5.	Conclusiones del análisis financiero.....	35
3.2.	Análisis de la cadena de valor.....	36
3.2.1.	Actividades Primarias.....	37
3.2.2.	Actividades de soporte.....	43
3.3.	Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias distintivas.....	46
3.4.	Evaluación del análisis interno .....	49
4.	Análisis Competitivo.....	50
5.	Formulación Estratégica.....	56
5.1.	Misión .....	56
5.2.	Visión.....	56
5.3.	Objetivos Estratégicos .....	56
6.	Balanced Scorecard .....	57
7.	Flujo de Caja Libre.....	61
	Conclusiones .....	63
	Bibliografía .....	64

## Lista de Tablas

Tabla 1. Márgenes de utilidad bruta de los principales productos.....	11
Tabla 2. Costos fijos FLINT .....	12
Tabla 3. Matriz EFE Evaluación de factores externos.....	28
Tabla 4. Indicadores financieros de FLINT vs Industria 2014 a 2016 .....	31
Tabla 5. Matriz EFI.....	50
Tabla 6. Matriz de perfil competitivo .....	52
Tabla 7. Balanced Scorecard.....	59
Tabla 8. Resumen del Flujo de Caja Libre .....	62

## Lista de Figuras

Figura 1. Chaquetas personalizadas FLINT.....	5
Figura 2. Estantería del punto de venta.....	5
Figura 3. Ventas, margen bruto y margen neto mensual promedio por año .....	13
Figura 4. Modelo CANVAS FLINT .....	15
Figura 5. Tasa efectiva de Tributación: Colombia vs. Países de la región y algunos países de la OCDE.....	22
Figura 6. Cadena de Valor FLINT .....	46
Figura 7. Análisis de recursos y capacidades – Importancia vs Fortalezas FLINT .....	47
Figura 8. Matriz DOFA Ampliada.....	53
Figura 9. Ejemplo de una ficha técnica de moda .....	54
Figura 10. Mapa estratégico BSC .....	58

## **Lista de Anexos**

Anexo A: Tabla de Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias distintivas .....	67
Anexo B: Estados Financieros Proyectados .....	68

## **Resumen**

En este documento se podrá encontrar el resumen ejecutivo del plan estratégico propuesto para la empresa FLINT, compañía colombiana de diseño, confección y comercialización de prendas de vestir. FLINT se creó en el año 2014 y ha venido creciendo y dándose a conocer como una alternativa diferente. Es una compañía con mucho potencial de crecimiento, pero con grandes falencias organizacionales que impiden su crecimiento.

El desarrollo de este plan estratégico se propone para lograr mejorar la estructura de la empresa y lograr un plan de crecimiento que le permita ser reconocida a nivel nacional, mejorar la rentabilidad que perciben los accionistas, y abarcar cada vez una porción más grande del mercado nacional e internacional de la moda. Para lograrlo, se realizó un análisis externo e interno y un análisis competitivo, logrando así la formulación estratégica detallada con un Balanced Scorecard y validada su viabilidad con un análisis de flujo de caja libre.

## **Palabras clave**

Ropa, Cuero, Moda, Chaquetas, Arte.

## Introducción

La abogada Viviana Rivera trabajó durante tres años como abogada y dos años como corredora de bolsa, hasta que el primero de noviembre de 2011 sufrió cuatro derrames cerebrales y tres trombos. Después de haber literalmente muerto tres veces, una de ellas por cinco minutos y recibir un pronóstico de vida de dos horas, había perdido la mitad de su cuerpo y no se esperaba que volviera a levantarse de una cama.

Contra todo pronóstico, Viviana se recuperó y después de ocho meses de recuperación, salió de la Clínica del Country caminando por sus propios medios, para afrontar un largo año de rehabilitación. Un milagro médico, o muchas ganas de vivir, quizás las dos. Lo cierto es que logro recuperar su vida normal excepto por el detalle de que no iba a volver a poder trabajar en una empresa, debido a que el stress podría desatar de nuevo un episodio similar.

Después de iniciar varios emprendimientos, un día se le ocurrió que las chaquetas en Bogotá eran “horribles” citando sus palabras, y decidió entonces hacer chaquetas, pensando que no podía ser tan difícil, posteriormente se daría cuenta qué tan equivocada estaba. Pero ese mismo empeño que le permitió levantarse de una cama contra todo pronóstico, fue lo que permitió que naciera FLINT.

FLINT es una empresa de diseño y comercialización de prendas de vestir iniciada en el año 2014 que ha venido evolucionando y creciendo tímida y desordenadamente, pero que ha logrado darse a conocer en Bogotá como una alternativa diferente a las grandes empresas de moda que están en el país. La empresa tiene una propuesta de valor definida y un gran potencial de crecimiento, pero para poder hacer esto una realidad es necesario definir un plan estratégico.

A lo largo de este texto, realizaremos el plan estratégico para FLINT, primero analizando el modelo de negocio, el macro-entorno y la industria en la cual se desempeña.

Posteriormente haremos un análisis interno de FLINT, revisando indicadores financieros y la cadena de valor. Finalmente realizaremos un análisis competitivo, donde se encontrarán posibles estrategias a realizar, que permitirán realizar la formulación estratégica. Para concluir el plan estratégico, se realizará un Balanced Scorecard para las actividades estratégicas y se validará la viabilidad de este a través del análisis del Flujo de Caja Libre.

## 1. Análisis del modelo de negocio

El objetivo de esta sección es presentar una radiografía de cómo se encuentra actualmente FLINT, con el fin de evidenciar la relación entre cada uno de los componentes de esta organización, los factores que han influido en su éxito, así como los factores que han impedido que la organización crezca.

Para realizar dicha radiografía, se utilizará el modelo CANVAS de Osterwalder (2010), a través del cual se hará una revisión crítica de los componentes del modelo de negocio de esta organización.

### 1.1. Propuesta de Valor

FLINT ofrece a sus clientes prendas exclusivas, personalizadas, irrepetibles y hechas a la medida, que no son producidas en masa; permitiéndoles sentirse bien, únicos y originales (Ver Figura 1). En su punto de venta los clientes tienen una experiencia de compra agradable para los sentidos, desde el olor, la imagen y la decoración de la tienda que cuenta una historia, hasta la música que se escucha desde discos de vinilo originales de los grupos de rock de la época de los 70s 80s y 90s que evoca el estilo de la marca (Ver Figura 2). Esta experiencia se complementa con el servicio de consultoría de moda que ofrece la diseñadora, a través del cual enseña a sus clientes cómo combinar mejor las prendas, y de acuerdo al estilo de cada uno, qué atuendos son recomendados para cada ocasión. Esto permite que los clientes paguen valores inclusive más altos que grandes *retailers* como Zara y H&M.

**Figura 1.** Chaquetas personalizadas FLINT



Fuente: FLINT.

**Figura 2.** Estantería del punto de venta



Fuente: FLINT (2017).

## 1.2. Segmento de Clientes

Los Clientes de FLINT son mujeres de estrato socioeconómico 5 y 6, entre los 25 y los 35 años, que se definen como mujeres con actitud, que les gusta llamar la atención mientras

se ven bonitas y se sienten únicas. No es una marca para personas que quieren pasar desapercibidas. Aunque existen algunos clientes que compran por internet, la mayoría de los clientes son bogotanos, y una gran parte de los clientes reincide en la compra.

En cuanto al mercado masculino, los clientes de FLINT aunque son pocos, están representados por hombres de estrato socioeconómico 5 y 6, entre los 30 y los 40 años, con mucha personalidad y una clara inclinación por el estilo Rockero. Estos clientes valoran vestir una prenda única, y tienen claro lo que quieren. Este mercado, a diferencia del femenino que se interesa por todos los productos de la tienda, solamente compra chaquetas.

Un estimado de los clientes por género de FLINT sacado de un reporte de los últimos 3 meses indica que el 93% de los clientes son mujeres y tan solo 7% son hombres.

### **1.3. Canales de distribución**

El principal medio a través del cual se llega a los clientes es Instagram. La cuenta de FLINT tiene cerca de 10.000 seguidores y se procura que los clientes publiquen fotos con los productos, para así llegar cada vez a más personas. De los clientes atendidos a diario, podríamos decir que cerca de un 90% de los que visitan la tienda por primera vez, provienen de Instagram. A través de esta plataforma se mantiene a los clientes informados de los nuevos productos.

Actualmente se cuenta con un punto de venta propio que se encuentra ubicado en Bogotá en la calle 13ª con 78 atrás del Centro Comercial Atlantis. En esta zona se encuentran diversas tiendas de diseñadores independientes. El punto de venta busca brindar a los clientes una experiencia de compra única. La decoración complementa el estilo rockero de la marca,

con guitarras y discos de vinilo decorando cada esquina de la tienda. Esto es complementado con una experiencia olfativa, y degustativa (se ofrecen té, café y aguas saborizadas a los clientes).

El punto de venta se encuentra en un segundo piso, y la zona, a pesar de ser conocida, no es la más transitada en comparación con un centro comercial. La ventaja es que el arriendo que se paga de 2 millones es económico comparado con un arriendo de 15 millones que puede costar un local de un centro comercial. Sin embargo el tráfico de la tienda actualmente tiene que ser dirigido por las actividades de mercadeo en redes sociales o eventos, en contraste con los centros comerciales que tienen una afluencia de clientes potenciales garantizada.

FLINT busca participar en ferias de moda al menos una vez cada semestre. Estas ferias por lo general cobran por la participación de las marcas un *fee* que va desde los \$500.000 a los \$7.000.000 de pesos colombianos. Estas ferias son vitales para darse a conocer con nuevos clientes, y generalmente se logran ventas de entre tres a cinco millones de pesos por día, cifra que en el punto de venta solamente se alcanza si se realiza un evento, o los días sábados.

Existen tiendas multi-marca muy conocidas que cobran arriendo y/o porcentaje sobre las ventas para comercializar productos de diferentes marcas. FLINT ha utilizado hasta el momento tres tiendas diferentes, pero de todas se ha retirado debido a los altos costos que implica estar en ellas. Generalmente cobran alrededor del 45% de comisión sobre el precio de venta, más un arriendo mensual. Adicionalmente, descuentan el cobro del datáfono que ronda entre el 5% y el 10% del valor de la venta, y generalmente son responsables de IVA,

por lo cual, el margen de utilidad de FLINT que pertenece al régimen simplificado, se ve muy afectado.

#### **1.4. Recursos, capacidades y actividades clave**

El punto de venta, ampliamente descrito en los apartes anteriores es uno de los recursos más importantes que tiene la marca. Brinda respaldo e identidad a la marca; es una expresión física de lo que representa FLINT que más que prendas de vestir, es un estilo. Instagram es otro de los recursos donde se ha invertido tiempo y dinero, ya se han logrado consolidar 10.000 seguidores, y crece a una tasa de cerca de 50 seguidores diarios. Ahora bien, el recurso principal es la diseñadora. Su instinto ha permitido crear prendas valoradas por los clientes por su estilo y originalidad. Además de esto, cuando llegan los clientes, más que vender un producto, presta un servicio de asesoría que los clientes valoran.

Existen tres procesos clave en la organización. En primer lugar, el proceso de producción, que comienza desde la adquisición de las materias primas. Actualmente este proceso lo realiza la diseñadora. En parte es una actividad que desgasta, pero es pieza fundamental del proceso de diseño. Según ella, el escoger las telas y comenzar a imaginarse cada una de las prendas es vital para el resultado deseado. Posteriormente, se entregan los materiales a los talleres de confección y se definen los diseños, y este proceso culmina con la entrega de los productos terminados.

En segundo lugar está el proceso de ventas, que se inicia desde las actividades de mercadeo. Estas generalmente realizadas a través de redes sociales para atraer clientes al punto de venta. Consisten en tomar fotos de productos y de momentos en los cuales se

pueden apreciar los productos, y subirlas frecuentemente a las redes sociales, activamente responder los mensajes recibidos y mantener una interacción permanente con los clientes.

En el punto de venta hay un vendedor que trabaja en las mañanas, y la diseñadora atiende por las tardes directamente. Las actividades de venta dentro del local consisten en hacer sentir a los clientes como en casa, y asesorarlos para que logren encontrar las prendas que van con su estilo, y haciéndolos sentir mejor consigo mismo.

En último lugar, está el proceso administrativo, en el cual se ha logrado implementar un sistema de ventas e inventario, para llevar registro efectivo de las ventas, así como de los clientes, y hacer un control de la mercancía. La plataforma utilizada es Loyverse, un software 100% web, y gratuito. Se realizan ahora también tareas de análisis de rotación de los productos, para saber de antemano que producto se está agotando.

Recientemente se ha implementado una herramienta de fidelización de clientes, que entrega un 1% de las compras como crédito para siguientes compras. Esto busca promover las compras reiterativas y la fidelidad con la marca. Otra de las actividades que se realiza es mantener un contacto cercano con los clientes a través de Whatsapp e Instagram.

Constantemente se comunican con los clientes para mantener una relación de cercanía. Esto último puede mejorarse y realizarse de una manera metódica, creando campañas y teniendo un *reason to contact*.

Existen muchas debilidades en cuanto a recursos, capacidades y actividades clave. La mayoría de actividades recaen sobre una sola persona, y las ventas dependen de que las actividades de mercadeo se realicen constantemente. Por otro lado, FLINT produce artículos en pequeñas cantidades, esto implica un constante proceso de producción que resulta

ineficiente. En cuanto al proceso administrativo, existe aún mucha informalidad y falta de planeación. No se realiza un cruce adecuado de cuentas con lo ingresado en la cuenta bancaria, los análisis de rotación no se realizan metódicamente, y no existe forma de conocer al detalle los costos de nuevos productos hasta que inicia el proceso de producción. Eso implica retrasos en el ingreso de los productos en la plataforma e inexactitudes a la hora de hacer los cierres diarios.

## **1.5. Estructura de Costos**

A continuación se presenta una descripción de los costos dependiendo si son variables o fijos.

### **1.5.1. Costos Variables**

FLINT pasó de tener márgenes brutos por producto que iban desde el 20% al 50% en los primeros años, a establecer un mínimo de 60% de utilidad bruta por cada producto, buscando concentrar la mayoría de productos con márgenes cercanos al 80% logrando así un promedio de margen de utilidad bruto del 71% desde finales de 2016 (Tabla 1). Los costos de producción se toman como costos variables, por el mismo hecho de que las producciones son en pequeñas cantidades, y en la medida que se agota el inventario, se vuelven a producir más artículos.

**Tabla 1. Márgenes de utilidad bruta de los principales productos**

<b>Principales Productos</b>	<b>Costo de Producción</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Margen Bruto</b>
Abrigos de Pelo	\$ 60.993,00	\$ 330.000,00	82%
Biker en Cuero	\$ 285.000,00	\$ 800.000,00	64%
Biker en Cuero con cuadro	\$ 349.000,00	\$ 990.000,00	65%
Biker en Cuero Sintetico	\$ 110.000,00	\$ 350.000,00	69%
Blazers	\$ 101.200,00	\$ 230.000,00	56%
Body's	\$ 18.000,00	\$ 99.000,00	82%
Tops	\$ 41.807,00	\$ 60.000,00	30%
Faldas	\$ 36.000,00	\$ 120.000,00	70%
Kimonos	\$ 41.900,00	\$ 180.000,00	77%
Vestidos	\$ 49.800,00	\$ 180.000,00	72%

Fuente: Elaboración propia, a partir de información extraída de FLINT.

Otros costos variables son los asociados a las ferias de diseño. Las ferias de diseño tienen costos de participación que rondan entre los 500 mil pesos y los siete millones de pesos. En ocasiones se requieren adecuaciones de los espacios que implican costos cercanos al millón de pesos. Así como las ferias, los eventos que se realizan aproximadamente una vez al mes, en ocasiones implican costos, los cuales generalmente no superan el millón de pesos.

### **1.5.2. Costos Fijos**

Los costos fijos son el arriendo y los servicios del local, los salarios de los empleados, y los servicios de mercadeo de Instagram. Estos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Costos fijos FLINT**

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Arriendo Local	\$ 2.100.000,00
Servicios	\$ 110.000,00
Instagram	\$ 178.500,00
Empleado medio tiempo	\$ 700.000,00
Sueldo diseñadora	\$ 1.500.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.588.500,00</b>

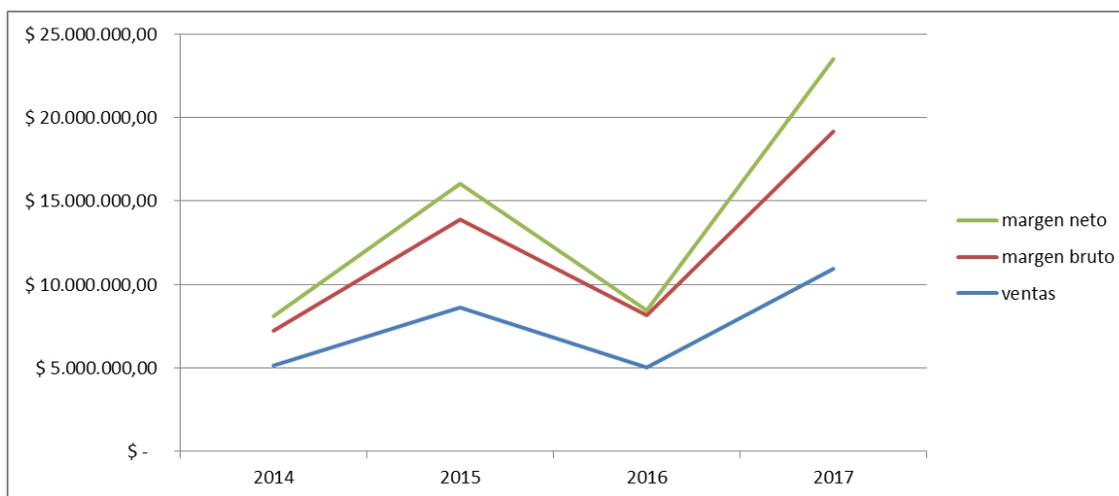
Fuente: Elaboración propia a partir de información de FLINT.

Estos costos fijos, corresponden a cerca de un 42% de los ingresos, en promedio de lo transcurrido de 2017. Comparado con la industria, está ligeramente por encima del promedio que ronda en el 38%. Esto indica que existe una debilidad leve en la generación de ingresos, debido a que los costos fijos son bajos para tener un punto de venta físico.

## **1.6. Flujos de Ingresos**

Los ingresos corresponden en su mayoría a los ingresos por la venta de los productos (Tabla 3). Estos ingresos han venido incrementándose cada año, con la excepción del año 2016, donde se cerró el punto de venta por tres meses, y se invirtió cerca de otros tres meses buscando y adecuando el punto de venta.

**Figura 3.** Ventas, margen bruto y margen neto mensual promedio por año



Fuente: Elaboración propia a partir de información de FLINT.

Es importante recalcar que los ingresos de los últimos años representan mayor utilidad bruta debido a la mejora de los márgenes que fue explicado en el parte anterior. Esto debe contrastarse con el incremento de los costos fijos que implicó el abrir un punto de venta, el cual se inauguró en diciembre de 2016, y sus efectos se pueden ver en lo transcurrido del año 2017 tal como se puede apreciar en la Figura 3. Teniendo en cuenta el incremento de los costos fijos, el incremento en las ventas, y el mejoramiento de los márgenes brutos, estos causan que el margen neto manifieste una importante mejora.

Otra fuente de ingresos son los arriendos que se cobran a marcas complementarias, para comercializar los productos en el local. Para disminuir costos fijos, se tomó la decisión de contactar a marcas independientes, que complementen la oferta de FLINT. El modelo de negocio consiste en cobrar un canon de arrendamiento de 500 mil pesos, por vender sus productos en el punto de venta. Actualmente están tres marcas complementarias:

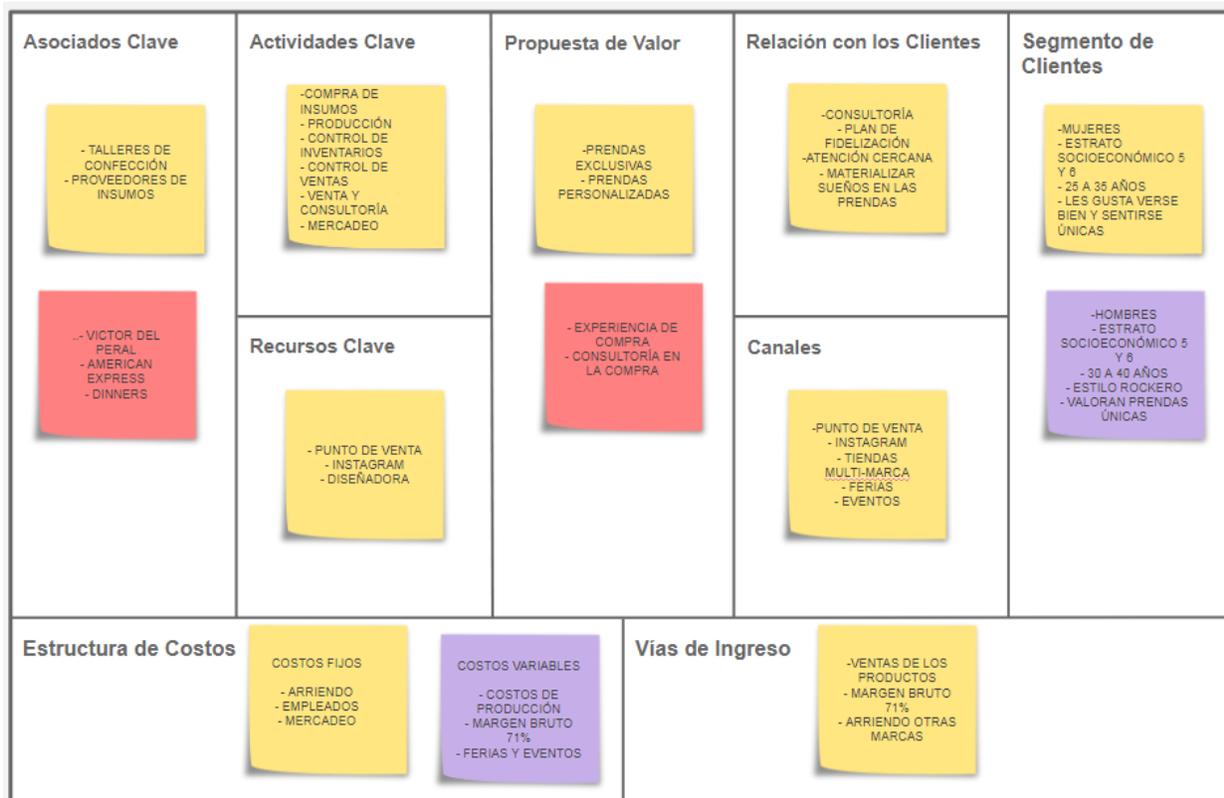
Heartbreaker, Ana Laverde y Leila Rianza Jewellery; por las cuales ingresan mensualmente \$1.500.000 pesos.

## 1.7. Conclusiones del modelo de negocio

Después de revisar con detenimiento los componentes del modelo de negocio actual de FLINT (Ver síntesis en la Figura 4), se puede concluir que a pesar de que FLINT tiene clara su propuesta de valor, y realiza actividades para cumplirla y mejorarla cada día, existen muchos aspectos por mejorar para que sea una organización estructurada y mejore en temas de eficiencia, y se pueda considerar realizar una expansión en el mediano plazo.

En cuanto al segmento de clientes, claramente se hacen esfuerzos hacia el segmento femenino, dejando una oportunidad de recibir ingresos significativos con el segmento masculino. En cuanto a canales de distribución, FLINT se queda corto con un solo punto de venta que no tiene tráfico natural. Vale la pena explorar el e-commerce. En el proceso de producción es donde posiblemente hay más campo para mejorar, pues se deben evaluar detenidamente los beneficios en eficiencia que puede traer realizar producciones de mayor volumen, sin comprometer la propuesta de valor.

**Figura 4. Modelo CANVAS FLINT**



Fuente: Elaboración propia.

## **2. Análisis Externo**

En esta sección se analizarán todos los factores externos que rodean la industria en la que se desenvuelve FLINT. Factores externos que corresponden al macro entorno, que afecta de alguna manera a la empresa, así como un análisis de la industria, donde se buscarán oportunidades y amenazas que pueden afectar la compañía en sus precios o sus costos.

### **2.1. Análisis del Macroentorno**

Primero utilizaremos la herramienta PESTAL para analizar cada uno de los factores externos que afectan a FLINT y a todas las empresas del mismo sector. De cada uno de estos factores concluiremos si constituyen amenazas que pueden afectar la empresa u oportunidades que se deben aprovechar para sacar ventajas competitivas frente a los competidores.

#### **2.1.1. Entorno Político**

El Gobierno nacional aprobó el año pasado una reforma tributaria cuyos efectos han venido afectando a los colombianos en el transcurso del año. Posiblemente el impuesto que más los ha afectado ha sido el alza del IVA del 16% al 19%, debido a que éste afecta los precios de todos los bienes de consumo, incluidos los productos de la canasta familiar. Esto, sumado a otras alzas de impuestos y una inflación del orden de 5,75% en el año 2016 plantean un momento muy complejo para la economía (Portafolio 2017).

Por otro lado, el Gobierno prorrogó el arancel mixto a textiles y calzado el cual según FENALCO (2016) ha traído consecuencias negativas en el mercado, con la disminución de

las importaciones y el incremento del contrabando. Es decir, ha tenido el efecto contrario a su objetivo de lucha contra el comercio ilegal, y ha perjudicado las importaciones de materias primas, encareciendo los insumos y materias primas. (El Espectador 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos concluir que las medidas tomadas por el Gobierno en los últimos años, han reducido el poder de compra de los colombianos y han limitado el acceso a materias primas y bienes de importación para la industria textil, confección y moda, convirtiéndose en amenazas para el sector.

### **2.1.2. Entorno Económico**

El crecimiento del producto interno bruto PIB para el primer trimestre de 2017 que fue del 1.1%, muestra el crecimiento más bajo de los últimos 8 años; siguiendo la tendencia de desaceleración que se tuvo a lo largo de 2016 donde el crecimiento del PIB rondó el 2%, que a su vez fue el más bajo reportado desde la crisis global (Portafolio 2017). Según el DANE, el consumo de prendas de vestir y calzado disminuyó en un 5.6% en el primer trimestre de 2017 con respecto al primer trimestre de 2016 (DANE 2017).

Las cifras del crecimiento en las ventas de la industria del comercio al por menor de prendas de vestir del DANE (2017), muestran que éstas han decrecido un 1.5% comparando enero de 2017 frente al mismo mes del año anterior; mientras que la cifra total de las ventas reales de todo el comercio minorista disminuyó un 1.7 % en el mismo periodo, excluyendo el comercio de vehículos.

Por otro lado, la inflación que presentó un comportamiento inestable durante el 2016, de alza en el primer semestre alcanzando un valor de 8,97% en julio, y de caída durante el

segundo semestre terminando en 5,75%, ha mostrado una estabilización en lo corrido del 2017 donde en julio se ubica en el 3.4% frente a 5.65% del mismo mes en el año anterior (Banco de la Republica 2017). Según el informe del DANE (2017), la variación de precios en la categoría de vestuario en 2016 fue de 3.98% en el transcurso del año, mientras que en lo transcurrido de 2017 ha sido del 1.87% (DANE 2017).

Teniendo en cuenta los factores presentados, podemos concluir que la economía colombiana está en desaceleración. El aumento de los precios según el IPC y el incremento de los impuestos que dejó la reforma tributaria, implican que los colombianos tienen cada vez menos capacidad adquisitiva, lo que se va a reflejar en una disminución del consumo en todas las categorías, ya que el sueldo alcanza cada vez para menos.

### **2.1.3. Entorno Social**

Las personas que pertenecen a una sociedad, se preocupan por cómo se ven y por como las ven (Pujadas 1993), la sociedad actual está inmersa en una cultura consumista donde se ha impuesto el culto a la imagen externa como carta de presentación, y de esta manera la moda juega un papel fundamental a la hora de definir la posición ocupada por las personas dentro de la estructura social (Giddens 1995).

En la actualidad, debido al boom tecnológico que vivimos, estos comportamientos sociales se evidencian en gran magnitud a causa de las redes sociales. Podemos apreciar que día a día las personas están más preocupadas por publicar fotografías de sí mismos, así como de momentos y experiencias que viven. Haciendo cada vez más importante el verse bien en ellas.

Según lo expone la diseñadora Viviana Rivera, en Bogotá las personas de estrato socioeconómico alto quieren cada vez más diferenciarse del común de las personas. La exclusividad juega un papel muy importante para ellos. Buscan alejarse de lo cotidiano en todos los aspectos sociales, desde su forma de vestir, el carro que compran, el lugar donde viven, las actividades que realizan y las personas con las que se relacionan.

A partir de esto, se puede decir que la moda es inherente a la sociedad. Existe en esto una gran oportunidad, debido a que siempre las personas como seres sociales tendrán la necesidad de sentirse bien, y por ende verse bien; así como definirse a sí mismos y encontrar su rol dentro de una sociedad, clasificándose dentro de un grupo social, ya sea de estatus, de género, de edad, de profesión, etc.

#### 2.1.4. Entorno Tecnológico

En los últimos años Colombia ha registrado un crecimiento exponencial en el número de usuarios de las redes sociales, hasta el punto en que, para el caso de Facebook, Colombia ocupa el puesto número 14 a nivel mundial con más de 15 millones de usuarios, mientras que Bogotá ocupa el puesto número 9 a nivel mundial con cerca de 6.5 millones. Caso similar ocurre con la plataforma Twitter, donde Colombia registra una cifra cercana a la de 6 millones de usuarios (Mintic, 2017).

Ante este crecimiento de las redes sociales, se abre una ventana de retos y posibilidades para el Marketing de las empresas. Las principales ventajas que ofrecen las redes son la capacidad de segmentación, amplia cobertura, mayor interactividad, generación de notoriedad, un canal de venta y fidelización y facilitar el *Word-to-mouth*; Todo esto a costos reducidos frente a los métodos tradicionales (Oviedo García, Muñoz Esposito y Castellanos Verdugo 2015).

Por otra parte, el creciente uso de influenciadores de marca en redes sociales ha hecho que para este año, según una encuesta de eMarketers, el 84% de las empresas encuestadas tiene planeado al menos una campaña con influenciadores. Esta tendencia, permite que personas con gran número de seguidores realicen alianzas con marcas para promocionarlas. De esta manera las marcas abarcan un público grande a costos menores que los canales tradicionales como la televisión (Forbes, 2017).

Otro aspecto importante del ámbito tecnológico es el e-commerce, que en Colombia según un estudio de Visa y Euromonitor de 2016, se alcanzó los US\$ 3.000 millones. Una medición realizada por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico indica que entre las

categorías más buscadas se encuentran tecnología, moda y tiquetes aéreos; teniendo en cuenta que el último representa el 59% de las ventas totales en e-commerce (Dinero 2016).

De acuerdo con esto, podemos concluir que existen grandes oportunidades para empresas pequeñas, medianas y grandes de utilizar la tecnología para llegar a nuevos clientes, realizar estrategias de mercadeo efectivas, y establecer un canal de ventas efectivo, todo esto con costos más bajos. Esto quiere decir que la tecnología está permitiendo tener una democratización del mercadeo y las ventas, permitiendo a startups y empresas pequeñas crecer rápidamente.

#### **2.1.5. Entorno Ambiental**

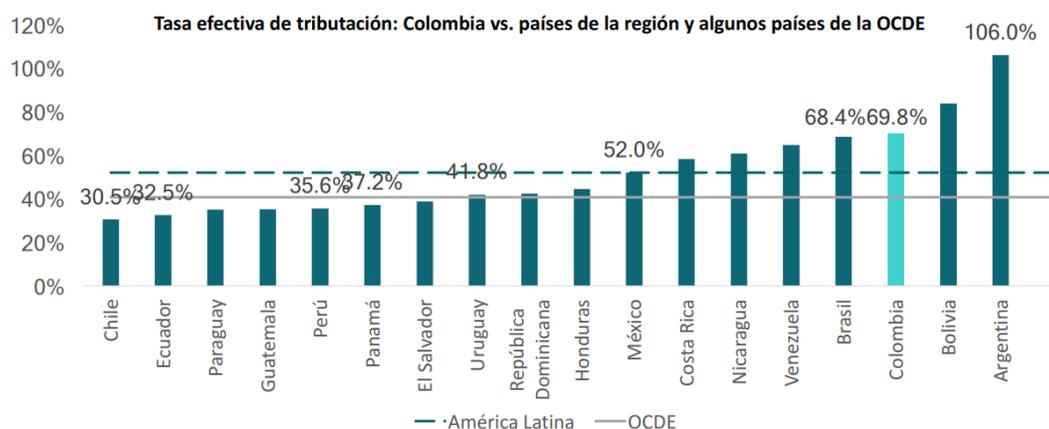
De acuerdo con lo dicho por Sally Uren, directora de Forum for the Future, los millenials (Jóvenes nacidos entre 1981 y 1995) son los más comprometidos con el medio ambiente y la sostenibilidad. Teniendo en cuenta que los millenials son los que concentrarán el poder adquisitivo, las empresas se están enfocando en ellos con alta prioridad y por ende cambiando actitudes para ser más sostenibles. Ya que estos a través de las compras, están cambiando el influenciando el comportamiento de las empresas (Eco-Business 2016).

Este panorama presenta grandes oportunidades, ya que empresas sostenibles están generando valor a esta nueva generación de consumidores, por lo cual están dispuestos a pagar más por sus productos. Por otro lado, existen amenazas para empresas de moda que comercializan productos en materiales de origen animal como el cuero. Estas deben tener especial atención en cómo mercadean estos productos y la marca a consumidores con mayor conciencia ambiental.

### 2.1.6. Entorno Legal

La tasa de tributación para las empresas en Colombia es superior a las de la mayoría de los países de la región, como se puede ver en la Figura 6. Esto resta competitividad a las empresas. Colombia es el tercer país de América Latina con mayor tasa efectiva de tributación a las sociedades TET con 69.8%, solamente por debajo de Argentina y Bolivia. Los Países de la OCDE tienen una TET de 40.7% (ANIF 2017).

**Figura 5. Tasa efectiva de Tributación: Colombia vs. Países de la región y algunos países de la OCDE**



Fuente: Doing Business 2017.

El decreto 456 de 2014 fue un decreto especial para proteger a la industria textil y de calzado del contrabando y el lavado de activos, el cual impone aranceles a productos e insumos importados a bajo costo. Dicho decreto fue modificado y prorrogado por los decretos 515 y 1229 de 2016. Según FENALCO, dicha medida ha traído el efecto contrario al propuesto, ya que se ha incrementado el contrabando y se han disminuido las importaciones (El Espectador 2016).

Podemos entonces identificar como amenazas la carga impositiva de las empresas en Colombia, la cual las hace poco competitivas frente a las empresas extranjeras del sector. Del mismo modo, las cargas arancelarias mencionadas encarecen la importación de materias primas, lo cual al final encarece los productos del sector textil. Sin embargo, existe una oportunidad de ofrecer productos de valor, saliendo de la competencia por precios, y ofreciendo experiencias más que productos.

En conclusión, el análisis Pestal, nos muestra diversas amenazas en el ámbito económico, político y legal y oportunidades en el ámbito social y tecnológico que detallaremos específicamente en la Tabla 3. Matriz EFE, donde debemos concentrarnos para poder convertirlas en ventajas competitivas.

## **2.2. Análisis de la industria**

En esta sección utilizaremos la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (Porter 2008) para analizar la industria en la que se desenvuelve FLINT, permitiéndonos encontrar amenazas y oportunidades para la empresa, de manera que se puedan mitigar las amenazas y sacar provecho de las oportunidades para alcanzar ventajas competitivas frente a la competencia.

### **2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores**

En cuanto a los proveedores de materias primas, la industria textil en Colombia se divide en grandes y medianas textileras, dentro de las cuales existen una gran variedad de empresas.

Al haber variedad en la oferta, el poder de negociación se disminuye. Grandes empresas de moda tendrían poder de negociación frente a las textileras, así como empresas minoristas de textiles, que compran grandes volúmenes de telas para vender a las pequeñas empresas de moda. De lo anterior, podemos identificar entonces una amenaza para empresas de confección pequeñas, y una oportunidad para empresas de confección que tengan la capacidad de adquirir grandes cantidades de materias primas.

En cuanto a proveedores de productos terminados, de acuerdo a lo conocido en entrevistas con diseñadores locales, los grandes proveedores están en el exterior. Los productos importados desde China o Los Ángeles, según cuentan ellos, tienen a costos muy bajos, precisamente porque existe mucha variedad en la oferta pero poca diferenciación. Las empresas de moda dedicadas a la compra-venta de prendas de vestir tienen la capacidad de negociación para sacar provecho de los proveedores y obtener mejores precios. Existe una amenaza en la competencia en precios, pero una oportunidad para competir en diferenciación, innovación exclusividad y experiencias de compra.

### **2.2.2. Poder de negociación de los compradores**

Los clientes, como personas naturales son quienes definen la industria, tienen el poder de decidir de entre la gran variedad de oferta de prendas de vestir que existe, en donde quieren comprar, y que valoran más, ya sea precio, la atención, la calidad, etc. Para cada uno de estos “segmentos”, existe una gran variedad de ofertas. Esto quiere decir que los clientes, independientemente de aquello que valoran más al momento de comprar prendas de vestir, tienen diversas opciones y el poder de elegir donde compran y donde no.

De acuerdo con esto, podemos inferir que se debe cuidadosamente elegir en que segmento se desea competir, ya que dependiendo del segmento existen amenazas u oportunidades. En el segmento de precio, por ejemplo, claramente existen amenazas, que son los gigantes de la moda y los grandes importadores de bienes terminados; pero existe una oportunidad de generar una ventaja competitiva, ofreciendo productos asequibles pero diferentes, innovadores, y de buena calidad, potencializando la experiencia de compra sobre todo lo demás.

### **2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Entrar a competir en la industria del comercio al por menor de prendas de vestir, es relativamente fácil. No existen obstáculos ni barreras reales que impidan a emprendedores incursionar en esta industria. Los costos asociados a iniciar en la industria son relativamente pequeños, ya que gracias al boom del e-commerce, ni siquiera es necesario tener un punto de venta físico ni empleados contratados. Esto significa una gran amenaza para el sector, y obliga a las empresas a estar constantemente innovando, y buscando productos y servicios que satisfagan a sus clientes para no desaparecer ante los competidores entrantes.

Existen, sin embargo, barreras que pueden existir que impiden que los nuevos jugadores tengan éxito con facilidad. Estas barreras suelen ser la compra de insumos, que las empresas ya constituidas tendrían ventaja en negociación de precios, el reconocimiento de marca debido a que las empresas ya establecidas gozan de un reconocimiento que les permite llegar a una mayor cantidad de clientes, mientras que una empresa nueva tendría que consolidar una nueva base de clientes desde cero. También es una barrera el posicionamiento en redes sociales que lograr obtener un número significativo de seguidores y lleva tiempo, por lo que

un competidor nuevo tendría que pasar al menos 6 meses construyendo su base de seguidores que le servirá como plataforma para realizar sus ventas. Además de esto, las marcas constituidas tienen la estructura y el músculo financiero para tener puntos de venta en centros comerciales, donde el arriendo mensual puede llegar a los cincuenta millones de pesos.

#### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Sustitutos para la ropa no existen, por lo tanto, debemos analizar los sustitutos que existen para cada categoría de producto. Generalmente, los productos de la industria de la moda tienen ciclos de vida cortos, y constantemente emergen nuevos productos que se pueden considerar como sustitutos. Para dar un ejemplo, en la categoría de chaquetas las bomber jackets<sup>1</sup> pueden ser un sustituto de las biker jackets<sup>2</sup>, y por diferentes motivos los clientes pueden satisfacer su necesidad de tener una chaqueta con un producto o el otro. Por esta razón, en este sector en particular, existe una constante amenaza de productos sustitutos, lo que obliga a las empresas a estar en constante búsqueda de nuevos productos y diseños que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes de la mejor manera, y hacer el balance entre variedad y costos de inventario.

#### **2.2.5. Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia**

La rivalidad competitiva en el sector de la moda es muy alta, existen más de 200 diseñadores independientes en Bogotá, de acuerdo con la asistencia de la feria Buró 2017,

---

<sup>1</sup> Chaqueta de origen militar, usada por los pitillos británicos en la segunda guerra mundial, posteriormente paso a ser una prenda cotidiana.

<sup>2</sup> Chaqueta diseñada para motociclistas en reemplazo de las tradicionales de botones, caracterizada por un cierre asimétrico que permitía recostarse en la moto sin dañarla.

muchos de ellos venden a través de redes sociales, otros desde showrooms en sus hogares, y otros se concentran en clúster de diseñadores como la carrera 13 con 78 o el barrio chapinero con puntos de venta propios o vendiendo sus productos en tiendas multi-marca como Dulce Menta y Loctolab.

Constantemente se compite agresivamente en precios, y las empresas que se van por el camino de la innovación constantemente son copiadas por sus rivales. Es por esto que la rivalidad de la industria es una gran amenaza, la única manera de afrontarla es con la innovación constante de los diseños. De manera que mientras un producto innovador este siendo muy exitoso, la empresa debe estar ya produciendo y lista para lanzar el siguiente producto innovador, de manera que cuando las demás empresas comiencen a copiarlo, ésta ya tiene un nuevo producto que le permite mantener la ventaja competitiva de innovación y diferenciación.

De acuerdo con este análisis, podemos concluir que la industria de la moda es supremamente dinámica. Existen amenazas de competidores existentes y entrantes en un ambiente altamente competitivo: Nuevos productos (sustitutos), unos compradores cada vez más informados, y más exigentes, con gustos y preferencias cambiantes que tienen alto poder de negociación, y unos proveedores de materias primas que representan una amenaza para las empresas pequeñas. Estas amenazas deben estudiarse a fondo para lograr desarrollar una estrategia que permita a la empresa tener una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo.

### **2.3. Evaluación de los Factores Externos**

A continuación, se detalla la matriz de evaluación de factores externos EFE que construimos basados en los análisis del Macroentorno (Pestal, 2015) y la Industria (Porter, 2008).

**Tabla 3. Matriz EFE Evaluación de factores externos**

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>Ponderada (AxB)</b>
necesidad de verse bien	0,06	7	0,42
necesidad de diferenciarse	0,06	7	0,42
mercadeo en redes sociales	0,07	5	0,34
tendencia de uso de influenciadores	0,05	2	0,09
e-commerce	0,03	1	0,03
clientes buscan valor	0,07	6	0,40
clientes buscan experiencias	0,07	5	0,34
posicionamiento de marca	0,07	5	0,34
<b>Amenazas</b>			
reforma tributaria	0,07	4	0,27
arancel mixto	0,05	1	0,05
bajo poder adquisitivo	0,07	4	0,27
disminución del consumo	0,07	4	0,27
nuevas generaciones valoran lo sostenible	0,03	1	0,03
negociación con textileras	0,07	1	0,07
productos importados de china o LA	0,07	5	0,34
alta rivalidad en precio	0,05	1	0,05
facilidad de copia de productos	0,05	4	0,21
<b>Total</b>			<b>3,95</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en el modelo de Matriz EFE.

Del análisis de la matriz, podemos concluir que el valor total de 3.95 manifiesta que la empresa no está óptimamente preparada para mitigar las amenazas de los factores externos presentados. La negociación con empresas de textiles es el factor más crítico en cuanto a falta de preparación para amenazas que impactan significativamente la empresa; seguido del tema arancelario, tributario y la disminución del consumo y el poder adquisitivo.

Por otra parte, existen oportunidades que a pesar de que están siendo aprovechadas por la empresa, como la búsqueda de valor y experiencia en los clientes, y el mercadeo en redes sociales, pueden mejorarse para lograr sacar una mayor ventaja frente a los competidores. Se debe de mirar con atención el panorama del e-commerce, que se ha descuidado debido a lo observado con los clientes mujeres, que prefieren medirse las prendas antes de comprarlas.

### **3. Análisis Interno**

Realizamos un análisis interno de la organización que nos permitirá identificar y evaluar los distintos factores que se convierten en fortalezas o debilidades. Posteriormente los analizaremos para plantear alternativas de mejora con el fin de buscar ventajas competitivas frente a la industria.

#### **3.1. Análisis financiero**

El análisis financiero que se realiza a continuación, tiene como objetivo identificar y establecer relaciones entre las cuentas de los estados financieros, a través de indicadores que permiten apuntar a una evaluación concreta de las cifras relevantes y tendencias de la empresa durante los años 2014 al 2016 en comparación con empresas del sector. Para realizar una comparación significativa, se tomaron datos de un segmento de empresas del sector del comercio al por menor de prendas de vestir que corresponden a los de menores ventas en cada año.

Para realizar un análisis acertado, se debe de tener en cuenta que FLINT es una empresa que se ha venido manejando de manera empírica, fue creada con capital privado, y se ha

sostenido en el tiempo sin adquirir préstamos con entidades financieras, lo cual supone una desventaja debido a que la rentabilidad esperada del capital es superior a la de la deuda, y no se han hecho grandes inversiones lo cual impide de cierta manera el crecimiento de la compañía. Se tendrán en cuenta datos de primer semestre de 2017 para FLINT, para observar el impacto de los más recientes cambios que ha sufrido la organización.

En la tabla 4, se presentan los indicadores financieros de FLINT en comparación con los de la industria, clasificados por los aspectos de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, para el periodo de 2014 a 2016, se adjuntan datos de FLINT para 2017 donde se reflejan cambios importantes de la transformación que ha venido teniendo la compañía.

**Tabla 4. Indicadores financieros de FLINT vs Industria 2014 a 2016**

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Razon corriente				
sector	2,55	2,76	2,22	
flint	8,04	8,96	13,03	4,48
Prueba àcida				
sector	1,58	1,30	1,00	
flint	4,00	7,38	8,00	3,53
Capital de Trabajo				
sector	\$ 542.166,64	\$ 553.724,91	\$ 505.168,25	
flint	\$ 14.070,00	\$ 39.806,99	\$ 18.048,91	\$ 45.278,25
Capital de Trabajo Neto Operativo				
sector	\$ 718.704,00	\$ 827.223,35	\$ 369.498,43	
flint	\$ 6.070,00	\$ 2.884,78	\$ 6.048,91	\$ 32.841,75
Capital de Trabajo / Ventas				
sector	0,27	0,34	0,23	
flint	0,30	0,39	0,30	0,34
Capital de Trabajo neto operativo / Ventas				
sector	0,33	0,62	0,16	
flint	0,13	0,03	0,10	0,25
Rotaci3n Activo				
sector	1,24	0,93	0,95	
flint	2,89	2,31	1,88	1,86
Rotaci3n Inventarios				
sector	5,78	17,23	7,02	
flint	2,70	5,10	3,05	2,65
Rotaci3n Cuentas por pagar				
sector	114,57	61,82	4,56	
flint	10,89	8,04	15,35	2,54
Edad Promedio Inventario				
sector	320,46	410,94	466,55	
flint	135,22	71,63	119,68	137,59
Edad promedio de pago				
sector	126,75	205,76	498,66	
flint	33,51	45,43	23,78	143,82
razon de deuda				
sector	0,35	0,49	0,78	
flint	0,12	0,11	0,05	0,18

Fuente: Elaboraci3n propia a partir de datos recopilados del SIREM y FLINT.

### 3.1.1. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez, permiten entender hasta qué punto la organización puede asumir los compromisos adquiridos a corto plazo. A continuación se presentará análisis de los siguientes indicadores: razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo y capital de trabajo neto operativo.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el sector presenta una razón corriente que se ha mantenido en el tiempo en alrededor de 2. Esto quiere decir que por cada peso de deuda que tienen las empresas, cuentan con 2 pesos para responder. Como era de esperarse, la liquidez de FLINT es muy alta, y la razón de ser es que la organización en los años anteriores no adquirió compromisos ni a corto ni a largo plazo significativos para alterar este indicador. Analizando el primer semestre de 2017, la razón corriente de Flint baja a 4.48, debido a que la organización asumió la primera obligación significativa para la remodelación del punto de venta.

Al realizar el análisis de la prueba ácida encontramos que en el sector ha venido disminuyendo año tras año, mientras que FLINT tuvo el efecto contrario. Esto quiere decir que cada vez más las empresas del sector tienen sus activos corrientes más recargados a los inventarios, y menos en otras cuentas como efectivo y bancos. Por otro lado, identificamos que tanto para las empresas del sector como FLINT, los inventarios corresponden a cerca del 50% de los activos corrientes. En ambos casos, FLINT tiene índices de liquidez altos, que se normalizan un poco en 2017 donde la prueba ácida baja a 3.53. Teniendo esto en cuenta, podemos concluir que FLINT por cada peso que debe, tiene 3.53 pesos para responder sin

tener en cuenta los productos que tiene en inventario. El indicador de liquidez alto, puede ser un indicio de una mala administración de los activos corrientes.

Haciendo un análisis de los indicadores de capital de trabajo, podemos evidenciar que FLINT, a pesar de tener pasivos corrientes cercanos a cero, tiene un capital de trabajo cercano al 10% de las empresas más pequeñas de la industria. Esto es entendible, ya que es una organización nacida de un emprendimiento y no ha tenido ninguna inyección de capital diferente a la inicial que correspondió a cerca de seis millones de pesos.

Por otro lado, analizando los indicadores de capital de trabajo en relación a las ventas, podemos apreciar que los indicadores son muy similares a los de la industria, lo que quiere decir que guardando debidas proporciones, FLINT tiene capital para producir después de haber cumplido con las obligaciones. En cuanto a la evolución en el tiempo, no se observa ninguna tendencia en el sector ni en la organización.

### **3.1.2. Indicadores de actividad**

Los indicadores de actividad que se analizarán a continuación, permiten determinar qué tan efectiva y productiva es la empresa para generar ganancias y pagar las cuentas. En la tabla 4, se mostró en el transcurso del tiempo como se comportan estos indicadores en el sector y en la organización.

Podemos corroborar, de acuerdo a la administración de los activos, que FLINT tiene activos ociosos, al observar que los indicadores de rotación de los activos son cercanos al doble de la industria.

Entrando en el análisis de la situación actual de FLINT, se entiende que la organización no tiene un adecuado manejo de los activos, y existe una oportunidad de ponerlos a producir. En cuanto a la gestión de inventarios, se observa que los inventarios rotan menos que en el sector. Este es un indicador que debe ser tenido en cuenta, debido a que FLINT tiene capacidad ociosa.

El análisis de cuentas por cobrar y su manejo no se realizará, debido a que las ventas de este tipo de negocio rara vez son a crédito.

En cuanto al manejo de las cuentas por pagar, se nota una tendencia a la baja de este indicador en el sector, lo que puede indicar que los plazos de pago están resultando muy costosos. En el caso de FLINT, se observa que el indicador es inferior al de la industria, esto es debido al poco poder de negociación que tiene FLINT con sus proveedores, donde frecuentemente paga de contado o contra entrega los insumos o productos adquiridos.

### **3.1.3. Indicadores de endeudamiento**

La razón de deuda, mide la proporción de la deuda frente a los activos. Se pudo observar en la tabla 4, que en el tiempo, el indicador del sector ha ido incrementando, esto quiere decir que las empresas están financiándose cada vez más con terceros. Este comportamiento es saludable, ya que los intereses de los bancos son inferiores a los rendimientos esperados por los accionistas. En el caso de FLINT, notamos que el indicador también tiende a incrementar,

pero es muy bajo con respecto al sector. Esto se debe a que la compañía se ha financiado siempre con el capital de los socios, lo que representa una oportunidad de mejora. En cuanto al riesgo de no cumplimiento de la deuda con terceros, tanto el sector como la organización no se encuentran en una situación que ponga en peligro su sostenibilidad en el tiempo.

#### **3.1.4. Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad permiten medir la productividad de los recursos invertidos en la empresa. Estos indican que tan beneficiosa resulta la inversión de recursos en esta compañía para los accionistas y futuros inversionistas.

Como hemos podido observar en los apartes anteriores, FLINT tiene unos márgenes bien estructurados, como resultado del trabajo que se ha venido haciendo desde finales de 2016. Al compararse con el sector, FLINT tiene márgenes brutos que han venido incrementando del 50% a cerca del 71%, en contraste con el sector que los márgenes brutos han tendido a la baja y rondan por el 40%. Esto se debe muy probablemente al impacto de los factores económicos que se discutió en el análisis del macro entorno.

Si analizamos el margen operacional, notamos la misma tendencia a la baja para la industria, pero la ventaja que FLINT tiene sobre el sector se acorta. Esto es el reflejo de las ineficiencias operativas que tiene la compañía y muestra una enorme oportunidad de mejora para rentabilizar más la operación. El análisis posterior no se realizará, debido a que FLINT pertenece al régimen simplificado.

#### **3.1.5. Conclusiones del análisis financiero**

Después de realizar el análisis de los indicadores financieros de la organización, se puede observar cómo han variado en el tiempo, y al contrastarlo con otras empresas del sector podemos concluir que FLINT, a pesar de no presentar riesgos de sostenibilidad en el tiempo a causa de las obligaciones adquiridas, tiene activos corrientes ociosos, lo que representa una oportunidad de mejorar en el manejo de los activos que se debe plantear para ganar eficiencia financiera y permitir su crecimiento sostenido.

Otro de los aspectos que llama la atención del análisis de actividad es el manejo de las cuentas por pagar. Es importante que la organización logre establecer relaciones comerciales más sólidas con sus proveedores, lo que le permita tener términos de crédito favorables y de esta manera la organización se apalanque en sus proveedores para lograr un mejor flujo de caja en el futuro.

Finalmente, podemos observar que una de las fortalezas financieras de FLINT es el margen de utilidad bruta, obtenido en los últimos años gracias a la política de fabricar solamente productos de alto margen. Sin embargo, se debe prestar atención a los gastos operativos. Es ahí donde se está perdiendo utilidad según lo observado frente al sector. Es posible que los procesos de producción sean ineficientes, y exista ahí una oportunidad de mejora que permita ganar una mayor ventaja frente a los competidores.

### **3.2. Análisis de la cadena de valor**

El análisis de cadena de valor nos permitirá analizar las actividades principales necesarias para que en la industria de la moda, los productos lleguen al mercado. Analizaremos entonces todas las actividades de la industria, y encontraremos fortalezas y debilidades en la cadena de

valor de FLINT para logra así sacar provecho de las fortalezas y mitigar las debilidades con el fin de sacar una mayor ventaja competitiva.

### 3.2.1. Actividades Primarias

#### **Logística Interna:**

- **Gestión de Inventarios de materias primas:** Es una actividad importante para poder tener un registro efectivo de qué materiales están disponibles para producción. FLINT actualmente no tiene un registro de inventario de materias primas. En los talleres de confección hay materias primas sobrantes de producciones que se pueden reutilizar y no hay como saberlo. **(Debilidad)**
  
- **Almacenamiento:** Complementando el punto anterior, debe existir un lugar donde se almacenan todas las materias primas. Actualmente en FLINT, las materias primas se almacenan en el baúl del carro de la diseñadora, en la casa, y en los talleres. No existe ningún tipo de control sobre los materiales. **(Debilidad)**
  
- **Recepción y distribución de materias primas:** Es un proceso que permite tener eficiencias en producción. En FLINT la diseñadora personalmente escoge los materiales, los compra y los entrega a los talleres. Este proceso toma tiempo valioso que puede invertir en otras actividades que generen mayor valor. Es posible mejorar el proceso y establecer un método de transporte de materiales que resulte en un costo adicional, pero incrementa la eficiencia del proceso productivo **(Debilidad)**

- **Búsqueda y negociación con proveedores de insumos:** Es una actividad clave de todo negocio del sector, FLINT tiene una debilidad frente a la competencia en cuanto a que tiene un número limitado de proveedores de insumos. No tiene poder de negociación para lograr mejores beneficios económicos ni un proceso definido con ellos para realizar el *procurement* de una manera más eficiente. **(Debilidad)**
  
- **Búsqueda y negociación con proveedores de productos terminados:** Esta actividad es realizada por una gran parte de las empresas del sector, y no es realizada por FLINT. Generalmente involucra buscar proveedores en el exterior (China o Los Angeles), y esto les permite adquirir prendas a bajos costos. Se considera como una debilidad que FLINT no realice estas actividades, pero se tiene en cuenta la decisión de ofrecer valor con prendas únicas, diseñadas y confeccionadas en Colombia. **(Debilidad)**
  
- **Producción inhouse:** Es otra actividad que FLINT no realiza, debido a que elige tercerizar el proceso de confección. La elección de trabajar con costos operativos y no de capital, se considera acertada para los volúmenes de producción y de ventas actuales. Debe de evaluarse este aspecto en el momento de evaluar un crecimiento significativo. **(Debilidad)**

#### **Operaciones:**

- **Control de Calidad:** Es un proceso necesario para garantizar productos en condiciones adecuadas para ser vendidos. FLINT tiene un proceso de control de calidad que realiza la diseñadora al momento de recibir la mercancía. En ocasiones se realiza después de ingresada la mercancía al local, lo que obliga a la marca a incurrir en costos adicionales

de transporte. Por otro lado, no existen condiciones de aceptación definidas con los talleres para los productos. Este es un proceso que debe estandarizarse para ahorrar costos y mejorar tiempos de entrega. **(Debilidad)**

- **Diseño:** Es un proceso importante para las empresas que quieren diferenciarse y ofrecer productos innovadores. Actualmente la organización depende de la diseñadora para esta actividad, hasta el momento ha logrado diseñar prendas que satisfacen plenamente las necesidades de los clientes (tomado de las reacciones de los clientes en el punto de venta). Por estar inmersa en otras tareas, es posible que no se esté dedicando suficiente tiempo a esta actividad. Es necesario invertir más tiempo en el proceso de buscar tendencias en revistas, almacenes, pasarelas, que permitan encontrar la inspiración para continuar diseñando prendas innovadoras. **(Fortaleza)**
  
- **Confección:** Las empresas del sector pueden tercerizar el proceso de confección, o tenerlo *inhouse*, dependiendo de su estrategia y sus necesidades. En el caso de FLINT, la confección se terceriza con diversos talleres de confección. Este es un punto álgido debido a que son constantes los incumplimientos y retrasos que tiene este proceso por causa de la informalidad en el mismo. Actualmente se cuenta con tres talleres de confección diferentes, lo que brinda opciones a la marca para producir en caso de que alguno de ellos incumpla. Pero se necesita formalizar el proceso de confección para poder realizar un seguimiento a las etapas del proceso y evitar dichos incumplimientos o retrasos, también es necesario buscar otras alternativas de talleres, o incluso, evaluar tener uno *inhouse*. **(Debilidad)**

**Logística Externa:**

- **Almacenamiento del producto terminado:** es importante disponer de una bodega donde se almacenan los productos terminados que no están en exhibición. Recientemente se construyó una pequeña bodega en el punto de venta para este fin, mejorando las condiciones de almacenamiento de las prendas. En el momento en que existan más puntos de venta, o crezca la producción será necesario buscar una alternativa diferente.

**(Fortaleza)**

- **Gestión de Inventarios de producto terminado:** conocer cuántos productos existen en cualquier instante en el tiempo permite prestar un mejor servicio a los clientes, así como tomar decisiones preventivas para evitar quedarse sin stock. FLINT no tenía ninguna gestión de sus inventarios de productos terminados, pero con la implementación de Loyverse, existe la capacidad de conocer la cantidad de productos de cada referencia que existe en inventario en todo momento, así como tener alertas de stock bajo. **(Fortaleza)**

- **Despacho de producto terminado a los clientes:** en ocasiones los clientes compran de forma no presencial, y es importante tener un proceso de despacho de las mercancías. FLINT, a pesar de no tener un e-commerce, vende en ocasiones a clientes por fuera de Bogotá, lo que obliga a la diseñadora a buscar en el momento soluciones de envío con empresas de logística. Es importante tener un proceso claro, y conocer los costos de envío a cada una de las ciudades, para poder ser más claros con los clientes, y realizar los despachos de una manera más eficiente, para lograr así una mayor satisfacción de los clientes con el servicio. **(Debilidad)**

- **Facturación y registro de la información:** generalmente las empresas del sector tratan esto como un punto álgido pues a los clientes no les gusta hacer filas. FLINT tiene un proceso de factura manual y en paralelo una en la plataforma Loyverse, lo que implica un reproceso del vendedor al momento de cada compra, y en momentos de mucha afluencia, se corre el riesgo de tener inexactitudes en la plataforma. Este es un proceso que se debe definir, para lograr una mayor eficiencia en la facturación y el registro de la información de los clientes. Sin embargo, los clientes tienen una atención rápida que hace parte del servicio que se presta, lo que representa una ventaja frente a los competidores más grandes. **(Fortaleza)**

#### **Marketing y Ventas:**

- **Sesiones de fotografía:** es una actividad que se realiza generalmente con cada colección nueva. FLINT no realiza frecuentemente sesiones de fotografía, lo cual puede resultar en una imagen de la marca poco profesional. Generalmente se toman fotos utilizando iPhone y filtros. **(Debilidad)**
- **Publicaciones en redes sociales:** es una actividad clave para FLINT, de estas publicaciones llegan el 90% de los clientes nuevos. Es una tarea que lleva tiempo, pero se realiza frecuentemente y es parte del éxito que tiene la marca. **(Fortaleza)**
- **Uso de influenciadores:** esta es una práctica muy utilizada por empresas de muchas industrias, como se explicó en el aparte del análisis del macro-entorno. FLINT no saca provecho de esta tendencia, a pesar de que la diseñadora conoce varias personas de este

medio. Es importante establecer como practica constante el contacto con estas personas para realizar actividades que permitan promover la marca. **(Debilidad)**

- **Eventos:** son actividades realizadas por diseñadores independientes y tiendas multi-marca para atraer clientes potenciales con el fin de que conozcan la marca y adquieran productos. FLINT suele hacer en promedio un evento cada dos meses, las alianzas son importantes para realizar eventos maximizando la convocatoria y minimizando los costos. **(Fortaleza)**
  
- **Publicidad:** es la principal actividad realizada por las empresas para darse a conocer o permanecer en el top of mind de los clientes. FLINT actualmente no realiza ningún tipo de publicidad, no existe una persona dedicada a esta actividad por lo que siempre se relega. Existe la posibilidad de pautar en redes sociales con beneficios de perfilación de clientes y bajo costo, pero no se ha logrado realizar esta actividad hasta el momento. **(Debilidad)**

#### **Servicio Post Venta:**

- **Ajustes de las prendas a la medida:** algunas empresas del sector ofrecen el servicio de ajuste de las prendas adquiridas, según las medidas de cada cliente. FLINT ofrece este servicio como parte del valor agregado que da a sus clientes sin cobrar por este servicio. Esto es una diferenciación importante ya que la mayoría de negocios, si ofrece este servicio, cobra por él. Ciertamente el buen manejo de los márgenes de utilidad bruta permite asumir estos costos. **(Fortaleza)**

- **Políticas de devoluciones:** son comunes en el sector, las tiendas establecen políticas de devolución de las prendas. FLINT no tiene establecida una política de devolución de prendas, sin embargo, cada caso es tratado por separado para dejar siempre los clientes satisfechos. Es necesario que se establezca una política clara de devoluciones que cumpla con la reglamentación establecida en la Ley 1480 de 2011 artículo 47. **(Debilidad)**
- **Atención al cliente (Quejas, Reclamos, Peticiones y Sugerencias):** las grandes empresas del sector cuentan con un área específica que se encarga de estas actividades. FLINT, como empresas de similar tamaño, no cuentan con estos recursos, sin embargo manejan la atención al cliente de forma personalizada. **(Debilidad)**
- **Contactos periódicos con los clientes:** es una actividad que muchas compañías quisieran hacer, pero no cuentan con los recursos para hacerlo de forma eficiente. FLINT mantiene contacto con sus clientes recurrentes, pero tiene espacio para mejorar. Gracias a la implementación de la plataforma Loyverse, se está consolidando una base de datos de clientes significativa, gracias a la cual se podrá implementar una metodología para el contacto periódico con los clientes. **(Fortaleza)**

### 3.2.2. Actividades de soporte

#### **Infraestructura de la empresa:**

- **Financiación:** Como se pudo observar en el análisis financiero, FLINT no tiene un adecuado manejo de la deuda, su método de financiación generalmente es el capital propio, por esto las empresas cuentan con áreas dedicadas a esta actividad de soporte, lo

que FLINT claramente no tiene, y se convierte en un punto que debe mejorar.

**(Debilidad)**

- **Planificación:** FLINT no tiene establecida como tal un área de planeación. Aunque recientemente se dedica tiempo para planificar el corto plazo, no se realiza una planeación a mediano plazo. No se realiza una planeación de producción. Esta se realiza en el momento sin ningún tipo de método o estructura. **(Debilidad)**

**Gestión de Recursos Humanos:**

- **Esquema de comisiones para los vendedores:** FLINT tiene un esquema de comisiones que busca incentivar a los vendedores a vender más. Es una práctica común en el sector, y FLINT no es la excepción, tener empleados motivados es vital para alcanzar las metas propuestas cada mes. **(Fortaleza)**
- **Búsqueda de personal:** la principal falencia en la gestión de recursos humanos que tiene FLINT. Es importante contar con el mejor recurso humano que se pueda y FLINT utiliza referidos y recomendados para trabajar en el punto de venta. Este es un proceso que se debe formalizar utilizando agencias o terceros que realicen el proceso de búsqueda y vinculación de nuevos colaboradores. **(Debilidad)**

**Desarrollo de Tecnología:**

- **Diseño de nuevos productos:** FLINT se caracteriza por el diseño de nuevos productos, innovando con materiales diferentes a los utilizados en la industria. También por realizar

personalizaciones a los productos para darles una diferenciación frente a la competencia.

**(Fortaleza)**

- **Implementación de sistemas para mejorar los procesos productivos y administrativos:** con la implementación de la plataforma Loyverse, se sistematizó el proceso de ventas e inventario, los cuales están relacionados. Esto permite tener un control de los inventarios y un conocimiento de las ventas por producto, categorías, vendedor, y cliente. **(Fortaleza)**

**Compras:**

- **Servicios de mantenimiento y adecuaciones:** son actividades que realiza FLINT constantemente. Se cuenta con un contratista que realiza la mayoría de los trabajos de adecuaciones del punto de venta, pero no se tiene ninguna relación laboral formal. De hecho, la organización sufre retrasos constantes por incumplimientos del contratista.

**(Debilidad)**

Como síntesis podemos observar la figura 6, donde se ve representada de forma gráfica la cadena de valor. Se puede observar que en las actividades principales existen gran cantidad de debilidades que la compañía puede mejorar para lograr ser más eficiente y competitiva. Posteriormente se realizará un análisis de las fortalezas y debilidades mencionadas en esta sección.

**Figura 6. Cadena de Valor FLINT**



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en FLINT

### 3.3. Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias distintivas

A continuación, se detallará una figura con el análisis de las competencias distintivas, los recursos y capacidades, identificadas en sesiones con FLINT y Victor del Peral, como vitales para el éxito de empresas similares. A cada uno se le asignó un coeficiente de importancia tratando de reflejar lo considerado por ambas marcas, y finalmente se determinó junto a la diseñadora un coeficiente de fortaleza de FLINT para cada uno. Este análisis se puede observar en el ANEXO A con mayor detalle.

**Figura 7. Análisis de recursos y capacidades – Importancia vs Fortalezas FLINT**



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en FLINT

Realizando un análisis de los recursos y capacidades mencionado en la tabla, y comparándolo con empresas del sector similares a FLINT, podemos rescatar como fortalezas clave las siguientes:

- **Posibilidad de ofrecer experiencias:** Desde su punto de venta FLINT ofrece una experiencia de compra placentera, en un espacio agradable para todos los sentidos.
- **Diseño:** FLINT se caracteriza por ofrecer productos con un diseño innovador, diferentes a lo que pueden encontrar en la mayoría de las tiendas de moda.
- **Fidelidad de Clientes:** FLINT se caracteriza por la satisfacción de sus clientes, muchos llegan por el voz a voz, y los clientes generalmente regresan para adquirir más productos.

- **Alianzas:** Existen alianzas informales entre marcas que se complementan, así como alianzas con otras empresas donde ambas se pueden beneficiar. FLINT tiene una alianza con la marca masculina Victor del Peral, que les ha permitido incrementar el tráfico en las tiendas y realizar eventos en conjunto. Por otro lado, FLINT es una marca aliada de American Express, y Diners, lo que le permite a la organización acceder a mercados diferentes, y a las otras empresas ofrecer ventajas a sus afiliados como en este caso, descuentos.

Por otro lado, el análisis identificó recursos y capacidades que se caracterizan como debilidades claves, en las cuales se debe trabajar y generar estrategias con el fin de optimizar la operación de la organización:

- **Poder de negociación con los proveedores:** FLINT debe desarrollar estrategias para lograr tener un mayor poder de negociación con los proveedores.
- **Capacidad de producción:** Una de las debilidades que tiene FLINT es la capacidad de producción, de ahí parten otras debilidades como el bajo poder de negociación con los proveedores.
- **Cobertura:** FLINT solamente cuenta con un punto de venta en Bogotá, lo que limita al público de otras ciudades, y otras localidades para visitarlo.
- **Tiempos de producción:** estos son impredecibles y largos. En muchas ocasiones se pierden ventas por no tener disponibles los productos que desean los clientes.

- **Fuerza de ventas:** La mayor capacidad de ventas está concentrada en la diseñadora, ya que esta ofrece un servicio de consultoría en cada compra. Ella está solamente en el punto de venta medio tiempo, por lo cual se debe replicar estas prácticas con los otros vendedores.
  
- **Publicidad:** No se realizan actividades de publicidad.
  
- **Recursos financieros:** No se ha contemplado inyectarle capital a la compañía para hacerla crecer, es un punto pendiente que se trabajará en los apartes siguientes.

#### **3.4. Evaluación del análisis interno**

A continuación se muestra la matriz EFI, donde se evalúan los factores internos clave identificados en las secciones previas, y se realiza una calificación ponderada de cada uno teniendo en cuenta su importancia, y como se encuentra FLINT en cada uno de ellos.

**Tabla 5. Matriz EFI**

	FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación (A)	Calificación (B)	Puntuación ponderada (AxB)
	<b>FORTALEZAS</b>			
<u>MAYOR 9</u>	Diseño	0,11	8	0,84
<u>MENOR 5</u>	Experiencia de Compra	0,08	6	0,51
	Fidelización de clientes	0,07	5	0,37
	Variedad	0,04	6	0,25
	Alianzas	0,05	5	0,26
	Margen Utilidad Bruto	0,06	7	0,44
	Eventos	0,07	6	0,44
	<b>DEBILIDADES</b>			
	Poder de negociación	0,11	1	0,11
	Capacidad de Producción	0,09	1	0,09
<u>MAYOR 1</u>	Publicidad	0,09	1	0,09
<u>MENOR 4</u>	Financiación	0,05	1	0,05
	Cobertura	0,06	2	0,13
	Fuerza de Ventas	0,04	3	0,13
	Control de Calidad	0,05	3	0,16
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,87</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en la Matriz EFI.

El puntaje de 3,87 muestra que la organización tiene muchas debilidades que impactan la operación del negocio y son importantes para su sostenibilidad en el tiempo. También indica que las fortalezas no son aprovechadas de la manera correcta, por lo que deben generarse estrategias que permitan sacar más provecho a de las fortalezas, protegerlas y consolidarlas y mitigar las debilidades.

#### **4. Análisis Competitivo**

El objetivo de realizar un análisis de competitividad es comparar como se encuentra FLINT con relación a sus competidores directos en cuanto a su desempeño, percepción de los clientes frente a la marca, y productos ofrecidos.

Para el análisis se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- **Posicionamiento de marca:** Qué tanto conoce la gente la marca, cuántos seguidores tiene en Instagram, cuántos likes promedio tienen las fotos.
  
- **Diseño:** La empresa ofrece prendas con diseños innovadores, y exclusivos, y estos son apreciados por los clientes.
  
- **Publicidad:** La empresa realiza actividades publicitarias constantes, para posicionar la marca e incrementar las ventas.
  
- **Experiencia de Compra:** La organización ofrece una experiencia de compra agradable y diferente.
  
- **Satisfacción de los Clientes:** Los clientes de la empresa aprecian el servicio y los productos adquiridos; hablan bien de la empresa y regresan para comprar más productos.
  
- **Capacidad de Producción:** La empresa tiene la capacidad de producir altos volúmenes de productos en corto tiempo, para abastecer los puntos de venta de acuerdo a la demanda.

En la siguiente tabla, se evalúa el desempeño de FLINT en las variables mencionadas previamente, y se procede a comparar cada variable frente a los competidores directos.

**Tabla 6. Matriz de perfil competitivo**

Factor / Medición de la fortaleza	Importancia	FLINT		Urban Rock		Little Ramonas	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Posicionamiento de Marca	0,20	5	1,00	9	1,80	2	0,40
Diseño	0,18	6	1,07	8	1,42	3	0,53
Publicidad	0,18	3	0,53	7	1,24	5	0,89
Experiencia de Compra	0,11	8	0,89	7	0,78	4	0,44
Satisfacción de los Clientes	0,20	8	1,60	8	1,60	6	1,20
Capacidad de Producción	0,13	1	0,13	5	0,67	3	0,40
Suma de las ponderaciones	1,00						
Clasificación de la fortaleza general ponderada			<b>5,22</b>		<b>7,51</b>		<b>3,87</b>

FR: Fortaleza Relativa (de 1 a 9)

FP: Fortaleza Ponderada

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en FLINT.

### Conclusiones del análisis estratégico

A continuación, se hará un análisis utilizando la matriz DOFA ampliada, con el fin de determinar, mediante el cruce de las variables Fortalezas, Debilidades – Oportunidades, Amenazas, que tipo de estrategias se pueden implementar para promover el crecimiento de FLINT y mitigar las amenazas que previenen alcanzar este fin.

**Figura 8. Matriz DOFA Ampliada**

<p><u>Estrategias</u> <u>Tácticas</u> <u>Acciones</u></p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseños Innovadores y diferentes</li> <li>- Experiencia de Compra</li> <li>- Fidelización de Clientes</li> <li>- Calidad de las prendas</li> <li>- Variedad de productos</li> <li>- Alianzas</li> </ul>	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder de negociación con proveedores</li> <li>- Capacidad de producción</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Fuerza de Ventas</li> <li>- Recursos financieros</li> <li>- Cobertura</li> </ul>
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de verse bien y diferenciarse</li> <li>- Los clientes buscan valor y experiencias</li> <li>- Mercadeo en redes sociales</li> <li>- E-commerce</li> </ul>	<p><u>Estrategias FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación debe ser pilar de FLINT, es necesario formalizar un proceso para inspiración y creación de nuevos diseños, asignando unas horas determinadas cada semana.</li> <li>- Incursionar en el mercadeo en redes sociales, mostrando las fortalezas de diseño y la experiencia de compra en el punto de venta</li> </ul>	<p><u>Estrategias DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar el e-commerce, para mitigar la falta de cobertura que tiene FLINT.</li> <li>- Sacar ventaja del mercadeo en redes, para realizar publicidad semanalmente, estandarizarlo como una actividad.</li> <li>- Con productos que satisfagan las necesidades de los clientes, se pueden realizar producciones mas grandes, para incrementar el poder de negociación.</li> </ul>
<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos Importados</li> <li>- Reforma tributaria</li> <li>- Bajo poder adquisitivo, menor consumo</li> <li>- Facilidad de copia de productos</li> </ul>	<p><u>Estrategias FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocarse en productos de valor, para posicionarse sobre los productos importados y lograr que los clientes no se enfoquen en el precio.</li> <li>- Tener un proceso de innovación constante, de manera que cuando un producto está teniendo éxito, el siguiente ya está siendo diseñado para sacarlo al mercado cuando comiencen a copiarlo</li> </ul>	<p><u>Estrategias DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incursionando en la publicidad (en redes sociales) se impulsaran las ventas, y se podrá mitigar el mal momento que esta cursando la economía.</li> <li>- Realizando producciones mas grandes, se ganara poder de negociación con proveedores, para sacar productos de valor a un mejor precio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Basada en modelo TOWS Matrix (Wehrich, 1982)

Gracias al análisis de la matriz DOFA ampliada, podemos identificar varias estrategias que pueden ser implementadas por la organización para sacar ventaja sobre sus competidores.

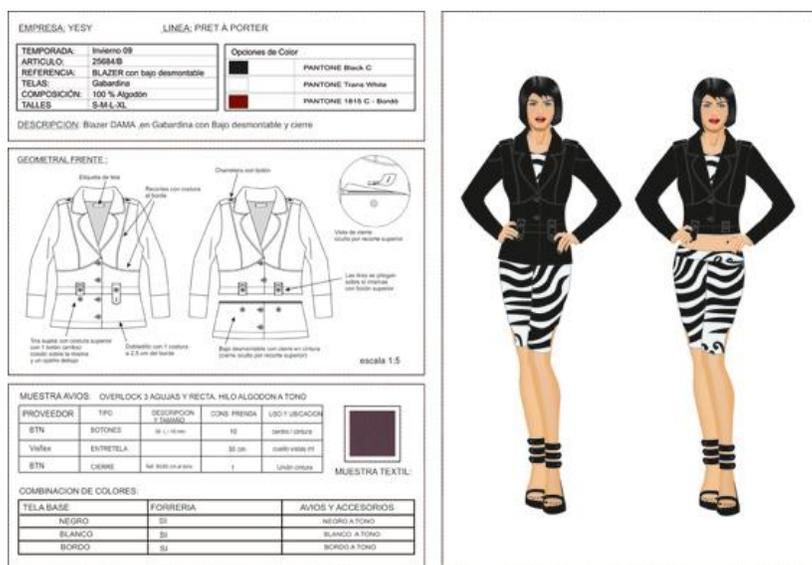
Se logran identificar estrategias que buscan fortalecer el diseño y la innovación.

Actualmente el proceso de diseño se hace empíricamente, y por esto no se le dedica el tiempo suficiente. Dado que la diseñadora está envuelta en tareas operativas, se debe establecer uno o dos días a la semana en donde se realizarán tareas de diseño e innovación, ya sea consultando desfiles para encontrar las últimas tendencias, visitando tiendas para buscar inspiración, o sentarse a diseñar libremente en la oficina.

Al formalizar el proceso de diseño, se debe implementar un entregable a los talleres, para dar mayor claridad del diseño. Se propone implementar el uso de fichas técnicas para este fin (como se puede ver en la figura 9), las cuales ayudarán a tener un registro detallado de la cantidad de materiales que se utilizan en cada producto y así manejar inventarios de materias primas.

Esta estrategia permitirá reconocer a FLINT aún más como una tienda de diseños innovadores y exclusivos; Satisfacer mejor las necesidades de los clientes que buscan diferenciarse y aprecian productos de valor, y se posicionará sobre tiendas que comercializan productos importados de bajo costo. Además de esto, con innovación constante, podrá siempre estar un paso delante de los competidores que buscan copiar diseños que tienen acogida.

**Figura 9.** Ejemplo de una ficha técnica de moda



Fuente: Blog de modas de BrendaK

Otra de las estrategias que se destacan del análisis es la de incursionar en el mercadeo en redes sociales. A través de Instagram, es posible hacer publicidad de las publicaciones con

una inversión pequeña (3 mil pesos para un alcance estimado de 19 mil – 51 mil personas). Se propone realizar semanalmente una pauta a través de Instagram con un presupuesto inicial pequeño, e irlo incrementando dependiendo de los resultados.

Esta estrategia permitirá incrementar las ventas, abriendo así la ventana a la siguiente estrategia para incrementar los volúmenes de producción. También ayudará a crecer a FLINT como marca y estar en el top of mind de las personas.

Por último, se destaca la estrategia de incrementar los volúmenes de producción. Esta estrategia consiste en realizar producciones más numerosas de los nuevos productos, y complementarlo con la estrategia de mercadeo para lograr las ventas deseadas. Al producir en mayores cantidades, se deben comprar materiales en mayores volúmenes, lo que permitirá comprar directamente a las textileras, obteniendo mejores precios de los mayoristas.

Con el poder de negociación ganado al producir una mayor cantidad de prendas, se pueden obtener mejores precios de insumos, de confección y mejores condiciones de pago, para lograr así mejorar el flujo de caja de la organización.

## **5. Formulación Estratégica**

### **5.1. Misión**

En FLINT ofrecemos a nuestros clientes una experiencia de moda diferente, para verse y sentirse bien. Les ayudamos a verse únicos, brindando la posibilidad de exteriorizar su personalidad y sus sueños a través de prendas de vestir personalizadas. Somos una alternativa original, que rompe con el status quo con prendas llenas de detalles y actitud.

### **5.2. Visión**

Para el año 2020 tendremos presencia nacional con puntos de venta en Bogotá, Medellín y Cali y ofreceremos nuestros productos en México, Australia y Estados Unidos.

### **5.3. Objetivos Estratégicos**

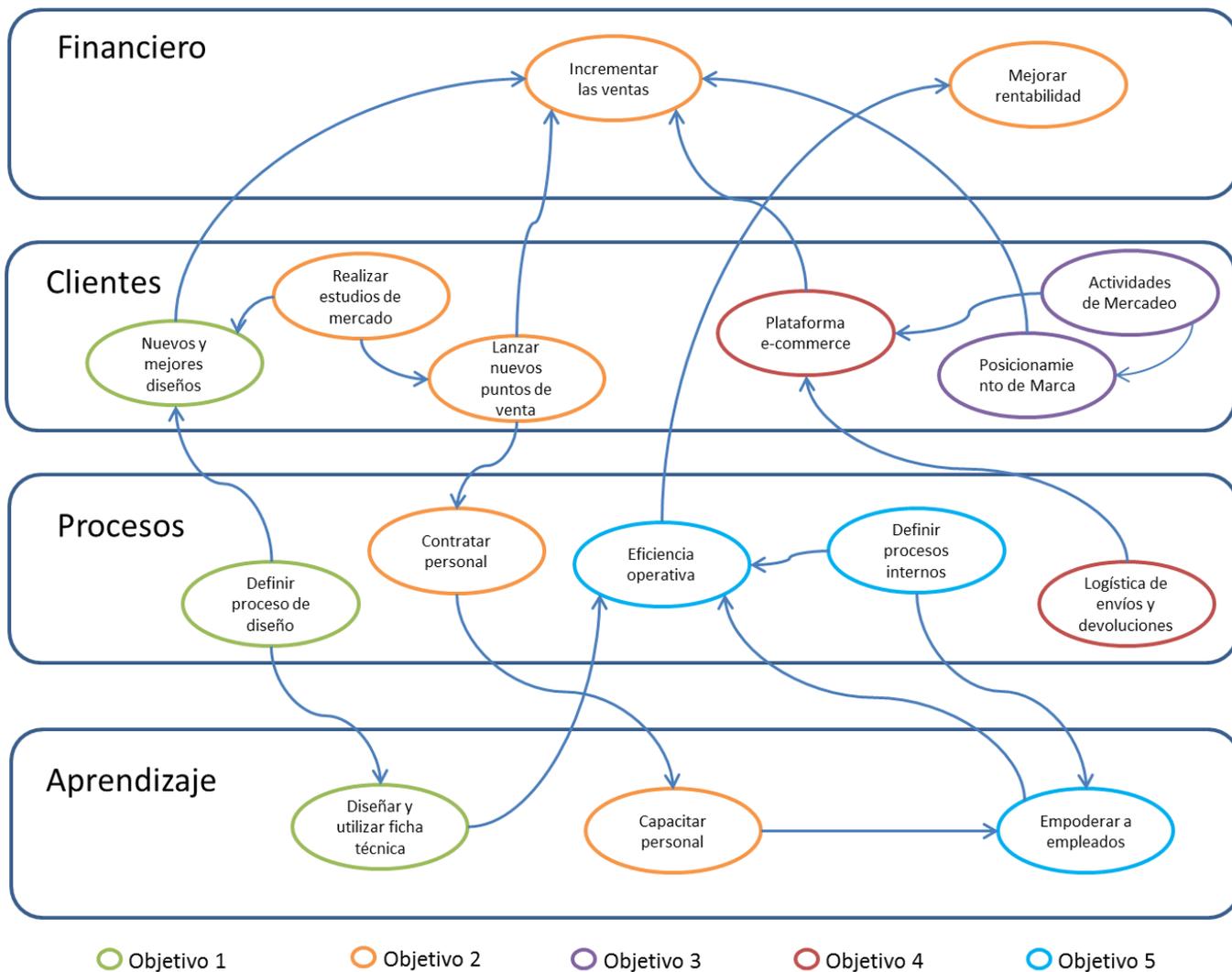
1. Establecer e implementar un proceso de diseño sistemático y estructurado que fomente la innovación y el desarrollo de nuevos productos.
2. Incrementar a tres los puntos de venta físicos para aumentar cobertura del mercado.
3. Diseñar e implementar las actividades de publicidad y mercadeo orientadas a incrementar el volumen de ventas y el posicionamiento de marca.

4. Implementar la plataforma de e-commerce que facilite y soporte la venta internacional.
5. Diseñar y definir formalmente los procesos administrativos, así como los de producción y negociación con proveedores.

## **6. Balanced Scorecard**

A continuación, se detallarán un conjunto de actividades e indicadores que permitirán la implementación de la estrategia definida en el aparte anterior, con el fin de hacer seguimiento a la implementación de la misma y comprender periódicamente el desempeño de la compañía con respecto a lo propuesto. Para ello se utilizará la herramienta Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan y Norton, 1996) que incluye el mapa estratégico y los tableros de control. En la Figura 10, el mapa estratégico muestra los objetivos desplegados a través de acciones estratégicas, de acuerdo con la perspectiva a la que le apuntan.

Figura 10. Mapa estratégico BSC



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7. Balanced Scorecard**

Objetivo 1: Establecer e implementar un proceso de diseño sistemático y estructurado, que fomente la innovación y el desarrollo de nuevos productos.								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	MEDIDA / INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		2017	2018	2019	2020	2021		
Definir cada uno de los pasos que involucra el proceso de diseño*	definición pasos del proceso	10%	100%					Visitar países que son tendencia para obtener nuevas ideas
Diseñar una platinilla de ficha técnica para los productos, como entregable de cada diseño nuevo	diseño de la plantilla	100%						Suscribirse a revistas influyentes en el mundo de la moda
Realizar un cronograma de actividades del proceso definido	% cumplimiento del cronograma establecido		60%	80%	98%	98%		Asistir a ferias y desfiles de moda
Realizar nuevos diseños	# diseños nuevos entregados (en ficha técnica)	4	1200%	2000%	2400%	2400%		Visitar recurrentemente almacenes para validar tendencias locales
Revisión, documentación y actualización del proceso	# sesiones de revisión, documentación y actualización	1	12	12	12	12		Visitar recurrentemente almacenes para validar tendencias locales

\*en la medida en que se desarrolle el proceso, se pueden establecer acciones adicionales, así como indicadores de seguimiento.

Objetivo 2: Incrementar a tres los puntos de venta físicos, para aumentar cobertura del mercado.								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	MEDIDA / INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		2017	2018	2019	2020	2021		
Realizar estudios de mercado para cada nueva geografía	# Estudios de mercado realizados	0	1	2	1	1	\$ 35.000.000,00	
Buscar, elegir y adecuar puntos de venta nuevos	# puntos de venta nuevos	0	1	0	1	0	\$ 32.000.000,00	
Buscar y contratar personal	# empleados contratados	1	1	0	1	0	\$ 3.600.000,00	
Capacitar a personal de la empresa	# capacitaciones realizadas	1	3	4	5	6	\$ 30.000.000,00	Buscar participar en ferias locales para generar recordación de marca
Realizar lanzamiento de puntos de venta	# de lanzamientos realizados	0	1	1	0	1	\$ 30.000.000,00	
Buscar nuevos proveedores para incrementar volúmenes de producción	# talleres nuevos	3	2	2	2	2		
Incrementar las ventas de la compañía de acuerdo al crecimiento proyectado	Ingresos totales mensuales por punto de venta	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 18.750.000,00	\$ 18.750.000,00	\$ 23.437.500,00		

Objetivo 3: Diseñar e implementar las actividades de publicidad y mercadeo, orientadas a incrementar el volumen de ventas y el posicionamiento de marca.								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	MEDIDA / INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		2017	2018	2019	2020	2021		
Generar contenido constante y novedoso en las redes de flint	# Interacciones / Alcance diario	0	100 / 3000	150 / 3500	200 / 4000	250 / 4500		
Incrementar base de seguidores en redes sociales	# Seguidores en instagram	15000	27000	39000	51000	63000	\$ 9.690.000,00	bsuqueda de patrocinados y aliados para los eventos
Realizar entrevistas a medios de comunicación	# piezas publicadas por medios	5	5	6	7	7	\$ 36.000.000,00	
Patrocinar personalidades influyentes acordes a la marca	# Alcance por embajadores	50000	100000	100000	150000	150000	\$ 15.840.000,00	
Realizar y participar en eventos y ferias de moda	# eventos y ferias realizadas y/o asistidas	12	15	18	21	24	\$ 180.000.000,00	
Realizar publicidad en redes sociales consistentemente	# Impresiones	0	72000	81600	91200	96000	\$ 2.880.000,00	concursos en redes sociales
Crear y alimentar cana de youtube de FLINT Tips	# vistas por video		200	500	800	1000		

Objetivo 4: Implementar la plataforma de e-commerce que facilite y soporte la venta internacional.								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	MEDIDA / INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		2017	2018	2019	2020	2021		
Diseñar y lanzar plataforma de e-commerce	Plataforma e-commerce lista		100%				\$ 8.000.000,00	
Definir logística y políticas para envíos y devoluciones nacionales e internacionales	# días promedio de entrega (nacional / Internacional)		3 / 10	2 / 8	2 / 7	2 / 7		
Implementación de promociones online estilo black Friday	# de promociones realizadas		1	2	2	2		Promocionar las prendas manuales y únicas como chaquetas con cuadros o molas para el mercado internacional
Implementación de un sistema detallado de especificaciones de las prendas para minimizar devoluciones	# devoluciones		2	4	3	4		
Enlazar cada producto con un video de FLINT Tips	# vistas desde la plataforma		8	32	48	72		
Incrementar las ventas de la compañía a través de la venta online	# transacciones		42	108	120	144		
Objetivo 5: Diseñar y definir formalmente los procesos administrativos, así como los de producción y negociación con proveedores.								
ACCIONES ESTRATÉGICAS	MEDIDA / INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		2017	2018	2019	2020	2021		
Definir el proceso de entrega de insumos y recepción de mercancía con proveedores	% devoluciones por prendas imperfectas a proveedores		10%	8%	6%	4%		incentivar auto-contrroles de calidad con criterios de devolución
Estructurar el proceso de costeo de las producciones	% prendas en loyverse creadas sin costo		5%	1%	1%	1%		desincentivos monetarios a proveedores por incumplimientos
Plantear un procedimiento de validación del inventario en cada punto de venta	# inventarios realizados por punto de venta		48	48	48	48		campañas de reason-to-call para postventa
Establecer políticas adecuadas de compra de insumos	Rotación CxP		15	20	25	30		
Crear un procedimiento de atención a cliente post-venta	% de clientes contactados		20%	30%	50%	60%		
Definir las políticas de devolución y cambio de prendas	% de reembolsos vs transacciones		6%	5%	4%	4%		
Delegar actividades administrativas al personal contratado en cada punto de venta	% de actividades del proceso delegadas (por proceso)		30%	50%	60%	80%		empoderar a los empleados con actividades administrativas

Fuente: elaboración propia.

## 7. Flujo de Caja Libre

A continuación se analizará el flujo de caja libre, analizando los estados financieros y balances generales de la compañía proyectados a 2021, con el fin de entender si las medidas propuestas en los incisos anteriores son viables de acuerdo a la inversión necesaria. Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- El efectivo crece con relación a las ventas.
- Los inventarios crecen con relación a las ventas.
- Los activos fijos crecerán de acuerdo a los nuevos puntos de venta.
- Las cuentas por pagar crecerán hasta alcanzar una rotación adecuada debido a mejores negociaciones de pago con los proveedores.
- Los pasivos a largo plazo crecerán de acuerdo a los nuevos puntos de venta y la inversión requerida por ellos.
- Las ventas netas crecerán de acuerdo a los nuevos puntos de venta y lo proyectado partiendo de lo logrado en 2017 con un punto de venta.
- Los costos de ventas mantendrán su proporción.
- Los gastos administrativos crecerán proyectando los costos necesarios de cada punto de venta nuevo.
- Los impuestos crecerán teniendo en cuenta la necesidad de pasar la compañía a régimen común en 2018.
- Se toma un  $\beta_0$  de 0.88 correspondiente al sector Apparel.
- Se utiliza una tasa libre de riesgo de 7.5% que corresponde a los TES a 10 años.
- Se asume una tasa del mercado de 10% para este análisis.

Del análisis podemos concluir que se obtiene un VPN positivo, lo que nos dice que el proyecto es viable, y se deben ejecutar las acciones estratégicas descritas en el inciso anterior. A continuación, se detalla una tabla con el resumen del análisis para una mayor comprensión del lector. Los estados financieros proyectados se pueden consultar en el anexo B.

***Tabla 8. Resumen del Flujo de Caja Libre***

<b>Periodo</b>	<b>Flujo de Caja Libre</b>
2017	51.738.197,14
2018	49.641.885,43
2019	80.997.421,32
2020	104.343.946,35
2021	100.010.162,01
<b>VPN</b>	<b>235.082.302,34</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Con el análisis realizado en este trabajo, se puede concluir que FLINT es una empresa con gran potencial de crecimiento y una propuesta de valor clara y definida. La empresa ha venido creciendo levemente de forma rentable, pero desorganizada y aunque de esta manera ha logrado posicionarse como una oferta diferente para un segmento de mercado muy específico, se identificaron muchos aspectos por formalizar y mejorar, para poder pensar en un crecimiento estructurado de la compañía.

Existe un importante camino ya recorrido por la marca, pero hay uno aún más largo por recorrer. Tener unas metas claras y un plan trazado, es la base para alcanzar el éxito le permitirá a FLINT paulatinamente convertirse en una empresa estructurada, con una expansión planificada y controlada, que favorezca, beneficien y ayude a consolidar su propuesta de valor.

La implementación de este plan estratégico logrará que FLINT en el mediano plazo sea una compañía referente a nivel nacional, que aportará al desarrollo del sector de la confección, y a que la mano de obra colombiana sea reconocida internacionalmente en el mundo de la moda; generando a su vez una rentabilidad a sus accionistas.

## Bibliografía

MORENO Mauricio. (Febrero 3 de 2017). Economía; Este año no se alcanzaría meta de inflación en Colombia, según BANREP. *Revista Portafolio*. Recuperado de:<http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-en-2017-503144>

Archivo Portafolio. (Enero 4 de 2017). Impuestos: Los Comerciantes Ya Pueden Cobrar el IVA del 19%. *Revista Portafolio*. Recuperado de:<http://www.portafolio.co/economia/impuestos/comercio-puede-cobrar-el-iva-de-19-en-enero-2017-502596>

GOMEZ POLO German. (Julio 27 de 2016). Economía: Desacuerdo Por Arancel Mixto a Textiles y Calzado. *Periódico El Espectador*. Recuperado de:  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/desacuerdo-arancel-mixto-textiles-y-calzado-articulo-645763>

Archivo Portafolio. (Diciembre 20 del 2016). Economía: Desaceleración de PIB fue la Constante del 2016. *Revista Portafolio*. Recuperado de:  
<http://www.portafolio.co/economia/pib-desacelero-en-2016-y-el-agro-sera-protagonista-en-2017-502391>

Boletín Técnico DANE-EMCM. (Marzo 14 de 2017). Encuesta Mensual de Comercio al Por Menor y Comercio de Vehículos – EMCM. *Comunicación Informativa DANE*. Recuperado de:[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol\\_emcm\\_ene17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_ene17.pdf)

Boletín Técnico DANE-PIB. (Mayo 26 de 2017). Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB). *Comunicación Informativa DANE*. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrim17\\_oferta\\_demanda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf)

Informe de la Junta Directiva al Congreso de la Republica. (Julio de 2017). *Banco De La Republica*. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2017.pdf)

Boletín Técnico DANE. (Agosto 14 de 2017). Índice de Precios al Consumidor – IPC-Base 2008. *Comunicación Informativa DANE*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

Boletín MINTIC. Colombia es uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región. *MINTIC*. Recuperado de: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>

AJ Agrawal. (Diciembre 27 de 2016). Why Influencer Marketing Will Explode In 2017. *Revista Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/ajagrawal/2016/12/27/why-influencer-marketing-will-explode-in-2017/#31cca04d20a9>

El Comercio Electrónico Atraviesa Su Mejor Momento En Colombia. (Marzo 13 de 2016). *Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>

PUJADAS, J. J. *Etnicidad. Identidad cultural de los pueblos*. 1993. España. Editorial Eudema. pp.. 128.

GIDDENS, Anthony. *Modernidad e identidad del yo*. 1995. Barcelona, España. Editorial Península, pp.236

VP. PUYANA, Rafael. (Mayo 17 de 2017). Analisis de la Reforma Tributaria con una Vision de Competitividad. *Consejo Privado de Competitividad ANIF*. Recuperado de :[http://anif.co/sites/default/files/memorias/rafael\\_puyana\\_-\\_consejo\\_privado\\_de\\_competitividad\\_may\\_17.pdf](http://anif.co/sites/default/files/memorias/rafael_puyana_-_consejo_privado_de_competitividad_may_17.pdf)

BrendaK. (2011) *Geometricales planos y ficha técnica* [Blog]. Recuperado de: <http://brenkadesign.blogspot.com.co/2011/03/geometral-representacion-y-ficha.html>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Parada, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. *Recuperado el, 6*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. *Das Summa Summarum des Management*, 137-148.

*Anexo A: Tabla de Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias distintivas*

<b>Recurso / Capacidad</b>	<b>Importancia</b>	<b>Fortaleza</b>
Publicidad	10	3
Alianzas	8	5
Diseño	8	9
Tiempos de Producción	9	2
Poder de negociación con proveedores	9	1
Capacidad de ofrecer experiencias	7	7
Cobertura	6	1
Reconocimiento de marca	10	5
Recursos financieros	7	3
Calidad de producto	4	7
Fidelización de clientes	10	6
Capacidad de producción	8	1
Fuerza de ventas	9	2
Variedad de Productos	3	6

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en FLINT

