

PLAN ESTRATEGICO

Marcela Herrera Fashion Group S.A.S.

Diego Herrera – Cesar Guzman

*Marcela
Herrera*
MODA Y DISEÑO



PLAN ESTRATÉGICO

Marcela Herrera Fashion Group S.A.S.

Diego Fernando Herrera Sierra

César Augusto Guzmán Morales

Trabajo de Grado para optar por el título de

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Director del trabajo de Grado:

Armando Barrios Ross

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, ABRIL 2014

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	6
1.1. RESUMEN EN ESPAÑOL	6
1.2. SUMMARY	7
2. PALABRAS CLAVE	8
3. HISTORIA DE LA EMPRESA Y SU SECTOR DE NEGOCIOS	9
3.1. ORÍGENES DEL SECTOR Y LA EMPRESA	9
3.2. DESAFÍOS PARA EL NEGOCIO Y PRIMERAS INICIATIVAS.	10
4. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO ACTUAL	10
4.1. OFERTA: PRINCIPALES PRODUCTOS Y MERCADOS	10
4.2. DEMANDA: PERFIL DE COMPRAS Y CONSUMO DE BIENES	11
4.3. MISIÓN Y VISIÓN	11
4.3.1. MISIÓN	11
4.3.2. VISIÓN	11
4.4. VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL (ACTUALES)	11
4.5. PÚBLICOS RELEVANTES	12
5. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN ESTRATÉGICO.	12
6. ELEMENTOS DEL ENTORNO GENERAL QUE AFECTAN LA ACTUACIÓN DE LA EMPRESA	13
7. TENDENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.	14
7.1. NACIONALES	14
7.2. INTERNACIONALES	15
8. ANALISIS SECTORIAL	16
8.1. ANALISIS SECTORIAL ACTUAL	16
8.2. ANALISIS SECTORIAL FUTURO	17
8.3. ANALISIS DOFA AMPLIADO	18
9. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y ATRACTIVO DEL SECTOR (HOY)	20
9.1. MERCADOS-OBJETIVO Y SUS PRINCIPALES SEGMENTOS DE CLIENTES	21
9.2. CONSUMIDORES	22
9.3. COMPETENCIA	22
9.4. TRABAJADORES	23
9.5. INVERSIONISTAS	23
9.6. CICLO DE VIDA DEL SECTOR	24
10. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	24
10.1. PODER DE MERCADO DE PROVEEDORES Y CANALES	25
10.2. BARRERAS DE ENTRADA, MOVILIDAD Y SALIDA EN EL SECTOR	26
10.3. BIENES SUSTITUTOS	26
10.4. PODER DE LOS COMPRADORES.	26
10.5. COMPETIDORES Y DINÁMICA DE LA COMPETENCIA	26
11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA OFERTA ACTUAL (Wiersema F & Treacy M, 1997)	27
12. NUEVO MODELO DE NEGOCIO.	28

12.1.	<i>PROPUESTA DISTINTIVA DE VALOR (PDV).</i>	29
12.2.	<i>NMD – MODELO CANVAS (Ostewalder, 2010)</i>	30
12.3.	<i>OPERACIÓN Y RED DE VALOR QUE APALANCA LA PDV</i>	31
12.4.	<i>MATRIZ CREI PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS</i>	32
12.5.	<i>IDENTIFICACIÓN DE PARADIGMAS ESTRATÉGICOS DOMINANTES</i>	33
12.5.1.	PROPUESTA DEL NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA INTIMIDAD CON EL CLIENTE	34
12.5.1.1.	NUEVO MODELO OPERATIVO DE LA ESTRATEGIA.	35
12.5.1.2.	COMPLEMENTADORES	36
12.5.2.	PROPUESTA DEL NUEVO ENFOQUE ESTRATEGICO PARA DESARROLLO DE MARCA.	37
12.6.	<i>MODALIDADES DE EXPANSION.</i>	39
12.6.1.	CRECIMIENTO ORGÁNICO	39
12.6.2.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	40
12.6.3.	INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS	40
12.6.4.	DIFERENCIADORES	41
12.7.	<i>ARTICULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</i>	42
12.7.1.	MAPA ESTRATÉGICO	42
12.7.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS	43
12.8.	<i>TRANSFORMACIÓN MARCELA HERRERA (1-3 AÑOS)</i>	46
12.9.	<i>CONCLUSIONES</i>	52
	BIBLIOGRAFÍA	54

Ilustración 1 - Mapa negocios Grupo Marcela Herrera	8
Ilustración 2 - Cinco Fuerzas de Porter	25
Ilustración 3 - Circulo Dorado MH Fashion Group	29
Ilustración 4 - Modelo Canvas	28
Ilustración 5 - Red de Valor Externa	29
Ilustración 6 - Red de valor interna MH	32
Ilustración 7 - Matriz CREI	33
Ilustración 8 - Propuesta del nuevo enfoque estratégico para intimidad con el cliente.	35
Ilustración 9 - Modelo operativo de la estrategia para intimidad con el cliente	36
Ilustración 10 - Nuevo enfoque estratégico para el desarrollo de marca	38
Ilustración 11- Mapas estratégicos	43
Ilustración 12 - Direccionamiento estratégico	46
Ilustración 13 - BSC para intimidad con el cliente	47
Ilustración 14 - BSC para desarrollo de marca	48

Tabla 1 - Análisis PESTAL	14
Tabla 2 - Análisis DOFA	17
Tabla 3 - Análisis DOFA Futuro	18
Tabla 4 - DOFA ampliado - Fortalezas	19
Tabla 5 - DOFA Ampliado – Debilidades	20
Tabla 6 - Mercado objetivo (www.matrimonio.com) (Calculos propios)	21
Tabla 7 - Competidores	27
Tabla 8 - Nuevo Modelo de Negocios	39
Tabla 9 - Objetivos estratégicos, indicadores y metas	44

1. RESUMEN

1.1. RESUMEN EN ESPAÑOL

Los objetivos definidos para el Plan Estratégico de Marcela Herrera Fashion Group serán: garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio, desarrollar una estructura y unos procesos organizacionales que permitan tener mayor control, aumentar las ventas y maximizar utilidades y por último desarrollar una marca propia que permita el crecimiento de la compañía. Para el logro de los objetivos, la empresa decide enfocarse en dos estrategias: intimidad con el cliente como estrategia para los puntos de venta y desarrollo de marca como estrategia para el crecimiento. Como resultado del primer modelo se definió una estrategia que desarrollará individuos con conocimientos y habilidades para brindar una solución integral al cliente, brindando una experiencia de compra tipo estrato 6 para el segmento objetivo seleccionado que son el 3 y 4, donde hay una mayor concentración de la población con necesidades desatendidas, especialmente de servicio. Para esto se realizarán rediseños en el layout de los puntos de venta, cambios en los procesos para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor, la cual será “Hacer realidad los sueños de nuestros clientes a través de trajes de novia y de alta costura, con un excelente servicio y asesoría, haciendo de ese día un recuerdo inolvidable”. Para el crecimiento del negocio se decide crear una estrategia de desarrollo de marca propia para ser distribuida a nivel nacional e internacional, siendo líder en costo y en producto, apalancada en el respaldo de una compañía de más de 30 años y en el buen nombre de los diseñadores colombianos, convirtiendo a Marcela Herrera en la primera diseñadora colombiana reconocida internacionalmente en el segmento de trajes de novia.

1.2. SUMMARY

The objectives for Marcela Herrera Fashion Group's strategic plan will be: to assure the growth and sustainability of the business, the development of the business structure and its organizational processes to provide more control, an increase in sales, profit maximization and the development of an own brand.

In order to achieve the objectives, the company decides to focus on two main strategies: customer intimacy as a strategy for the outlets and brand development and customer recognition as a strategy for growth. For the first strategy it was determined that collaborators would develop knowledge and abilities so that an integral solution can be provided to the client offering an upper class status purchase experience to the company's target customer segment which is the middle class. It is in this target customer segment where there is a major concentration of people with service needs that are not being served and in order for the company to fulfill these needs the outlets will be re-designed, processes will be improved in order to assure the accomplishment of the value proposition which is: "make our client's dreams come true through our wedding and haute couture dresses by an excellent service and useful counseling making of that day an unforgettable memory".

In order for the business to grow, a brand development strategy was created. The brand is to have national and international distribution being a leader in costs and in product, finding support in a company that has more than 30 years in the market and in the excellent reputation of the Colombian designers which allows the company to achieve the necessary leverage. Marcela Herrera has become the first Colombian designer to achieve world recognition in the wedding dresses segment of the market.

2. PALABRAS CLAVE

- Intimidad con el cliente
- Desarrollo de marca
- Trajes de novia
- Propuesta distintiva de valor (PDV)
- Balanced Scorecard

3. HISTORIA DE LA EMPRESA Y SU SECTOR DE NEGOCIOS

3.1. ORÍGENES DEL SECTOR Y LA EMPRESA

Marcela Herrera Moda y Diseño es un grupo de empresas familiares que nació hace 30 años en la ciudad de Bogotá. Se dedica al diseño, la fabricación y comercialización (venta y alquiler) de trajes de alta costura para novia, novio, primera comunión, quince años, coctel y smoking.

El grupo está constituido por cinco empresas: Novias Couteur, Novios Pret-a-Portier, Uomo Novios, Ilusión y Marcela Herrera Moda y Diseño Fashion Group SAS. Siendo las cuatro primeras régimen simplificado y la última régimen común. Ver Ilustración 1 - Mapa



Ilustración 1 - Mapa negocios Grupo Marcela Herrera

negocios Grupo Marcela Herrera.

El negocio evoluciona de ser una empresa con solo dos empleados en el año 1984, a una empresa compuesta por más de 40 empleados directos y 20 indirectos y tres puntos de venta.

3.2. DESAFÍOS PARA EL NEGOCIO Y PRIMERAS INICIATIVAS.

La empresa se ha visto expuesta a una caída en ventas, resultado de una mayor oferta de productos y negocios que ofrecen el mismo servicio en la ciudad de Bogotá. Por otra parte y gracias a la globalización, los clientes cuentan hoy con la facilidad de realizar compras internacionales a través de compra directa en Estados Unidos o a través de canales virtuales.

El segundo desafío del negocio es tener un control operativo de los costos y una estrategia para el manejo de inventarios.

El tercer desafío es garantizar el nivel de ventas y utilidades de años anteriores

El cuarto desafío es generar un diferenciador que le permita destacarse dentro del mercado y convertir este en la ventaja competitiva de la empresa.

4. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO ACTUAL

4.1. OFERTA: PRINCIPALES PRODUCTOS Y MERCADOS

Los principales productos son trajes de alta costura para novias, novios, primera comunión, pajes, quince años, coctel y smoking. Así mismo se ofrecen algunos accesorios para estos trajes como zapatos, collares y lencería pero sin una articulación dentro de la estrategia diseñada.

El mercado que se atiende principalmente es la ciudad de Bogotá en los sectores de estrato 3, 4 y 5. Eventualmente se tiene presencia en algunos departamentos de Colombia debido al voz a voz y se cuenta con presencia también en las redes sociales.

El mercado está determinado por hombres y mujeres entre los 5 y 60 años de edad con intención de compra de trajes de alta costura para asistir a eventos sociales, y que cuentan con el poder adquisitivo para comprar o alquilar los trajes para sus eventos.

4.2. DEMANDA: PERFIL DE COMPRAS Y CONSUMO DE BIENES

La demanda está constituida por toda la población de Bogotá que asiste a eventos sociales y que cuenta con poder adquisitivo para la compra de los trajes.

En promedio, la población de Bogotá (cerca de 8 millones de habitantes) se estima que asiste a dos eventos al año y actualmente se tiene una demanda de alrededor de 40 trajes al mes en la línea de novias.

4.3. MISIÓN Y VISIÓN

4.3.1. MISIÓN

Hacer realidad los sueños de nuestros clientes a través de trajes de novia y de alta costura, con un excelente servicio y asesoría, haciendo de ese día, un recuerdo inolvidable.

4.3.2. VISIÓN

Ser la mejor casa de modas con presencia a nivel nacional, ofreciendo productos únicos, exclusivos y personalizados de excelente calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y desarrollar una marca que permita la entrada a mercados internacionales para el año 2017.

4.4. VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL (ACTUALES)

La organización no cuenta con unos valores ni con una cultura organizacional definida, esto genera desalineación de los objetivos siendo un parámetro de común comportamiento

el intentar lo mejor de cada uno dentro de su alcance, sin que esto garantice el éxito de las operaciones.

Por otra parte, Marcela Herrera no cuenta con procedimientos definidos, ni tiene métodos de control ni seguimiento al cumplimiento de metas, que permitan el desarrollo articulado de la estrategia, así mismo y de acuerdo al tamaño de la empresa los principios corporativos no han sido implementados. Estos últimos se desarrollan intrínsecamente dada la escala de valores de la gerencia pero no hay estrategia, ni planeación, ni difusión frente a este punto.

4.5. PÚBLICOS RELEVANTES

Están definidos como cada uno de los entes que interactúan en la cadena de valor como:

Propietarios, gerentes, empleados, clientes, proveedores, gobierno, entes reguladores, casas de novias y casas de modas.

5. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Con la creación y posterior implementación de este plan estratégico para Marcela Herrera Fashion Group – Línea Bodas, lo que se busca es:

Garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

Lograr un mayor control del negocio mediante el desarrollo de una estructura y procesos organizacionales que optimicen el desempeño.

Incrementar ventas + maximizar utilidades.

Desarrollar una marca propia que permita el crecimiento e identificación de la compañía.

6. ELEMENTOS DEL ENTORNO GENERAL QUE AFECTAN LA ACTUACIÓN DE LA EMPRESA

A través de este análisis se busca identificar factores del macro-entorno que afectan la empresa. Lo que se busca es poder aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y poder elaborar planes de contingencia para enfrentar las amenazas. Los factores que se tienen en cuenta son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

A continuación se presenta el análisis PESTAL (HIA, Housing industry asociation, 2014) sobre el cual opera Marcela Herrera.

La tabla permite apreciar factores en varios entornos que afectan o pueden llegar a afectar de manera tanto positiva como negativa el desempeño de la empresa.

Ver Tabla 1 - Análisis PESTAL.

Político <ul style="list-style-type: none"> Entorno político estable La apertura o cierre de mercados internacionales afecta el sourcing de vestidos importados Posible alivio tributario con la nueva reforma Cada vez habrán mas controles de la Dian a nivel de control de importación y de ventas anuales para RS. Protección arancelaria para importaciones en el sector textil especialmente de china. A pesar del conflicto armado no se prevee restricciones de entrada de competidores internacionales El cambio de gobierno podrá tener afectación en el entorno económico y en tasas de cambio. Posibilidad de acuerdo comercial con china. 	P E	Económico <ul style="list-style-type: none"> Tendencia de crecimiento y estabilidad macroeconómico. La reforma tributaria limitara el poder de compra para futuros compradores. (menores precios – menores ventas) La tasa de cambio muestra estabilidad, lo que a mediano plazo no se vera impacto en el mercado por variaciones en TASA lo que estabiliza los precios de venta y costos. El consumidor colombiano busca el menor precio que satisfaga su necesidad. Las tasas de interés internas se prevee estabilidad lo cual no modificara la demanda apreciablemente. No se ven cambios futuros de política monetaria.
Social <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento poblacional estable Mayoría de la población entre los 0-35 años Nivel de ingresos y de educación estables Estilo de vida estable 	S T	Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> Las tecnologías emergentes impactarán significativamente (smartphones, etc.) Mas interacción a través de internet Mas compras digitales, sin salir de casa
Ambiental <ul style="list-style-type: none"> Las regulaciones en materia ambiental aumentarán Podría afectar el suministro de materias primas si nuestros proveedores no cumplen las regulaciones 	A L	Legal <ul style="list-style-type: none"> Los niveles mínimos de operación bajo régimen simplificado afecta tributariamente.

Tabla 1 - Análisis PESTAL

7. TENDENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.

El análisis de las tendencias permite identificar hacia donde se dirige el mercado y cuales son algunas de las preferencias de los consumidores para poder así desarrollar estrategias que optimicen el desempeño de la empresa.

7.1. NACIONALES

Durante los últimos años se generó un cambio en el perfil de consumo de los clientes en los productos de alta costura que lo llevaron a menores valores de inversión para disfrutar del

producto, de esta forma es como la figura del alquiler del stock, y el alquiler sobre medidas toma fuerza.

La entrada de multinacionales como Zara, La Polar entre otros ofrece productos masivos a bajo costo de adquisición, en algunos casos inferior a los costos de alquiler de las prendas de producción nacional, situación que aún no ha llegado al segmento de novias.

El consumidor colombiano aún tiene en su mente que el producto importado y de marca tiene una mejor calidad y en algunos casos los posiciona socialmente.

La sociedad colombiana todavía va a buscar productos a las ciudades principales, tanto por distinción como por falta de oferta en ciudades intermedias y pequeñas, limitando el acceso de estos mercados solo a compradores con alto poder de compra.

Dadas las congestiones de las ciudades principales los consumidores buscan soluciones que no impliquen largos traslados y en lo posible que ofrezcan soluciones integrales.

Colombia es uno de los países con mayor uso de redes sociales y de Smartphones (DANE, 2001), de esta forma el canal web se hace importante para las actividades de relacionamiento e intimidad con los clientes, así mismo el uso de internet le permite al consumidor mantenerse actualizado en cuanto al tema de la moda y sus últimas tendencias.

7.2. INTERNACIONALES

El cambio de colecciones a nivel de diseñadores se puede dar hasta cuatro veces en el año, con un promedio mínimo de dos colecciones por año.

Las modelos internacionales, en especial las de Estados Unidos y Europa, donde se concentra la mayor representación de marcas importantes, tienen un biotipo diferente al de

la mujer colombiana, que no hace compatibles los vestidos en un 100% con las necesidades de los clientes de nuestro país.

8. ANALISIS SECTORIAL

El análisis DOFA permite identificar claramente las oportunidades y amenazas que presenta el micro-entorno y permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa para poder decidir cómo y hacia donde se encarrilan los esfuerzos y que riesgos no se deben asumir.

8.1. ANALISIS SECTORIAL ACTUAL

Usando la metodología DOFA (Fine, 2009), se presenta el análisis actual de la empresa. En el siguiente cuadro.

Una vez identificados los puntos relevantes del DOFA actual, es necesario realizar un cruce a través de un DOFA ampliado a fin de determinar acciones en particular que potencialicen las oportunidades a través de las fortalezas y así mismo generen planes para reducir las amenazas. Así mismo el análisis de cómo las oportunidades y amenazas impactarán a Marcela Herrera frente a sus puntos débiles.

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una posibilidad de crecimiento y cobertura a nivel nacional a través de la apertura de nuevas sedes. • Las alianzas estratégicas con entidades financieras podrán generar un mayor poder adquisitivo en los clientes • A fin de ofrecer soluciones integrales se tienen alianzas con proveedores de servicios para bodas, entre ellos salones de eventos, banquetes, joyerías, etc. Así mismo se deben desarrollar alianzas con iglesias y notarias para incrementar el número de clientes potenciales. • Generar mayor visibilidad de la marca a través de desfiles y exposiciones de novias y ropa de alta costura. • Brindar una experiencia inolvidable en el momento de la venta para los estratos 3 y 4. • Desarrollo de una marca con manufactura fuera de Colombia a menores costos. • Atraer y capturar clientes que han tenido malas experiencias con compras online 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las compras online y la facilidad de viajar al exterior para comprar trajes representan una amenaza para las ventas. • La apertura de mercados internacionales al igual que los bajos costos de fabricación en China y Asia pueden ser aprovechados por la competencia • La entrada directa de empresas que hoy representamos podría poner en riesgo la exclusividad de marcas que hoy en día se maneja • El desconocimiento del consumidor frente a la calidad, el cumplimiento y la originalidad de las prendas compradas online ponen en riesgo el posicionamiento de marca • El contrabando de trajes originales es una amenaza latente • La entrada de retailers internacionales al sector hace que aparezcan más sustitutos en el mercado
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe ningún tipo de planeación y por ende hay altos costos de producción y operativos. • No existe presencia a nivel nacional y por ende no hay aprovechamiento de todo el mercado. • No hay excedentes de flujo de caja y por tal razón no se pueden llevar a cabo muchas estrategias. • No hay capacidad alta de endeudamiento. • La página WEB no es lo suficientemente completa. • La ausencia total de un proceso de selección y capacitación del personal hace que muchas veces no se contrate el personal idóneo. • Existe mucha improvisación, lo que incrementa los costos y la angustia. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño es una fortaleza ya que se cuenta con diseñadores muy capaces y competentes • La buena ubicación de las sedes en Bogotá es una de las fortalezas. Están estratégicamente ubicadas • El Know-how y la presencia de más de 30 años en el mercado brinda confianza • La alta variedad de producto hace que los clientes nos prefieran • Existe una fuerte presencia en redes sociales y medios masivos • El cambio generacional se ha dado de manera exitosa • La oferta integral de trajes (novios, novias, invitados, cocktail, pajes, primera comunión, quinceañeras, etc.) hace que no solo el cliente sino también los invitados encuentren la satisfacción a sus necesidades.

Tabla 2 - Análisis DOFA

8.2. ANALISIS SECTORIAL FUTURO

De acuerdo al conocimiento del mercado y como se mueven los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales se presenta el siguiente análisis sectorial esperado para un horizonte de tres años.

Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en cobertura a nivel internacional (Latinoamérica) • Brindar crédito para ventas a distribuidores • Presencia en desfiles internacionales • Optimización del costo de manufactura fuera de Colombia. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Disminución en el numero de matrimonios • Entrada directa de empresas que hoy representamos • Contrabando de trajes originales • Cambios en legislación internacional • Entrada de retailers internacionales al sector • Innovación en diseño de otras firmas • Variación de costos logísticos
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento financiero • Integración vertical • Reconocimiento de marca a nivel internacional • Ubicación de la casa matriz • Economías de escala 	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de producto para el mercado latinoamericano • Competencia de los asesores • Ubicación de las sedes en Bogotá y vitrinaje • Know-how • Presencia de mas de 30 años en el mercado • Reconocimiento • Brand Equity • Variedad de producto • Presencia en Redes Sociales y Medios Masivos • Cambio generacional

Tabla 3 - Análisis DOFA Futuro

Revisando los cambios del DOFA futuro podrán desarrollarse actividades que impactarán, no el hoy de Marcela Herrera sino el futuro de esta.

8.3. ANALISIS DOFA AMPLIADO

Al realizar un análisis cruzado entre las fortalezas vs las oportunidades y amenazas se detectan actividades a desarrollar o a fortalecer a fin de optimizar el desempeño de la compañía.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
•Diseño (personalización de los trajes)	Un buen diseño y el know-how nos apalanca para crecer a nivel nacional y tener más visibilidad en desfiles y exposiciones	Desarrollar campañas de compras locales apalancadas en la experiencia de compra

•Competencia de los asesores	Se garantiza la sostenibilidad del crecimiento y se brinda una mejor experiencia en el momento de la venta a través de la competencia de los asesores	y personalización de trajes para reducir la opción de compras online y en el extranjero
•Ubicación de las sedes en Bogotá y diseño de vitrinas.	La ubicación de las sedes reduce los tiempos de desplazamiento de nuestros compradores objetivo y permite tener una mejor experiencia de venta	
•Know-how	A través del know-how, la presencia en el mercado de más de 30 años, el reconocimiento y el Brand Equity podemos realizar alianzas estratégicas, desarrollar la marca con manufactura fuera de Colombia y capturar clientes que han tenido malas experiencias de compra previamente	
•Presencia de más de 30 años en el mercado		
•Brand Equity		
•Variedad de producto	Con la variedad del producto, la oferta integral y la presencia en redes sociales y medios masivos podemos apalancar el crecimiento a nivel nacional, las alianzas con proveedores de servicios para eventos	A través de la competencia de los asesores y el know-how educar al consumidor frente a la diferencia en el tallaje internacional, calidad de materiales y originalidad de las prendas que se garantiza con las compra locales
•Presencia en Redes Sociales y Medios Masivos		
•Cambio generacional		
•Oferta integral de trajes (novios, novias, invitados, coctel, pajes, primera comunión, quinceañeras, etc)		

Tabla 4 - DOFA ampliado – Fortalezas

Frente al análisis cruzado entre las debilidades vs las oportunidades y amenazas se tiene:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Planeación en capacidad de producción	La oportunidad de crecimiento en cobertura nacional nos permitirá tener mayor presencia nacional	Reduciendo los costos de producción, operativos y re-diseñando nuestra página WEB podemos combatir las compras online en otros países y los viajes al exterior para la compra de trajes
Altos costos de producción	El desarrollo de una marca con manufactura fuera de Colombia nos permite	
Altos costos operativos	minimizar los altos costos de producción	

Estandarización de procesos	Las alianzas estratégicas con entidades financieras nos dan la posibilidad de tener mayor capacidad de endeudamiento por medio de mayores ventas	Explorar la opción de fabricar en China y Asia para reducir costos y expandirnos a nivel nacional
Presencia nacional		
No hay excedentes de flujo de caja		
No hay capacidad alta de endeudamiento	Diseñando una mejor página WEB podemos aumentar nuestra posibilidad de capturar más clientes y en especial aquellos con malas experiencias en el pasado.	Mejorar la capacidad de endeudamiento a fin de solicitar la distribución directa de marcas a empresas que hoy representamos para bloquear su entrada como competidor
La página WEB		
Ausencia total de un proceso de selección y capacitación del personal		
No dedicamos tiempo para discutir la estrategia y estructurar proyectos (improvisación)		
No hay planeación financiera		
No hay estructura organizacional		

Tabla 5 - DOFA Ampliado – Debilidades

Basados en el análisis ampliado del DOFA, se pueden inferir unas primeras acciones que se identifican en las columnas 2 y 3 de los cuadros anteriores. Con esta información se construirán a futuro las acciones específicas a incorporar en un Balanced Scorecard.

9. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y ATRACTIVO DEL SECTOR (HOY)

Se presentará un breve análisis de actores relevantes en el sector (clientes, competidores, trabajadores, etc.) a fin de identificar su dinámica y atractivos.

9.1. MERCADOS-OBJETIVO Y SUS PRINCIPALES SEGMENTOS DE CLIENTES

Los mercados-objetivo actualmente son hombres, mujeres y niños de estratos 3 al 5 y están segmentados de la siguiente manera: mujeres entre los 20-40 años de edad (el cual servimos con nuestra línea de trajes de novia), mujeres entre los 20-60 (el cual servimos con nuestra línea de trajes de coctel), hombres entre los 20-50 años de edad (el cual servimos con nuestra línea de novios).

Por otra parte la venta de trajes se ve motivada por el número de eventos, y en especial por los matrimonios que se realicen, los cuales generaran ventas por trajes de novia y de novio, así como el de los asistentes a la reunión (pajecitos, padrinos, familiares e invitados). La descripción de la población en edad de casarse se observa en la Tabla 6 - Mercado objetivo

Poblacion por Estrato - Bogota			Poblacion mujeres por Edades con posibilidad de casarse				
Estrato	Distribucion (2006-2015)	Poblacion total	entre 25 y 29 Años	Entre 30 y 34 Años	Entre 35 y 39 Años	Poblacion Mujeres (25 - 39 Años)	Poblacion Mujeres corregidas por > # de hombres (25 - 39 Años)
Sin estrato	1,50%	116.653	4.785	4.640	1.880	11.305	10.575
Estrato 1	9,80%	762.131	31.262	30.316	12.282	73.861	69.090
Estrato 2	41,40%	3.219.614	132.067	128.070	51.887	312.024	291.871
Estrato 3	35,30%	2.745.226	112.608	109.200	44.241	266.050	248.866
Estrato 4	7,80%	606.594	24.882	24.129	9.776	58.787	54.990
Estrato 5	2,40%	186.644	7.656	7.424	3.008	18.088	16.920
Estrato 6	1,80%	139.983	5.742	5.568	2.256	13.566	12.690
	100%	7.776.845	319.003	309.348	125.330	753.681	705.002

Tabla 6 - Mercado objetivo (www.matrimonio.com) (Calculos propios)

Frente a la distribución de la población por estrato socioeconómico en la ciudad de Bogotá se tiene que la concentración de la población se da en los estratos 2 y 3, donde existen menores ingresos y el poder adquisitivo es más bajo.

En estratos de mayor ingreso como 4, 5 y 6 se observa una concentración mayor con un 7,8% para el estrato 4.

La tabla anterior muestra un mercado objetivo en la ciudad de Bogotá de 612.647 posibles matrimonios por año, este valor está corregido por una menor población de hombres frente a las mujeres y por una probabilidad menor de contraer matrimonio en grupos de mayor edad de acuerdo al histórico de los clientes de Marcela Herrera.

9.2. CONSUMIDORES

De acuerdo a la cultura colombiana, los consumidores son sensibles al precio para los estratos inferiores al 5, siendo el precio el motivante de compra siempre y cuando satisfaga la necesidad de lucir bien para el evento, incluso en ocasiones hasta sacrificando etiqueta por lograr reducción de costo.

Para el estrato 5, el precio es importante, pero ante todo prima el servicio y la calidad del producto, dado esto, la capacitación y correcta asesoría son claves en el proceso de venta.

Para estrato 6, prima la exclusividad, la marca, y las apariencias. Es en este caso donde tiendas multinacionales como Pronovias tienen un control del segmento al cumplir con los objetivos del consumidor a través de productos de alta calidad. Estas tiendas solo ofrecen productos en venta. Se ven casos muy particulares, como en tiendas a puerta cerrada, para clientes de estrato 6 y en algunos casos 5, que realizan negocios de alquiler de trajes de alta gama sin que sus invitados y familiares se enteren de este modelo de negocio de menor costo y “menor prestigio”. Esta situación en particular sucede con mayor frecuencia en la ciudad de Medellín.

9.3. COMPETENCIA

Frente a las ubicaciones estratégicas de puntos de venta, los competidores hacen análisis de mercado buscando segmentar el tipo de cliente que se quiere atender. Una vez hay éxito

por parte de alguno de los competidores en algún punto, otros llegan a ubicar puntos en la misma zona para tomar ventaja del desarrollo del sector en la zona. La competencia es desleal desde el punto de vista de los colaboradores, donde permanentemente están buscando como llevarse a sus tiendas el recurso capacitado para asegurar el éxito.

Parte de los competidores se mueven rápidamente para copiar las ventajas competitivas de los otros, en especial frente a las representaciones de marcas internacionales y procesos.

Así mismo se ve movimientos de mercado negro de trajes de novia los cuales son comprados por debajo de los precios del mercado autorizados por Estados Unidos (contrabando).

9.4. TRABAJADORES

El sector es “paternalista” e informal, desde el punto de vista laboral, y no se ve una alta rotación debido al grado de especialización que deben adquirir los empleados al manejar prendas tan delicadas y costosas.

Los empleados, en la mayoría de los casos, son leales a sus compañías, y honestos con los clientes, ya que más allá de un producto, se está vendiendo una ilusión, y el empleado termina siendo parte de esta misma.

9.5. INVERSIONISTAS

Normalmente las tiendas son dirigidas por sus propios dueños y no son empresas muy grandes con procesos administrativos estructurados. Desde este punto, y salvo por unas pocas compañías, las inversiones se hacen con los excedentes de flujo de caja y no con planes de inversión bien estructurados.

9.6. CICLO DE VIDA DEL SECTOR

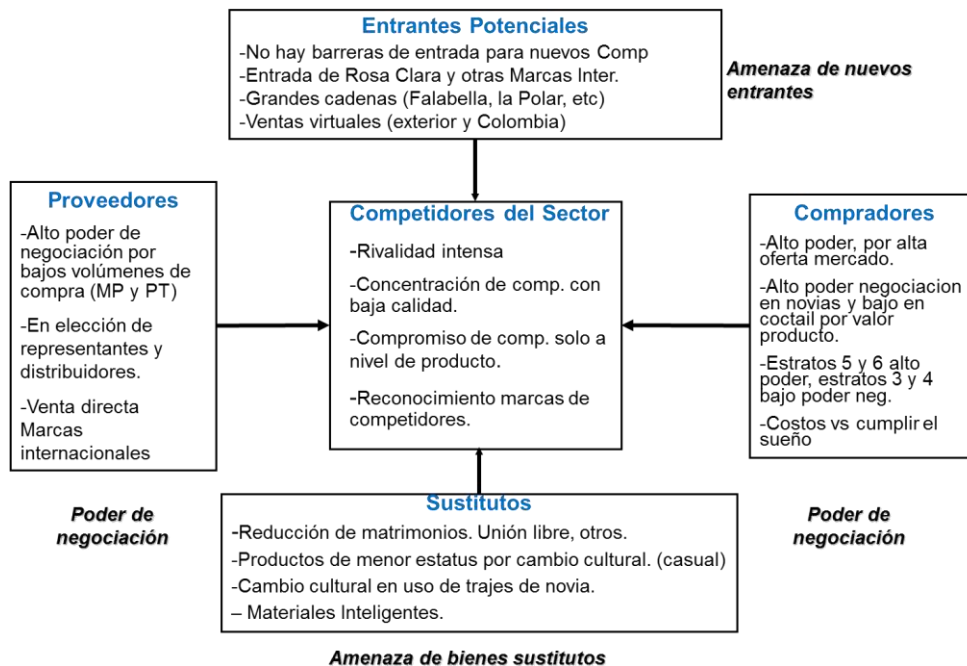
El ciclo de vida del sector se ve afectado especialmente por las fluctuaciones que se dan en el mundo de la moda. Si bien internacionalmente se lanzan colecciones mínimo cada 6 meses, en Colombia las colecciones llegan con el retraso correspondiente a la logística de transporte y a la respuesta del mercado frente a la caída de precios por ser colecciones anteriores. Por otra parte, existen tendencias en el diseño de trajes que buscan resaltar atributos específicos en la mujer, de esta forma es común que dentro de una misma colección se oferten una variedad de diseños bajo una misma tendencia.

Este no es un punto que afecte fuertemente el mercado en Colombia, garantizando que el ciclo de vida de un producto en el sector será de como máximo dos (2) años, lo que permite rotar la prenda para recuperar el valor y generar utilidades. Es fundamental en el sector mantener los trajes de la última colección como estrategia comercial, ya que es lo que motiva al cliente a permanecer, a pesar que la venta efectiva se haga por un traje de hasta tres o cuatro colecciones anteriores.

10. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

La clasificación de estas cinco fuerzas (Porter, 1998) permite tener una visión más amplia del entorno para poder entender la fuerza de los competidores. A la larga, esta rivalidad, mostrará la rentabilidad del sector.

Ilustración 2 - Cinco Fuerzas de Porter



10.1. PODER DE MERCADO DE PROVEEDORES Y CANALES

En el segmento de telas para confección, los proveedores tienen el control total ya que de la selección que ellos hagan dependerá el producto que se pueda ofrecer en Colombia.

Dados los volúmenes de venta local, la opción de comprar lotes de telas es compleja ya que se debe manejar el concepto de exclusividad el cual se va perdiendo en función del número de trajes fabricados con los mismos materiales especialmente para estratos altos.

Frente a proveedores de trajes internacionales, en Colombia hay siete marcas que dominan el mercado y fijan tanto las políticas de precios como los montos mínimos para las representaciones, generando un control total sobre las casas de modas y el mercado.

Hay un riesgo muy grande para el momento en el cual estas casas grandes decidan montar líneas directas de venta en el país eliminando de esta manera la participación de terceros en la cadena de valor.

10.2. BARRERAS DE ENTRADA, MOVILIDAD Y SALIDA EN EL SECTOR

Las barreras de entrada y salida prácticamente no existen y por ende han entrado competidores como La Polar y Falabella. También muchos otros negocios familiares de trajes para novia y de alta costura. Muchos tratan de imitar el modelo de negocio de Marcela Herrera.

A través de la web las empresas pueden tener un mayor alcance hacia los clientes.

10.3. BIENES SUSTITUTOS

La alta demanda genera un sin número de sustitutos de diferentes marcas, sin embargo no solo se tienen amenazas por entrada directa de competidores, sino por la misma disminución de matrimonios, convirtiéndose la unión libre y la no realización de fiestas en un sustituto directo del producto a través del cual se cumple la misión de Marcela Herrera.

10.4. PODER DE LOS COMPRADORES.

Con la entrada de nuevas empresas como Rosa Clara y otras marcas internacionales, así mismo el acceso a mercados internacionales ya sea a través de viajes o por internet, la competencia aumenta y hace que los precios disminuyan. Por otra parte los costos de la compañía se incrementan, al buscar garantizar el mismo nivel de ventas.

10.5. COMPETIDORES Y DINÁMICA DE LA COMPETENCIA

El mercado es altamente competido. Existe una hiper-competencia. Algunos competidores como las grandes superficies y algunas casas de modas ofrecen productos más económicos pero de menor calidad. La dinámica de la competencia se inclina hacia el ingreso de

grandes marcas internacionales. La mayor concentración de competidores se da en la ciudad de Bogotá. (Ver Tabla 7 - Competidores)

	Numero de Empresas 2014**		Poblacion Total 2014*	Mujeres en edad de casarse 2014
	Novias	Novios		
Medellin	6	1	2.441.123	221.298
Barranquilla	3	0	1.212.943	109.958
Bogota	23	7	7.776.845	705.002
Cartagena	2	1	990.179	89.764
Tunja	1	1	184.864	16.759
Manizales	1	0	394.627	35.775
Pereira	2	2	467.185	42.352
Bucaramanga	2	0	527.451	47.816
Cali	4	2	2.344.734	212.560

Fuente : Matrimonio.com** / calculos propios

Tabla 7 - Competidores

11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA OFERTA ACTUAL (Wiersema F & Treacy M, 1997)

A fin de tener un claro entendimiento de cómo funciona hoy en día el modelo de negocios de Marcela Herrera, en esta sección se presenta un detalle del modelo comercial, operativo y financiero, usados y los cuales han sido producto de un proceso natural de cambio dentro de la empresa, más no como un ejercicio de planeación estratégica.

La estrategia actual de Marcela Herrera Fashion Group, se fundamenta en *liderazgo en producto*, a través de una alta variedad de inventarios disponibles para la venta y/o alquiler. Liderazgo en la personalización del producto a través de entalle de prendas y diseños personalizados, y uso de excelentes fachadas con vitrinas para la exhibición de productos, sin planeación clara ni recursos específicos. Existe un modelo incipiente en búsqueda de una solución integral, ofreciendo aderezos, zapatos de novia, y algunos contactos de

terceros prestadores de servicios para novias. Por otra parte Marcela Herrera se ha caracterizado por su diversidad en producto donde se tiene el traje de novia, el del novio y el de todos los asistentes al evento, entregando así soluciones integrales.

En la estrategia actual, conviven los productos nacionales y marcas internacionales.

Si bien existe una segmentación clara por producto, no hay estrategia definida de focalización de mercado y despliegue de plan de marketing para estos nichos.

A continuación se resume en la siguiente tabla el modelo de negocios usado actualmente.

MERCADO	OPERATIVO	FINANCIERO
Variedad de oferta para todas las ocasiones.	Capacidad técnica de confección delegada a nivel operativo para fabricar prendas.	Negocio sin endeudamiento, 100% apalancamiento caja.
Atendemos a todos los segmentos en estratos 1 al 5	Compromiso y lealtad de los empleados con la dueña de la empresa. (Gerencia de Amor)	Fijación de precios con descuento comercial (Disminución de precios)
Proceso de venta personalizado	Cumplimiento en la entrega al cliente al costo que sea necesario.	Locales en arriendo.
Fabricamos lo que el cliente quiera y como lo quiera	Diseñadores con muy buen gusto	Bajar los costos tributarios.
Referenciamos proveedores para actividades de paralelas al evento.	Presencia a ferias pequeñas y medianas de novias.	Pagos a diario de contado, sin financiación externa
Presencia en algunos medio masivos y desfiles.	Recursos físicos : fachadas de locales, maquinaria para confección,	Márgenes definidos por Expost.
Ubicación en zona central y norte de Bogota para atención de clientes	Representación exclusiva de Casa Blanca y compartida para Pronovias, Morilee y Alfred Angelo.	Pago diario de aprox. 30% del personal – Sisben. Contratacion a termino fijo inferior a un año.
Contactos con medios masivos por demanda. (RCN – Teleamiga – Hotel la Fontana)	Capacidad de diseño – buen gusto y aceptación en el mercado	

12. NUEVO MODELO DE NEGOCIO.

En el nuevo modelo de negocios (Ostewalder, 2010) de la compañía, los trajes de novia que actualmente son la razón de ser de la actividad económica, pasan a convertirse en el medio por el cual se logra, el para qué existe la compañía que es el “Hacer realidad los sueños de

nuestros clientes a través de trajes de novia y de alta costura, con un excelente servicio y asesoría haciendo de ese día, un recuerdo inolvidable”. De esta forma nuestra estrategia se vuelca a una experiencia de servicio más allá que solo una entrega de producto.

Mediante el modelo del círculo dorado (Sinek, 2009), se tiene:

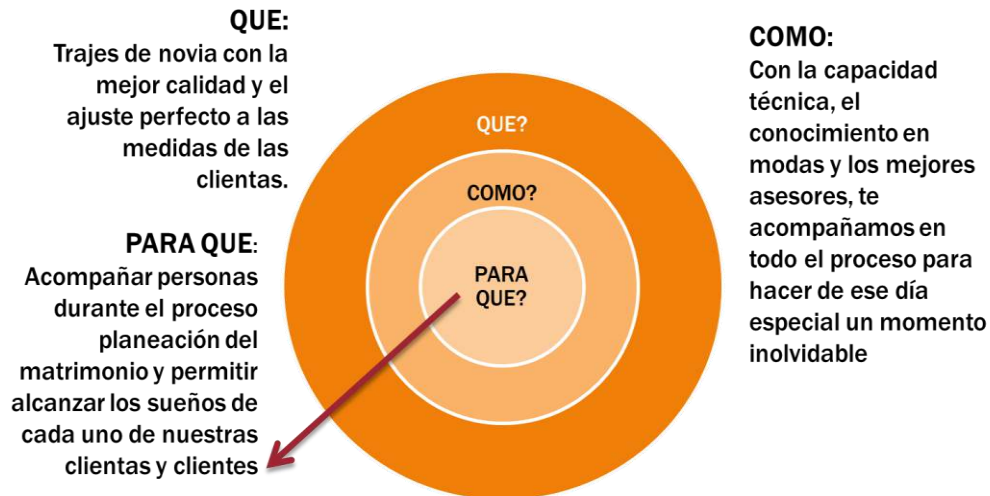


Ilustración 3 - Círculo Dorado MH Fashion Group

12.1. PROPUESTA DISTINTIVA DE VALOR (PDV).

La propuesta distintiva de valor de Marcela Herrera será: hacer realidad los sueños de nuestros clientes a través de trajes de novias y de alta costura haciendo de ese día un recuerdo inolvidable.

Con esta propuesta podremos desarrollar el objetivo de tener una intimidad con el cliente que potencialice ventas, y alternativas como un desarrollo de marca e incursión a otras actividades (servicios complementarios), que maximicen el ingreso.

Con esta propuesta de valor, estaríamos llegando a cubrir la necesidad real del cliente, la cual no es la adquisición de un producto como tal, sino el cumplir una etapa más dentro de

sus sueños de casarse, haciendo de este momento un momento más para celebrar. El cliente busca un balance entre el costo de adquisición y su experiencia de compra, donde es necesario desarrollar una estrategia comercial y de precio a fin de no desmoronar las ilusiones de los clientes. Dentro de esta experiencia de compra se entregarán productos de altos estándares de calidad no solo a nivel de producto sino de servicio y con una relación directa e íntima con cada uno de nuestros clientes, especialmente en el canal de punto de venta.

12.2. NMD – MODELO CANVAS (Ostewalder, 2010)

MODELO DE NEGOCIOS (NUEVO)

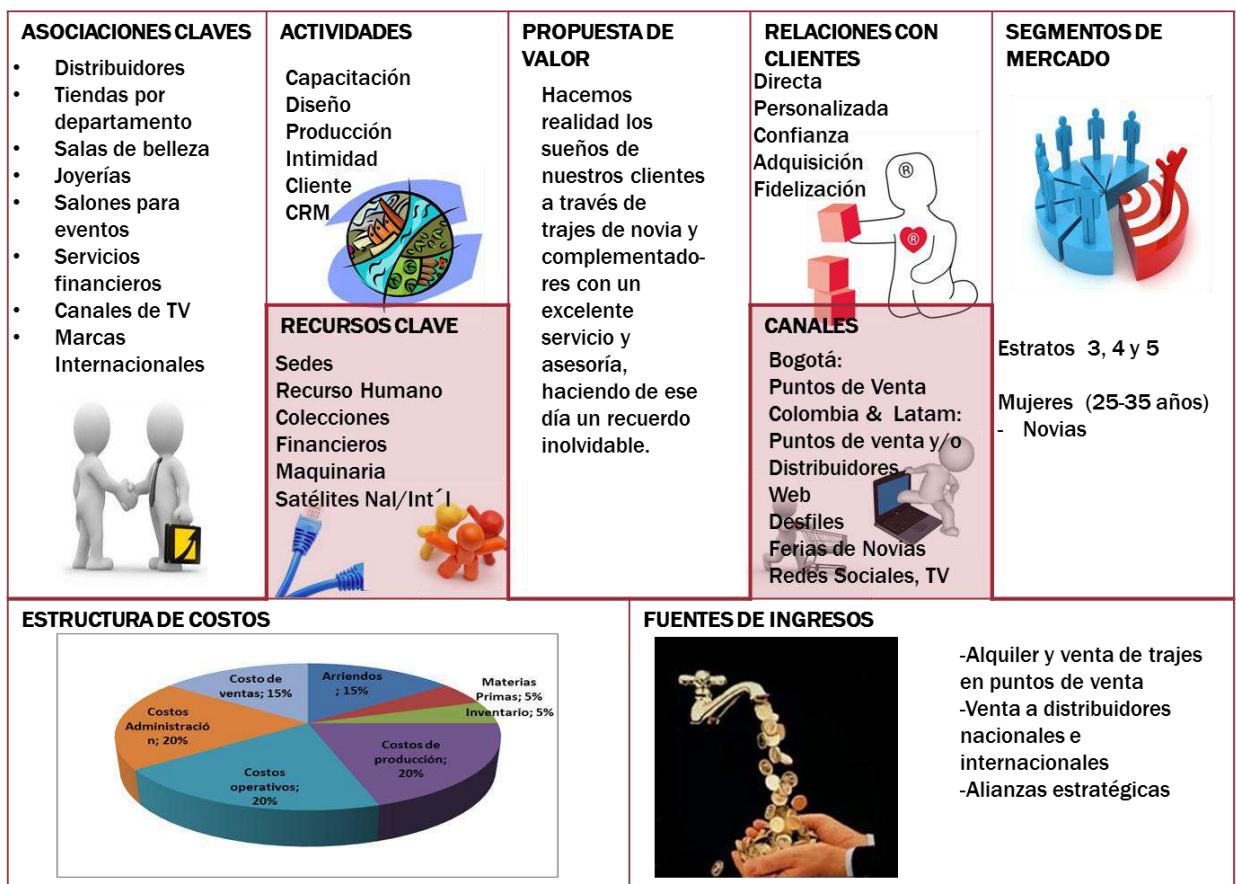


Ilustración 4 - Modelo Canvas

12.3. OPERACIÓN Y RED DE VALOR QUE APALANCA LA PDV

A fin de soportar la propuesta de valor es necesario definir el relacionamiento de las diferentes áreas y los procesos críticos a implementar tanto a nivel interno como con terceros. Ver Ilustración 5 - Red de Valor Externa.

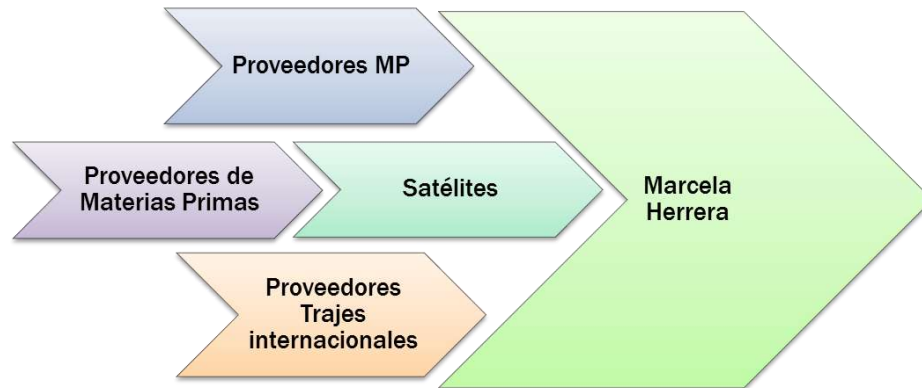


Ilustración 5 - Red de Valor Externa

El éxito de la PDV no solo se logra con el esfuerzo de Marcela Herrera, sino con el alineamiento de la estrategia planteada y el desarrollo de capacidades y competencias que permitan dar el mejor resultado a nivel de proveedores de materias primas de nuestro proceso, la integración de satélites como una extensión de nuestra planta de producción, sus proveedores de igual forma y nuestros aliados estratégicos internacionales para el suministro de trajes de marcas internacionales.

Dentro del proceso interno, se hace necesaria la inclusión de nuevos procesos encaminados a la PDV, como procesos estructurados de monitoreo de moda, administración de inventarios, seguimiento y marketing posventa entre otros, como se ve a continuación en la Ilustración 6 - Red de valor interna MH.

Para soportar esta red de valor, se requieren de competencias distintivas como la innovación, la eficiencia operativa, y el servicio al cliente.

Dentro de este modelo operativo se activan procesos para potencializar el recurso humano enfocado a habilidades de comunicación e identificación de necesidades del cliente, procesos de control para garantizar la excelencia operativa y de exploración del mercado y monitoreo de tendencias de moda para garantizar un proceso de diseño y creación de colecciones que maximicen la satisfacción del cliente y los ingresos a la compañía.

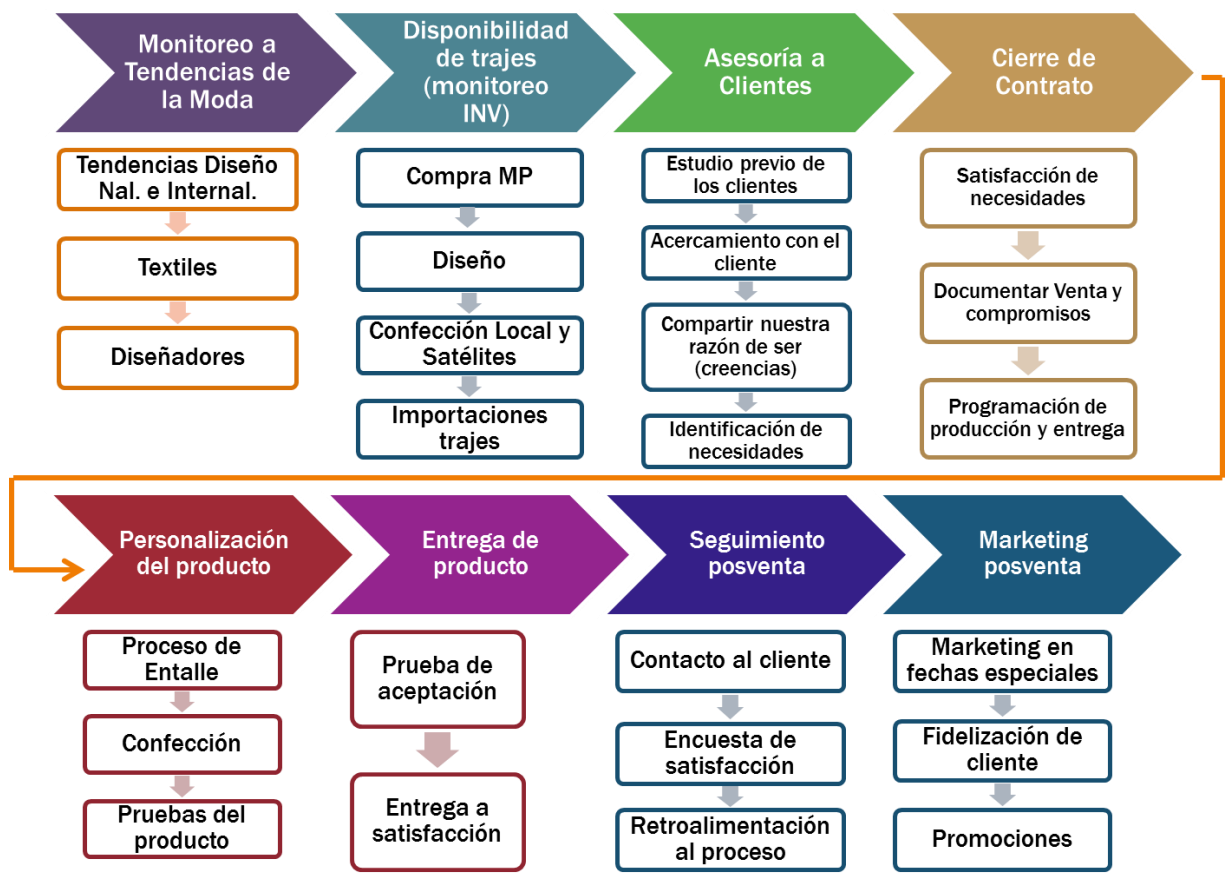


Ilustración 6 - Red de valor interna MH

12.4. MATRIZ CREI PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

Con el análisis de la matriz CREI (Maugborne R & Kim C, 2005) (crear, reducir, eliminar e incrementar), se identifican buenas practicas dentro del modelo actual de negocio y así

mismo se identifican otros puntos que requieren de una acción en el corto y mediano plazo para su implementación. Estos diferentes análisis dan luces para la el desarrollo de las actividades del BSC.

A fin de estructurar el modelo de negocios se identifican claves que deben crearse como la experiencia de servicio tipo estrato 6 para estratos 3 y 4, la optimización de la página WEB para potencializar el canal, el marketing posventa para generar servicio y retención de clientes y el desarrollo de una marca internacional para apalancar el plan de expansión, entre otros. Así mismo puntos que se deben potencializar, reducir y eliminar como se describe en Ilustración 7 - Matriz CREI

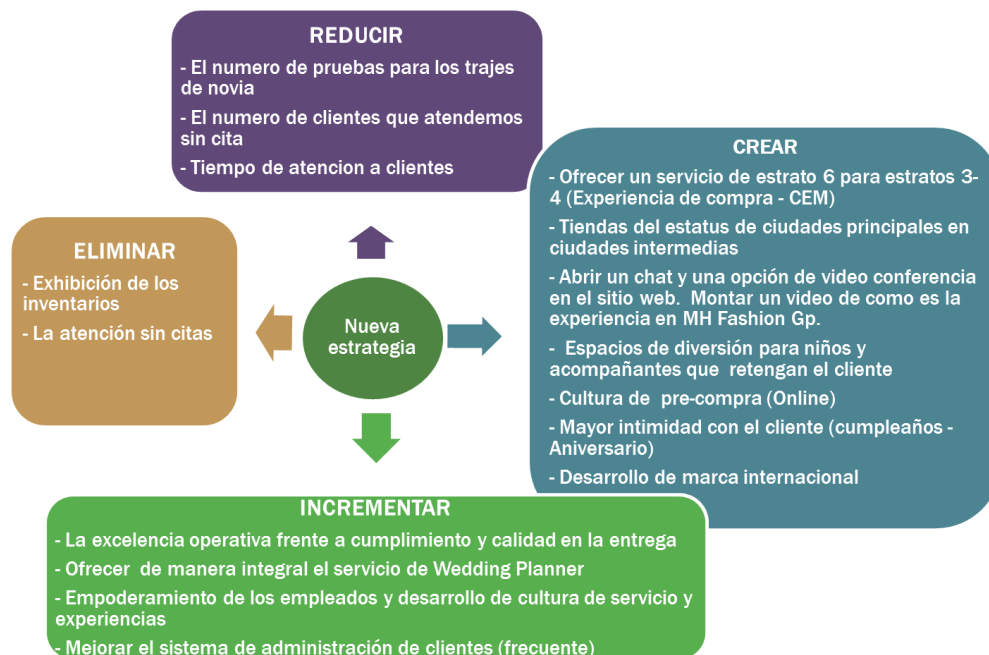


Ilustración 7 - Matriz CREI

12.5. IDENTIFICACIÓN DE PARADIGMAS ESTRATÉGICOS DOMINANTES

Una vez identificadas las acciones del DOFA cruzado en el análisis del modelo de negocio actual y la matriz CREI, dentro del comportamiento externo descrito en el análisis PESTAL, se logran identificar los puntos más relevantes para la creación del nuevo modelo

de negocio (Porter, 1998) (Ostewalder, 2010) (Maugborne R & Kim C, 2005) (Wiersema F & Treacy M, 1997) de la siguiente manera:

12.5.1. PROPUESTA DEL NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA INTIMIDAD CON EL CLIENTE

El siguiente es el nuevo enfoque estratégico de Marcela Herrera basado en la intimidad con el cliente:

Propuesta de valor: brindar la mejor solución Integral.

Regla de oro: resolver el problema del cliente de manera integral

Procesos esenciales: adquisición y desarrollo de clientes, desarrollo de la solución

Palancas de mejora: experticia en solución de problemas y personalización del servicio

Mayores desafíos: cambio total del paradigma de la solución haciendo la necesidad del cumplimiento del sueño del cliente como propia.

Adicional a estos procesos se requiere de actividades complementarias que soporten la estrategia como se ve en la Ilustración 8 - Propuesta del nuevo enfoque estratégico para Intimidad con el cliente. Cada uno de los puntos señalados en verde, bajo la estrategia de intimidad con el cliente, son los lineamientos a desarrollar en el nuevo modelo de negocios.

Excelencia operativa	Liderazgo en Producto	Intimidad con el Cliente	
Mejor costo total	Mejor producto	Mejor solución Integral	Propuesta de Valor
La variedad mata la eficiencia	Dejara tu éxito con los avances	Resolver el problema del cliente de manera integral	Regla de Oro
•Entrega de producto de principio a fin •Ciclo de servicio al cliente	•Creatividad •Exploración del mercado •Comercialización	•Adquisición y desarrollo de clientes •Desarrollo de la solución	Procesos esenciales
•Rediseño de Procesos •Mejora continua	•Tecnología de producto •Tiempo de ciclo en innovación y desarrollo	•Expertis en solución de problemas. •Personalización del servicio.	Palancas de mejora
Cambio a una nueva base de activos	Saltar a una nueva tecnología	Cambio total del paradigma de la solución	Mayores desafíos

Ilustración 8 - Propuesta del nuevo enfoque estratégico para Intimidad con el cliente.

12.5.1.1. NUEVO MODELO OPERATIVO DE LA ESTRATEGIA.

Con el objetivo de implementar el NMD para la intimidad con el cliente, se definieron puntos clave para el modelo operativo de la estrategia a nivel de estilo de gestión (Galbraith J & Kates A, 2007), tecnología de la información, organización, cultura y procesos claves a fin de lograr resultados exitosos en los puntos de venta a través de la estrategia de intimidad con el cliente de acuerdo a como se muestra en la Ilustración 9 - Modelo operativo de la estrategia para con el cliente.

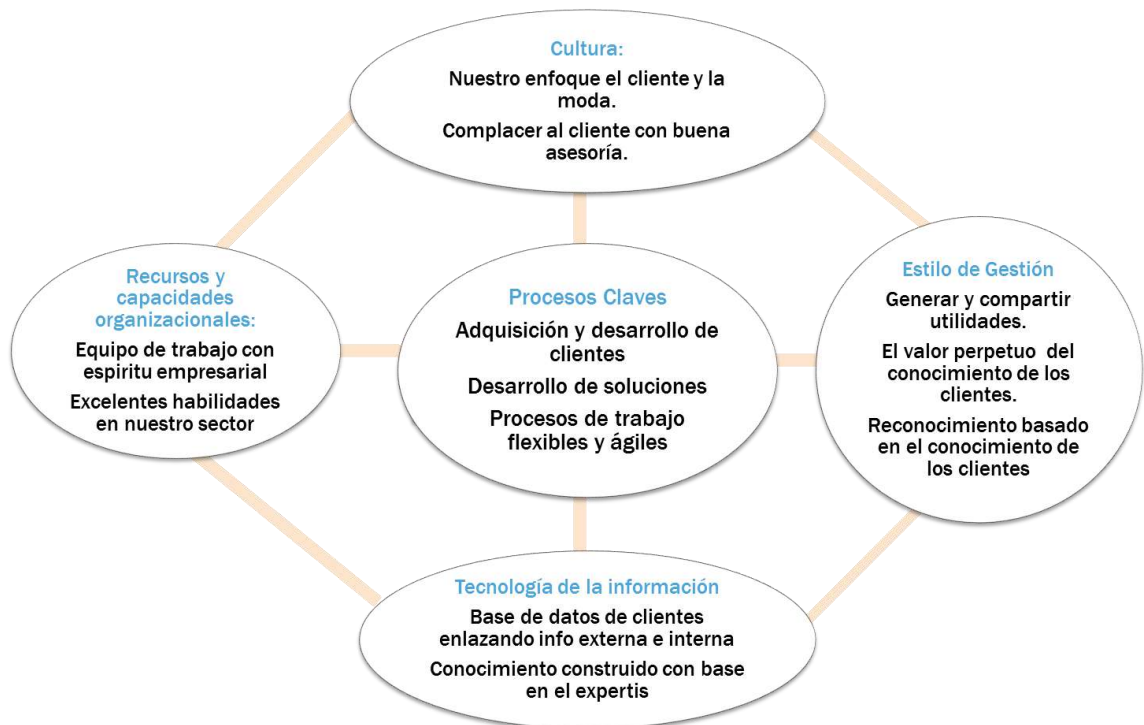


Ilustración 9 - Modelo operativo de la estrategia para intimidad con el cliente

12.5.1.2. COMPLEMENTADORES

Entendiendo que en el negocio de novias, no solo se requiere como producto el traje de novia sino una serie de servicios asociados al evento, es importante tener en cuenta estos complementadores en el NMD, no solo como una fuente de ingreso adicional sino con el fin de generar Coopetencia con otras compañías e incluso competidores del sector.

A fin de complementar el servicio integral para la novia es necesario establecer alianzas con diferentes empresas prestadoras de servicios para las bodas y diseñar un proceso de compensación y colaboración en el cual ambos puedan tener beneficio económico y realizar los análisis de compra o venta a fin de definir la opción de integrarse verticalmente. Los principales complementadores serían: ajuar de novias, desarrollo de marca de zapatos,

anillos de compromiso y de bodas, maquillajes y peinados, spa, protocolo, decoraciones florales, banquetes, salones y decoraciones, ponqués y cupcakes, carros de novia, servicios de viajes, financiación con bancos y música, entre otros.

12.5.2. PROPUESTA DEL NUEVO ENFOQUE ESTRATEGICO PARA DESARROLLO DE MARCA.

El siguiente es el nuevo enfoque estratégico de Marcela Herrera basado en la excelencia operativa y el liderazgo en producto a fin de poder competir con empresas internacionales y generar bloqueos anticipados a posibles entradas de nuevos competidores.

- Propuesta de valor: mejor costo total y mejor producto
- Procesos esenciales: entrega de producto de principio a fin, ciclo de servicio al cliente, creatividad, procesos de exploración del mercado y los procesos de comercialización y distribución a nivel nacional e internacional.
- Palancas de mejora: rediseño de procesos, mejora continua y el monitoreo al tiempo de ciclo de innovación y desarrollo de las nueva colecciones.
- Mayores desafíos: cambio a una nueva base de activos basados en producción en lugares con menores costos operativos como china inicialmente, y cambios a nuevas tecnologías que permitan la optimización.
- Como proceso clave esencial adicional, aparece uno que tiene que ver con la intimidad con el cliente y será la base para sostener la facturación y es la adquisición de clientes y el desarrollo de los mismos, como se puede ver en la Ilustración 10 - Nuevo enfoque estratégico para el desarrollo de marca.

De esta forma el nuevo enfoque de negocio de manera consolidada se resumen en la Tabla 8 . Nuevo Modelo de Negocios, detallado desde el punto de vista de mercado, estrategia operativa y estrategia financiera.

Excelencia operativa	Liderazgo en Producto	Intimidad con el Cliente	
Mejor costo total	Mejor producto	Mejor solución Integral	Propuesta de Valor
La variedad mata la eficiencia	Deberá tu éxito con los avances	Resolver el problema del cliente de manera integral	Regla de Oro
•Entrega de producto de principio a fin •Ciclo de servicio al cliente	•Creatividad •Exploración del mercado •Comercialización	•Adquisición y desarrollo de Clientes •Desarrollo de la solución	Procesos esenciales
•Rediseño de Procesos •Mejora continua	•Tecnología de producto •Tiempo de ciclo en innovación y desarrollo	•Expertis en solución de problemas. •Personalización del servicio.	Palancas de mejora
Cambio a una nueva base de activos	Saltar a una nueva tecnología	Cambio total del paradigma de la solución	Mayores desafíos

Ilustración 10 - Nuevo enfoque estratégico para el desarrollo de marca

De esta forma se deja claro la naturaleza de las estrategias a implementar; Marcela Herrera requiere de dos direccionamientos: uno enfocado a sus relaciones con los clientes y sus puntos de venta, y una segunda enfocada al crecimiento a gran escala que le permita incluso la expansión internacional con un desarrollo de marca líder en producto y en costo.

MERCADO	OPERATIVO	FINANCIERO
<i>PDV</i> : Hacer realidad los sueños de nuestros clientes a través de trajes de novia y de alta costura, con un excelente servicio y asesoría haciendo de ese día, un recuerdo inolvidable.	Procesos de capacitación técnicos y de servicio al cliente	-Ingresos por pagos únicos por ventas y alquileres de trajes al detal. -Ingreso por % de participación en ventas de productos complementadores. -Ingresos por alquileres de espacios de socios en los puntos. -Ingresos por venta de trajes a tiendas de moda.
Atención tipo estrato 6 en estratos medios. Trajes de diseñador para estratos medios	Diseño de trajes / Proceso productivo / Seg producto principio a fin / seguimiento a clientes (intimidad) / Actualización tendencias.	
Mujeres (23-35 A) - estratos 3 y 4	Confiable de la Marca MH. Flexibilidad en manufactura Sistema de información digital para venta	-Fijación de precios y determinación de margen por ubicación de tiendas (estrato socioeconómico). -Determinación del margen de acuerdo a precios del mercado por línea de producto, para mercado internacional y distribución a tiendas.
Trajes de novia de costo medio con confección de alta costura.		
Relación de intimidad con el cliente.	Cultura de compromiso con el sueño del cliente	
Marcas : Marcela Herrera / Pronovias / Alfred / Clara Luna	Clima responsable pero familiar.	Prop. Valor : Estructura de costos orientada a la creación de valor al cliente Dist-Inter: Est.Costos orientada al costo
Intensificación de Redes sociales y web interactiva (chat) Alianzas con grandes superficies	Alianzas estratégicas (tiendas por departamentos – Representantes de marcas internacionales Venta / distribución)	Capitalización por socios para adecuación de puntos y desarrollo inicial de marca. Fortalecimiento de estados financieros para apalancar inversión con banca Nuevos socios en ciudades intermedias
Puntos de venta en Bogotá y ciudades intermedias	Riesgos por costos de manufactura. Riesgos por lealtad de empleados Riesgos por confianza excesiva con los clientes. R por cumplimiento forecast ventas	R. Por costo de inventarios R. por financiación bancaria (tasas) R. por tasa de cambio compras en China R. Términos de pago de china R. Términos de pago con cliente tiendas
Riesgos por competitividad en precio y entrada de casa internacionales directamente		

Tabla 8 . Nuevo Modelo de Negocios

12.6. MODALIDADES DE EXPANSION.

El objetivo de esta sección es identificar diferentes formas, variables y opciones que le permitan al negocio crecer para tener en cuenta en el Nuevo Modelo de Negocio.

12.6.1. CRECIMIENTO ORGÁNICO

Se tendrá un crecimiento orgánico debido al crecimiento de la población, sin embargo este se ve afectado por una disminución en el número de matrimonios que se realizan y los medios alternativos que usan las parejas para convivir, evidenciado en un decrecimiento en los índices de matrimonios registrado (Gosaín, J, 2013) (Registraduría, 2011). Para contrarrestar este hecho se hace necesario el garantizar el crecimiento cautivando al cliente ofreciendo una experiencia de compra y una solución integral.

12.6.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El generar alianzas estratégicas incrementa la visibilidad en el mercado, y por ende la opción de mayores ventas, de esa forma es necesario realizar alianzas con tiendas por departamento que ofrezcan listas de bodas, casas de banquetes y ponqués, salas de belleza y spa, joyerías, empresa de alquiler de vehículos para novias, salones para eventos y demás empresas prestadores de servicios para bodas.

Así mismo se requieren alianzas con entidades financieras, a fin de desarrollar un producto que incremente la capacidad de compra de nuestros clientes dentro punto de venta. Frente al producto, es necesario consolidar las alianzas actuales con proveedores de marcas internacionales, buscando generar exclusividad de distribución de producto en Colombia y el desarrollo de relaciones con distribuidores internacionales que posicionen nuestra nueva marca en mercados para Latinoamérica.

12.6.3. INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS

Para la estrategia de intimidad con el cliente se realizarán apertura de nuevas tiendas en ciudades intermedias, donde hoy la competencia no tiene presencia, para las ciudades principales se realizarán investigaciones de mercado detalladas para identificar si la mejor opción es entrar directamente con puntos de venta o generar expansión a través de distribución de la marca propia a desarrollar en puntos seleccionados.

Para este crecimiento se creará para la distribución una colección anual, a ser vendida con el uso de catálogos y vía web en ciudades principales, con el correspondiente plan de mercadeo, rompe tráfico, forma de exhibir el producto, campañas en internet y

posicionamiento de marca. La colección contará con dos líneas de producto: Prestige para un segmento alto y Dreams con menores precios para cubrir los estratos del 3 al 5.

Así mismo para las ventas internacionales se usaran representante de ventas y distribuidores con los cuales ya se han hecho acercamientos para la distribución de nuestra marca a nivel Latinoamérica; de esta forma se llevará nuestro producto a través de los mismo canales que usan hoy empresas tan reconocidas como Pronovias.

Dado que el modelo en las tiendas tiene un componente de alquiler, el cual genera que los inventarios se incrementen, ya que los trajes solo podrán estar en los puntos entre 3 y 4 alquileres a fin de garantizar la promesa de servicio (calidad), se requiere de una estrategia para dar salida a los inventarios depreciados, de esta forma se requiere la apertura de tiendas en estrato 1 y 2, bajo una nueva marca totalmente diferente a la de Marcela Herrera y sin conexión alguna con esta a fin de poder vender luego tiendas montadas con trajes que no están en el estándar y lograr salida masiva de inventarios, para la fecha del presente documento se creó la tienda Ilusión y se materializó la venta de la misma logrando una reducción de más de 450 unidades de trajes, liberando áreas en las sedes principales, alineándose de esta forma con la estrategia planteada.

12.6.4. DIFERENCIADORES

Los diferenciadores de Marcela Herrera serán: la calidad del servicio y la atención al cliente en los estratos 3 y 4, la calidad y personalización de productos, confiabilidad al hacer propio el cumplimiento del sueño de nuestros clientes con diseños exclusivos y la entrega de una solución integral y un destacable servicio post-venta. Hoy el diferenciador del sector es precio.

12.7. ARTICULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

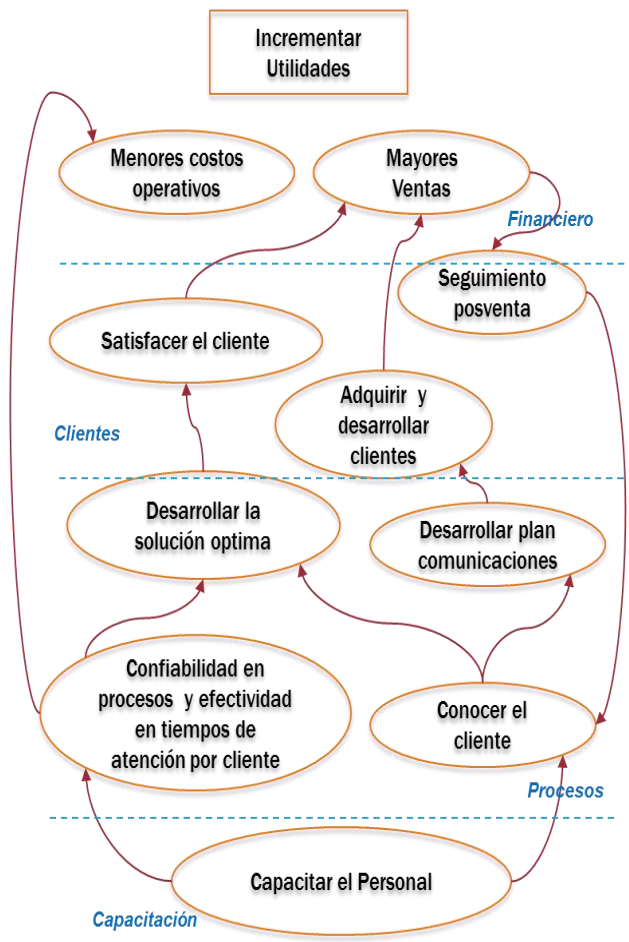
Con el fin de validar las diferentes acciones a realizar durante la implementación del NMD, y así mismo definir los indicadores del Balanced Scorecard (Kaplan, 1996), es necesario realizar una articulación de la estrategia para revisar las variables más importantes dentro del negocio que afecten los resultados operativos y financieros de la empresa.

12.7.1. MAPA ESTRATÉGICO

A fin de estructurar una correcta articulación de la estrategia y la identificación de las palancas principales que definirán como optimizar los indicadores de gestión que se definirán en el Balanced Scorecard (BSC), se presenta el mapa estratégico para la intimidad con el cliente y para el desarrollo de marca, los cuales se irán ejecutando en paralelo dentro del plan estratégico a tres (3) años. Ver Ilustración 11- Mapas estratégicos

En los mapas se evidencia como la estrategia se basa en procesos de capacitación y desarrollo del personal, lo cual impactará el desempeño operativo, tanto en su control como en la optimización. Con estas capacidades desarrolladas impactaremos la relación con nuestros clientes lo cual llevará a un mejor desempeño financiero a través de mayor factura y mayores márgenes. En el modelo aparecen ciclos de reforzamiento que garantizarán la mejora continua, la retención de clientes y los procesos de recompra.

Tema estratégico : Intimidad con el cliente



Tema estratégico : Desarrollo de Marca

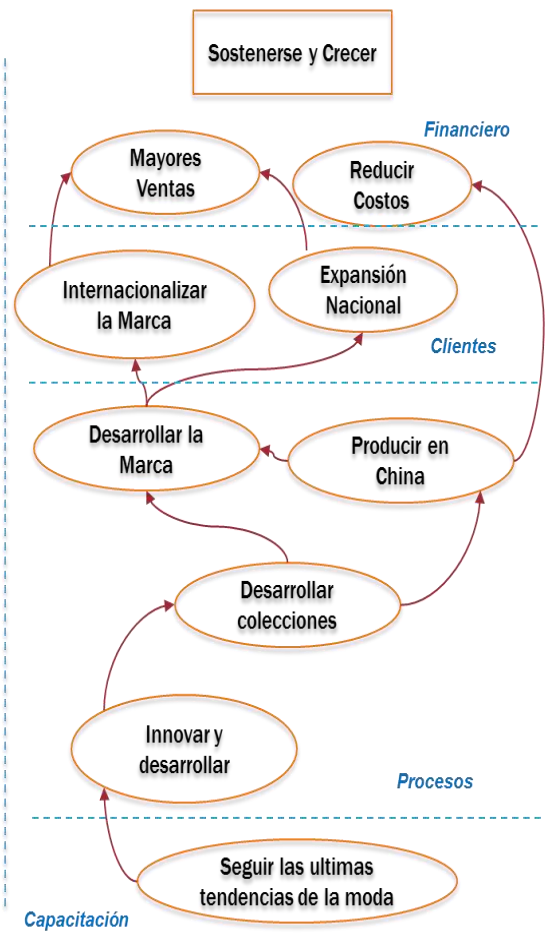


Ilustración 11- Mapas estratégicos

12.7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS

De acuerdo a los mapas estratégicos, tendremos objetivos para cada una de las estrategias del nuevo modelo de negocio tanto para el punto de venta como para el desarrollo de marca según Tabla 9 – Objetivos estratégicos, indicadores y metas

	Objetivos	Indicadores	Meta	Proyectos
Intimidad con el Cliente	Capacitar el Personal	* Nivel de Calidad *Productividad por empleado	* 4 - 6 capacitaciones por año	Formación, capacitación en protocolo, servicio al cliente
	Conocer el Cliente	* Indice de PQR's	Identificación del comportamiento de por lo menos el 20% de los clientes durante el primer mes	Realización de encuestas para conocer gustos y frecuencia de compra
	Desarrollar plan de comunicaciones	* Consolidación de roles * Numero de seguidores	Aumento de un 15% en la clientela durante el primer año	Mejorar la página Web, mayor presencia en medios y eventos
	Desarrollar la solución óptima	* Satisfacción del cliente * Días de clientes felices	* Cumplimiento total en calidad de producto y tiempos de entrega	Rediseño de procesos que generen eficiencia y confiabilidad
	Adquirir y desarrollar clientes	* Numero de clientes nuevos por mes * Numero de transacciones por cliente al año	* 50 Clientes nuevos por mes * Mayor a 1.38% para el 2014 y con un crecimiento anual del 10%	Cambio en el layout en los puntos de venta, cambio en los procesos durante la asesoría de compra, cumplimiento de la propuesta de valor
	Mayores ventas	* Nivel de ventas *Numero de transacciones	Aumento en las ventas del 15% para el 2014 y del 30% o mas en adelante	Mejorar la página Web, alianzas estratégicas
	Menores costos operativos	Tiempos de produccion	Disminución del 15% en los costos operativos durante el 2014	Fabricación en China y Asia
	Incrementar utilidades	* Utilidad Neta * Rentabilidad por producto	Aumento en la utilidad del 10% para el 2014 y del 20% o mas en adelante	* Mayor presencia en Medios

	Objetivos	Indicadores	Meta	Proyectos
Desarrollo de Marca	Seguir ultimas tendencias de la moda	* Satisfacción del cliente * Numero de eventos, desfiles atendidos por mes	Asistir a por lo menos 2 eventos al mes	Asistir a desfiles, eventos, pasarelas de moda
	Innovar y desarrollar	* Inversión en I+ D * Nuevos Diseños	Cuatro nuevos diseños al año por línea de producto	Cambio en tecnología de corte, confección y bordados
	Desarrollar colecciones	Número de nuevas colecciones por año	Mínimo dos colecciones por año durante el primer año	Creación de procesos de diseño
	Producir en China	* Costos operativos * Mano de obra	Disminución del 15% en los costos operativos durante el 2014	Desarrollo de marca propia con manufactura en China
	Expandirse Nacionalmente	* Número de puntos con distribución de la marca en Colombia	Apertura de minimo 1 punto de venta por mes	Hacer presencia en ciudades intermedias para facilitar la adquisición de trajes de alta costura
	Internacionalizar la marca	* Número de puntos con distribución internacional	Apertura de mínimo 2 puntos de venta por año	Mejorar la página Web, alianzas estratégicas
	Mayores ventas	* Satisfacción del cliente * Días de clientes felices * Número de transacciones	Disminución del 15% en los costos operativos durante el 2014	Fabricación en China y Asia, Plan de mercadeo
	Reducir Costos	* Costos operativos * Competitividad en costos	Disminución del 15% en los costos operativos durante el 2014	Fabricación en China y Asia

Tabla 9 – Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Así como se determinan puntos clave de control y proyectos para cada una de los enfoques estratégicos del nuevo modelo de negocio según punto de venta y desarrollo de marca, es necesario alinear planes de acción entre áreas de la empresa que den un direccionamiento estratégico para el desarrollo de los modelos de negocio de manera conjunta y coordinada.

De esta forma se presentan estas interacciones en la

Ilustración 12 - Direccionamiento estratégico

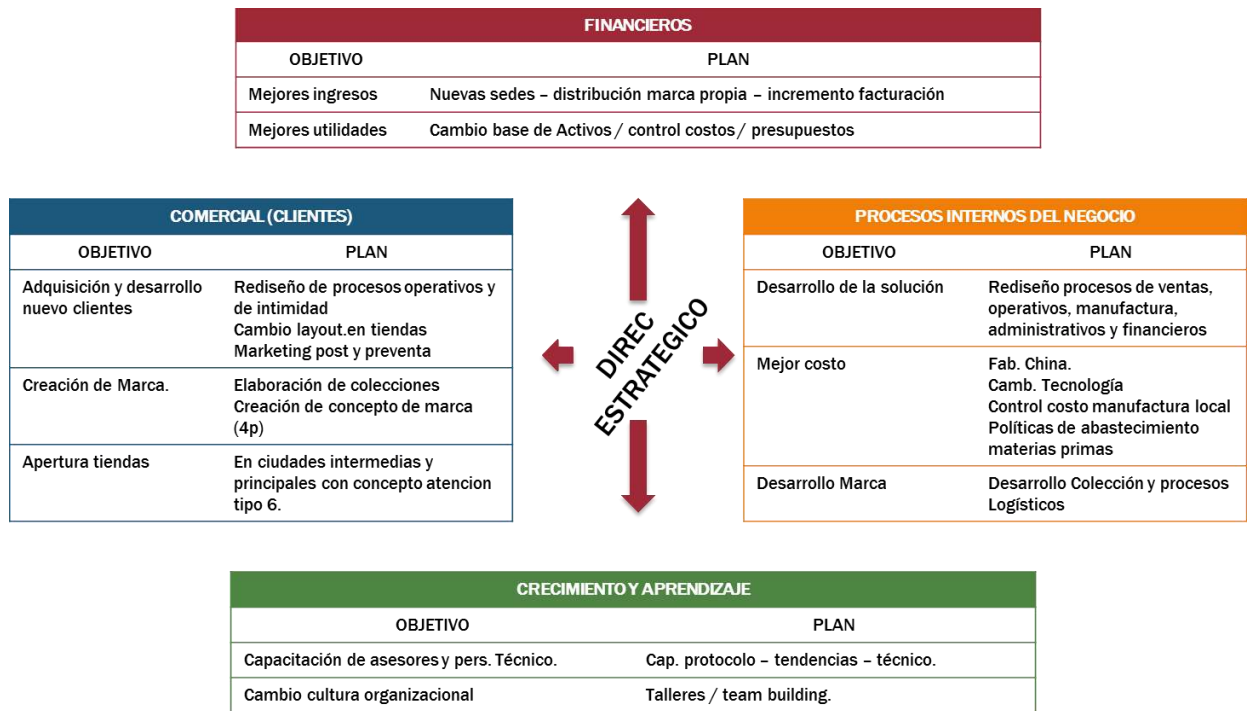


Ilustración 12 - Direccionamiento estratégico

12.8. TRANSFORMACIÓN MARCELA HERRERA (1-3 AÑOS)

Haciendo uso del BSC se definen las palancas de cambio para cada una de las perspectivas de negocio que le apuntaran al ajuste del modelo operativo para la implementación de la estrategia.

De esta forma se define un plan de implementación con actividades propias para cada uno de los enfoques del nuevo modelo de negocio, con una perspectiva de desarrollo a tres (3) años.

Para cada uno de los BSC, se definen palancas de valor para el cambio en las perspectivas de operaciones, organización, talento humano y estrategia, como se detallan a continuación para el modelo de negocio de intimidad con el cliente en el punto de venta. Ver Ilustración 13 - BSC para intimidad con el cliente

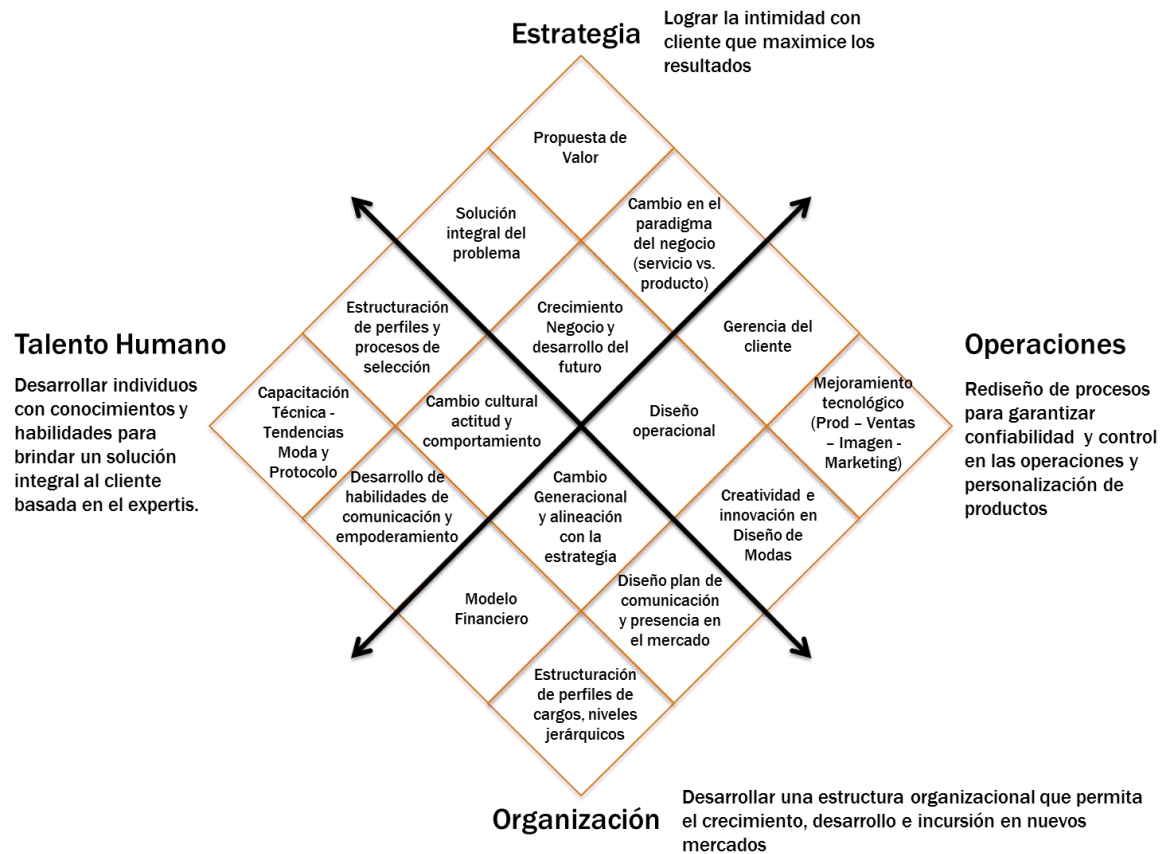


Ilustración 13 - BSC para Intimidad con el cliente

El objetivo del uso de esta herramienta es facilitar la identificación de actividades claves para el cambio en cada una de las palancas de la organización. El contar con solo cuatro

alternativas para cada palanca de cambio hace necesaria una muy buena selección de actividades que realmente afecten y den resultados para el NMD.

Desde la organización se define la estructuración de perfiles y cargos a fin de definir las responsabilidades de control del proceso con los niveles jerárquicos correspondientes dando claridad en los procesos de toma de decisiones y gestión de proyectos.

Se define un cambio generacional y alineación con la estrategia del equipo y de los accionistas ya que es necesario realizar el cambio de modelo de empresa familiar informal a un modelo de organización familiar que permita el crecimiento y el control financiero de la misma. En la perspectiva operacional, se definen el diseño el 100% de los procesos operativos como una palanca de cambio primordial en el negocio, así mismo el desarrollo de políticas para gerenciar el cliente teniendo sus preferencias, hábitos de consumo, marketing posventa y planes de fidelización. Operativamente es importante definir estrategias que motiven la creatividad y la innovación en el corazón del negocio a fin de ofrecer el mejor producto y estar a la vanguardia del mejoramiento tecnológico, no solo a nivel de producción, sino a nivel del proceso de asesoramiento, ventas y en mercadeo proyectando la imagen y plan de mercadeo diseñado para la estrategia.

Frente al recurso humano, se requieren desarrollar individuos con conocimientos y habilidades para brindar una solución integral al cliente, de esta forma los procesos de capacitación y de tendencia de la moda, así como en protocolo toman un gran valor dentro del proceso de asesoría y el desarrollo de habilidades de comunicación y empoderamiento a través de coaching y creación de equipos a fin de garantizar la detección de las necesidades reales del cliente y transmitir las correctamente para garantizar el cumplimiento del sueño.

Es de gran importancia en este punto el cambio de cultura del equipo a fin de vivenciar la misión de la compañía y poder transmitir la propuesta de valor a nuestros clientes, haciendo de los sueños de ellos nuestros propios sueños y de esta forma motivar y exigir la excelencia operativa en el equipo de trabajo.

Una de las falencias principales del negocio ha sido la llamada “gerencia del amor”, donde se le ha dado trabajo a quien lo ha necesitado, sin tener una evaluación objetiva del cumplimiento de los perfiles y procesos de selección, es por esta razón que una palanca importante será la definición de estos perfiles y políticas de selección y contratación de cara a tener el mejor personal en la mejor empresa.

Desde la perspectiva estratégica se hace necesario un plan para el despliegue de la propuesta de valor a fin de lograr alineación y el logro de los objetivos, generando un cambio en como el equipo afronta los problemas y realiza un cambio en la manera en que aborda el negocio ahora desde el servicio y no desde el producto, para así generar el crecimiento del negocio y el desarrollo futuro del mismo.

Descrito lo anterior en el anexo No 1, se presenta el plan de transformación enfocado en la estrategia para el punto de venta de intimidad con el cliente, para tres años con sus actividades correspondientes. Los cuadros en gris oscuro representan lo que quedara implementado al 100% y los gris claros que serán iniciados e implementados en su etapa preliminar.

Para el modelo de negocio de *desarrollo de marca*, se usa la misma metodología y se definen las palancas de cambio como se ven a continuación. Ver Ilustración 14 - BSC para desarrollo de marca

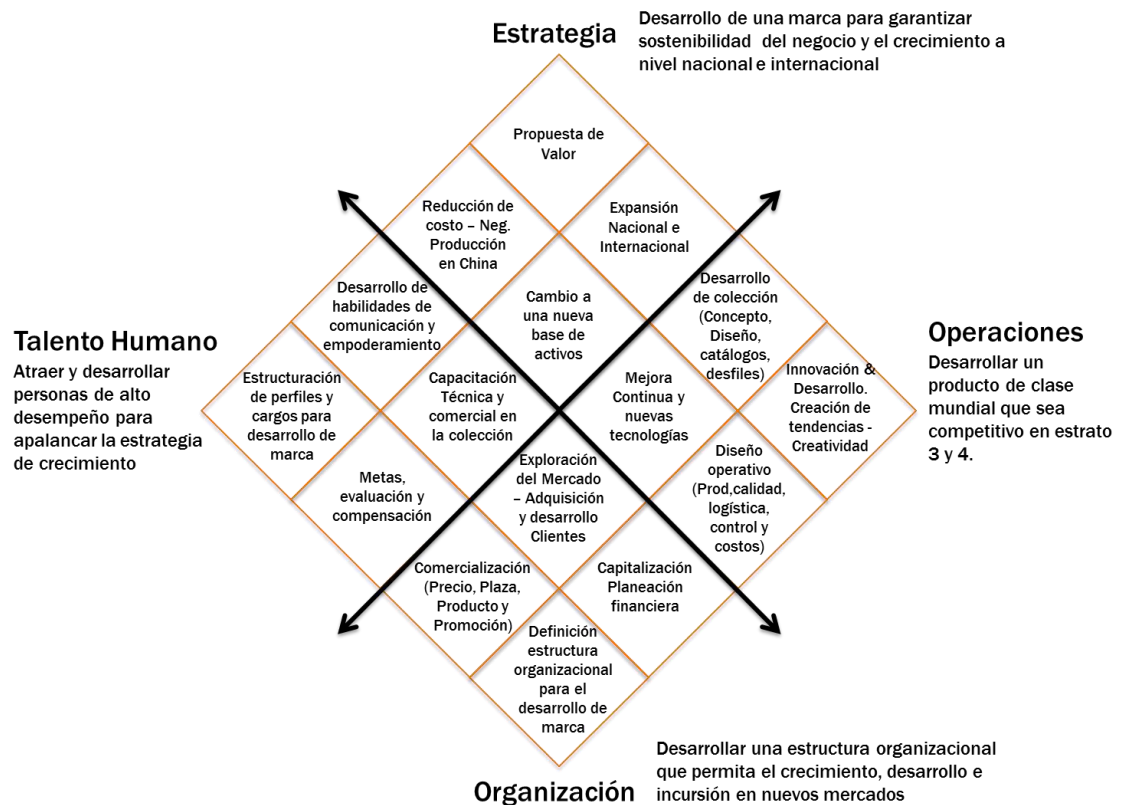


Ilustración 14 - BSC para desarrollo de marca

Como palancas adicionales aparecen la estructura organizacional para el desarrollo de marca, el desarrollo de la estrategia de marketing (4P) para el lanzamiento de las colecciones de la nueva marca y la estrategia financiera para soportarla. Así mismo un proceso reforzado de exploración de mercado de distribuidores su adquisición y desarrollo, ya que el plan expansión se dará principalmente por esta estrategia.

Los procesos operacionales ya desarrollados entraran en su etapa de mejora continua y enfocada especialmente a control de calidad, proceso logístico y costos en la fabricación de productos en China. Dado que esta estrategia busca sacar el negocio apoyado en la venta a convertirse en un negocio de creatividad y diseño a través del desarrollo de un diseñador

colombiano, los procesos de innovación, creación de tendencia y desarrollo de colecciones será en driver de la perspectiva operación y estratégica.

Frente al talento humano, se mantiene el direccionamiento del desarrollo del personal con la nueva estructuración de cargos y perfiles de acuerdo a esta nueva línea de negocios y con el despliegue e implementación de un sistema de administración por desempeño a fin de definir metas individuales alineadas a los objetivos de la compañía, su medición y reconocimiento en función del cumplimiento de las mismas.

Finalmente se deberá hacer de igual manera el despliegue de la estrategia en el grupo colaborador, el diseño de los planes de expansión nacional e internacional, un cambio en la nueva estructura de activos con el modelo de fabricación en China y las correspondientes acciones a fin de garantizar el menor costo de producción en China, no solo a nivel de negociación de los procesos productivos, sino de abastecimiento de materiales, optimización del diseño y los costos logísticos de transporte.

Con base en las palancas de cambio definidas para cada una de las perspectivas de negocio se estructura el BSC para tres años con el detalle de cada una de las actividades a implementar, siendo las que están en color claro las que solo llegarán a su etapa preliminar y en color oscuro el periodo en el cual se culminarán y obtendrán resultados estratégicos. Ver Anexo No 2 – Plan de transformación para Marcela Herrera desde la desarrollo de creación de marca.

12.9. CONCLUSIONES

Marcela Herrera Fashion Group podrá llevar a cabo exitosamente su misión de: “hacer realidad los sueños de sus clientes a través de trajes de novia y de alta costura, con un excelente servicio y asesoría, haciendo de ese día, un recuerdo inolvidable” siempre y cuando ejecute las dos estrategias planteadas en el plan estratégico: intimidad con el cliente en los puntos de venta a fin de generar un conocimiento profundo de sus clientes y de esta manera implementar planes que generen durante el proceso más que una venta, toda una experiencia de compra que los ayudara a materializar sus sueños y de esta forma incrementar utilidades y garantizar la sostenibilidad del negocio en un ambiente altamente competitivo, así mismo y a fin de generar crecimiento como compañía deberá implementar la segunda estrategia de desarrollo de marca a fin de consolidar a Marcela Herrera, como la primera diseñadora Colombiana de trajes de novia con reconocimiento nacional e internacional. La ejecución de estas dos estrategias permitirá también poder hacer frente a los desafíos planteados, logrando un mayor control del negocio mediante el desarrollo de una estructura y unos procesos organizacionales que optimicen el desempeño operativo, disminuyendo costos operativos y de ventas que permitan la expansión del negocio tanto a nivel nacional como internacional.

Definitivamente la estrategia inicial para el punto de venta (intimidad con el cliente), se enfocará al segmento de mercado con mayor densidad y con un poder adquisitivo razonable para la adquisición de trajes de novia, siendo este los estratos 3 y 4, donde las posibilidades de tener acceso a mercados internacionales es reducida.

Entendiendo que se debe marcar un diferenciador en la propuesta de valor, el lograr una atención de nivel tipo estrato 6 en estratos 3 y 4, generará un impacto en el mercado que acompañada de un buen producto serán la clave del éxito dentro del proceso de la experiencia de compra diferenciadora.

Frente a la estrategia para la expansión nacional e internacional, el diseño de la marca debe venir apalancado por un excelente diseño, una campaña de marketing robusta y un precio con costos de fabricación fuera de Colombia, entendiendo la restricción de costos que tiene nuestro país.

De esta forma lograremos que Marcela Herrera sea una empresa reconocida en un plazo de tres (3) años y cumpliendo cabalmente sus objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

- DANE. (2001). *Tecnologías de la información y la comunicación TIC*. DANE. Bogotá.
- Fine, L. G. (2009). *The SWOT analysis: Using your strength to overcome weaknesses, using oportunities to overcome threats (p.p. 13 - 70)*. New York: Kick It, LLC.
- Fredrickson, J.W & Hambrick, D.C (2001) "Are you sure you have a strategy". Academy of Management Executive
- Galbraith J & Kates A. (2007). *Desingning your organization : Using the STAR model to solve 5 critical desing challenges*. San Francisco:Jossey-Bass Inc.
- Gossain, J (2013). "Yo no me caso, compadre querido...". Recuperado el 10 de febrero de 2013, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12587116>
- HIA, Housing industry asociation. (2014). *An introduction of PESTLE Analysis*. Recuperado el 10 de 3 de 2014, de http://hia.com.au/upload/hia/documents/business%20information%20services/sbis_guides/pestle_analysis.pdf
- Kaplan,R.& Norton, D.(1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press,
- Kaplan,R.& Norton, D.(2004). *Strategy Maps:Converting Intangible Asstes into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press,
- Kim, C & Maugborne R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ostewalder, A. (2010). *Business Model Generation (p.p 8-140)*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, M.E. (2008) "The Five Competitive Forces that Shape Strategy" (p.86- 104) New York: Harvard Business Review
- Registraduria Nacional del EstadoCivil (2011). *Censo 2011*. Bogota: Imprenta Nacional.

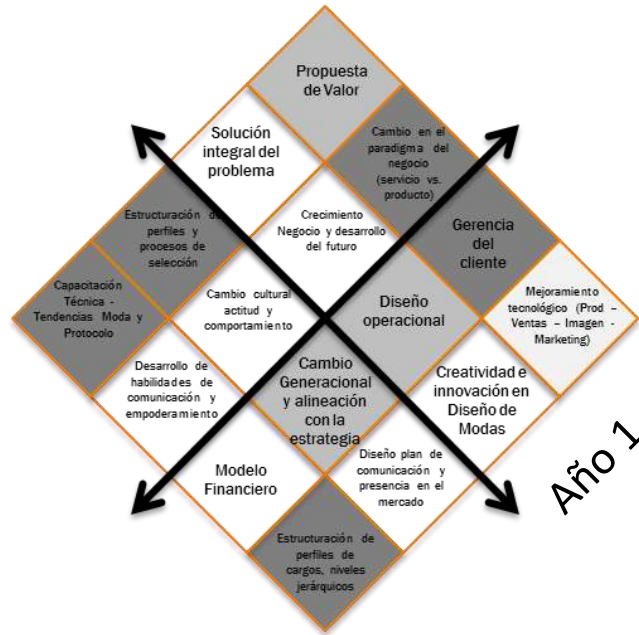
Sinek, S. (Sep de 2009). *How great leader inspire action*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de Ted Talks:

http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

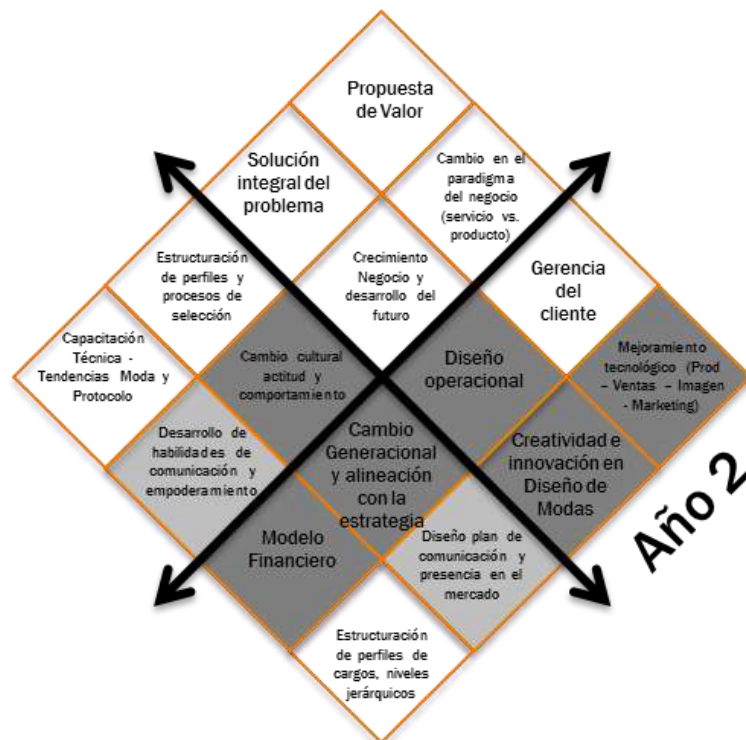
Treacy M & Wiersema F (1997). *The discipline of market leaders* (p.p. 47-142). New York, NY: Perseus Books Group .

ANEXOS

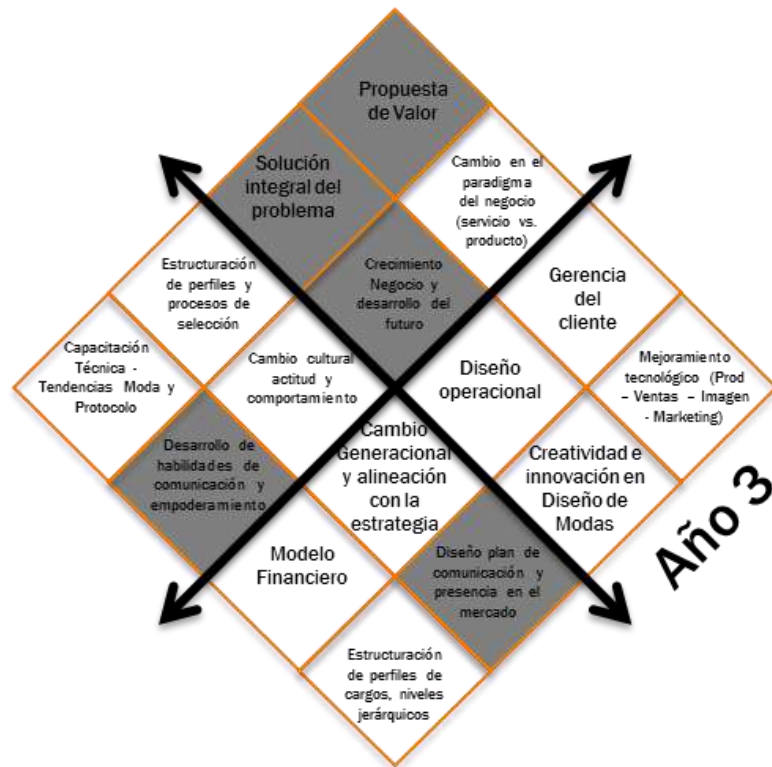
Anexo No 1 - Plan de transformación enfocado en la estrategia para intimidad con el cliente



- Difusión de la estrategia y propuesta de valor.
- Programas para vivir la PV y cambio de paradigma (Charlas - Talleres - Team building)
- Experiencia de compra (PV)
 - Rediseño layout
 - Nuevas experiencias vivenciales en estrato 3 y 4 con servicio de 5 (Champaña, sensorial, visual, espacios para niños y hombre, etc.)
- Conocimiento total del cliente actual y potencial
- Días de clientes felices y encuestas de satisfacción al cliente.
- Seguimiento de recompra y estrategia posventa.
- Rediseño de procesos garantizando mínimo Calidad producto, especificaciones, entrega.
- Diseño organizacional para formalizar la empresa. (responsabilidad, autoridad, metas e indicadores)
- Integración de las generaciones en toma de decisiones y creación gobierno corporativo
- Estructuración de perfiles requeridos y planes para desarrollar los actuales (capacitación)
- Plan mercadeo visual con planeación en manejo de vitrina.

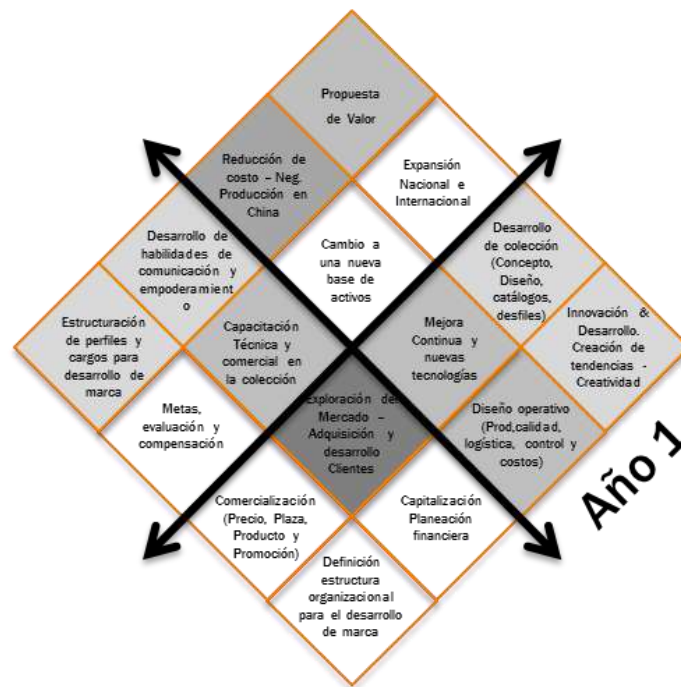


- Desarrollo e implementación de software para programación de producción y costeo.
- Desarrollo aplicación de inventarios en fotos, catalogo electrónico, base de datos prendas
- Implementación de mini CRM
- Rediseño de página WEB (colecciones, citas, precompra, chat, agenda, desfiles, sube tu foto, blog)
- Talleres y plan para desarrollar la Innovación en diseño de modas y nuevas tecnologías de producción (Tendencias de la moda)
- Estandarización de procesos para control del diseño operacional (KPIs por procesos)
- Implementación del cambio generacional, modelo de compensación para propietaria y plan de comunicación de la nueva estructura.
- Elaboración de presupuesto y control ejecución
- Evaluación de constitución de las empresas.
- Modelo financiero que nos permita hacer crecer la organización y mantener un adecuado flujo de caja
- Team building para generar compromiso, refuerzo de la misión y diseño de modelo gerencial de comunicación y participación.
- Talleres de comunicación y liderazgo.

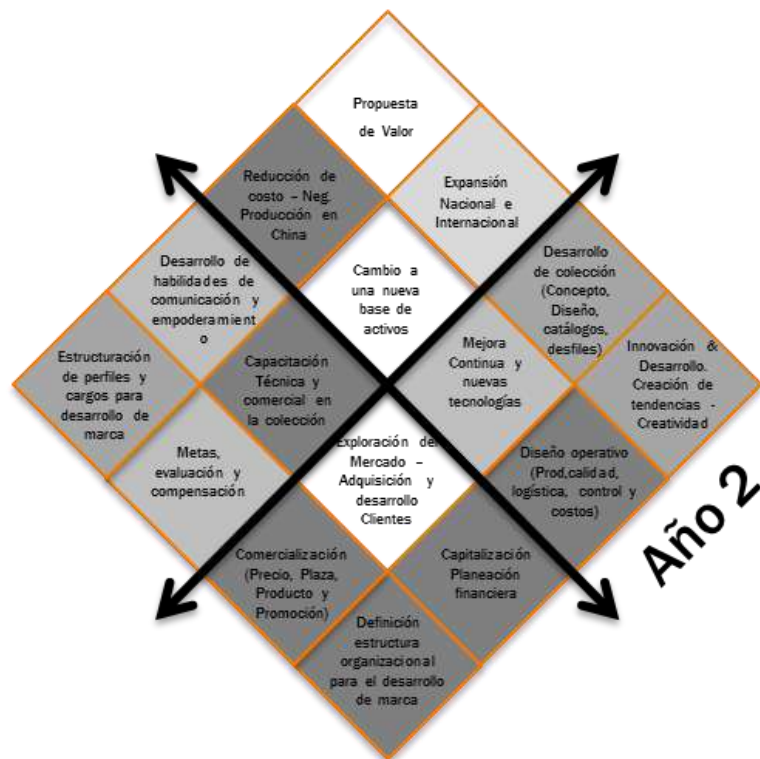


- Alianzas estratégicas largo plazo con canales de television y hoteles
- Presupuesto para plan de comunicación y campañas para incrementar market share
- Empoderamiento del Recurso humano dada su alta capacidad desarrollada para llevar a cabo la propuesta de valor al 100%.
- Refuerzo de comunicacion y empoderamiento dictado por los trabajadores.
- Expansión del negocio (local e internacional)
- Elaboracion del 3YP para crecimiento de negocio y desarrollo futuro
- Evaluacion de la propuesta de valor y revalidacion de la misma

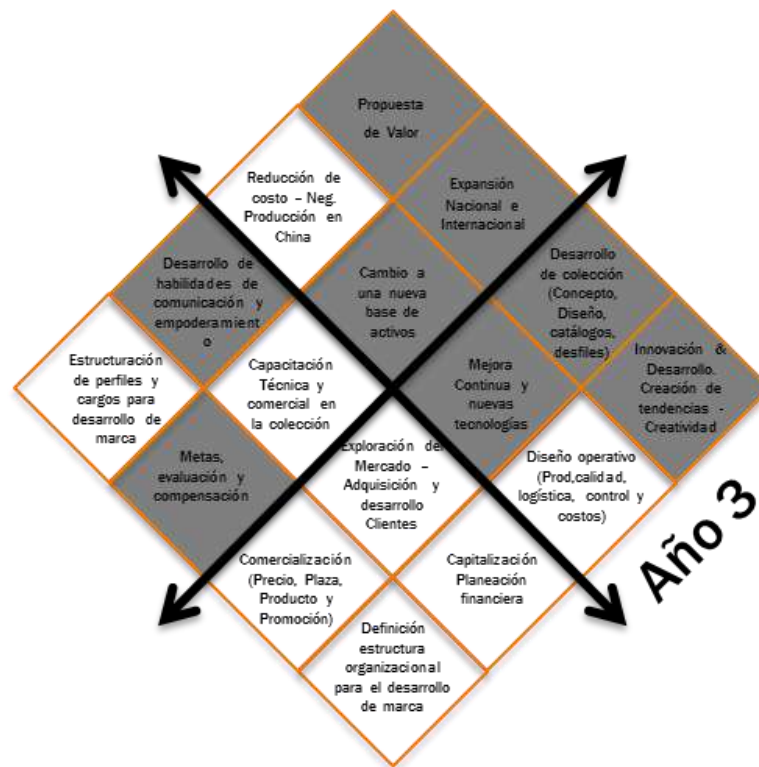
Anexo No 2 – Plan de transformación para Marcela Herrera desde el desarrollo de marca.



- Búsqueda de fabricantes en china para fabricación de marca propia con reducción de costos, viajes y negociación. Elab. muestras.
- Definición de estrategia de introducción y prueba de mercado. (Cant. reducida - Mod. Disponibles)
- Diseño operativo con fabricación foering y distribución en puntos de venta propio, creación de marca. (Catálogos, Web, sensorial, 4P´s)
- Estudio de percepción del consumidor.
- Programas de capacitación que soporten la distribución y concepto de marca (producto, servicio)
- Talleres de comunicación y liderazgo.
- Diseño de estructura organizacional, descripción de cargos, selección y contratación para la nueva línea de negocios y creación de marca.
- Socialización de la propuesta de valor en el equipo para alinear esfuerzos y garantizar resultados
- Estudios preliminares por ciudades para apertura de tiendas y distribución.



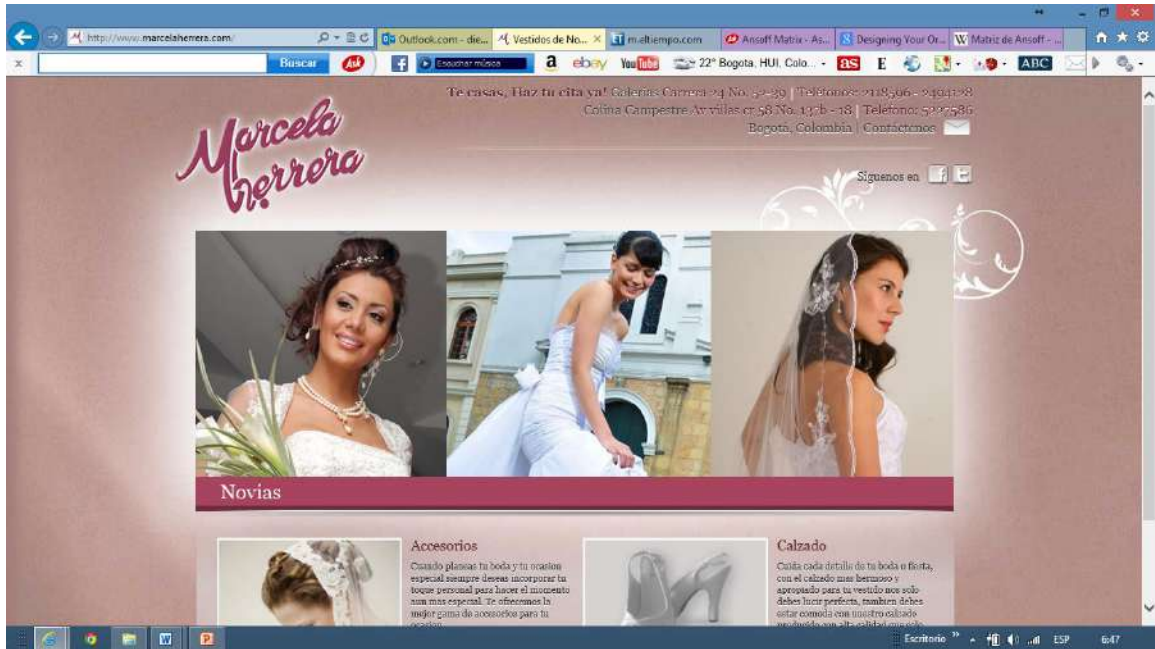
- Ratificación de selección inicial de fabricantes en china para fabricación de marca propia con reducción de costos, viajes y negociación. Elaboración de colección definitiva 2015 y 2016 (mix modelos propios y diseños del mercado).
- Definición de colección y líneas de producto por segmento (Prestige - Dreams)
- Definición de estructura de costos y modelo logístico a utilizar para producción masiva.
- Elaboración de presupuestos de ventas, producción y logística.
- Definición de fuentes de financiamiento, y políticas de pagos para clientes.
- Diseño del plan de mercadeo para la marca.
- Programas de capacitación que soporten la distribución y concepto de marca (producto, servicio), comunicación y liderazgo.
- Inclusión de Performance Management, metas y bono anual por resultado operativo de la compañía y desempeño individual. (Primera Fase)
- Apertura de tiendas en ciudades intermedias.
- Estudios de mercado para apertura de tiendas en ciudades principales con oportunidades



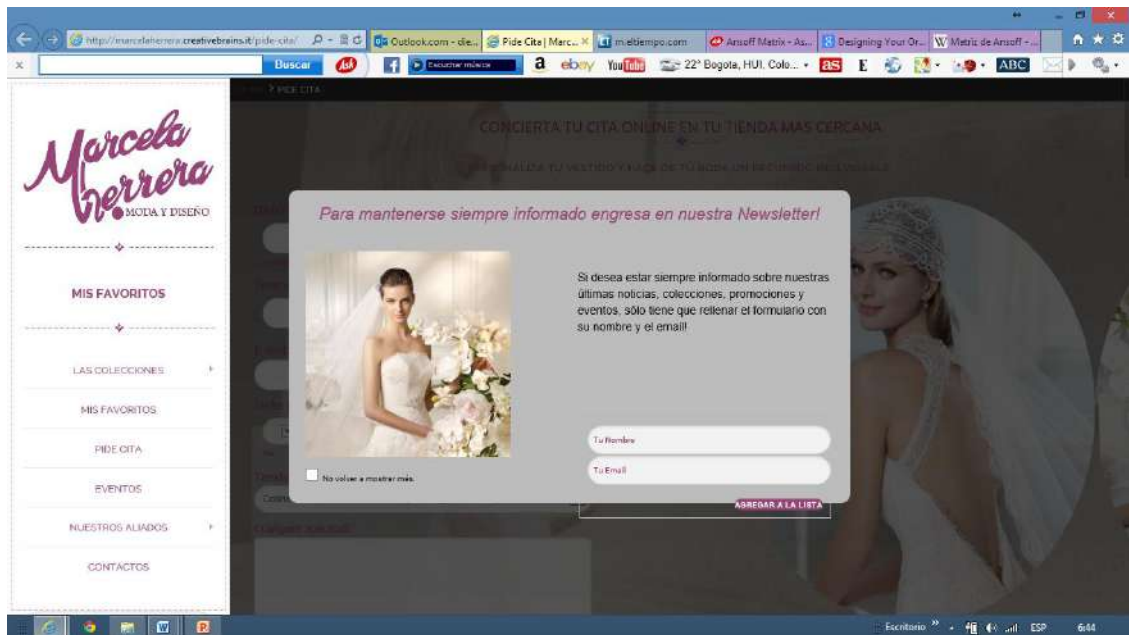
- Colección 2017, con modelos propios 100%
- Talleres de creatividad, desarrollo de tendencias, lanzamiento nacional e internacional como diseñadora Colombiana.
- Ajuste del plan de mercadeo para la marca.
- Colombia Moda y desfiles internacionales.
- Modelo de distribución de la marca en terceros (exhibición producto, precio, sensorial, servicio)
- Presupuestos para nuevo plan de marketing y estructura de costos para diseños propios.
- Plan de financiamiento – distribución marca.
- Rediseño portal WEB para distribuidores.
- Performance Management Fase II, metas y bono anual R. compañía y desemp. individual.
- Distribución a nivel nacional en todas las ciudades principales de Colombia
- Distribución a nivel internacional (end 3)
- Elaboración de 3YP para la marca.
- Evaluación de nuevos sitios de manufactura en función de PESTAL futuro y costos de manufactura.
- Evaluación de compra de locales en Bogotá y ciudades principales.

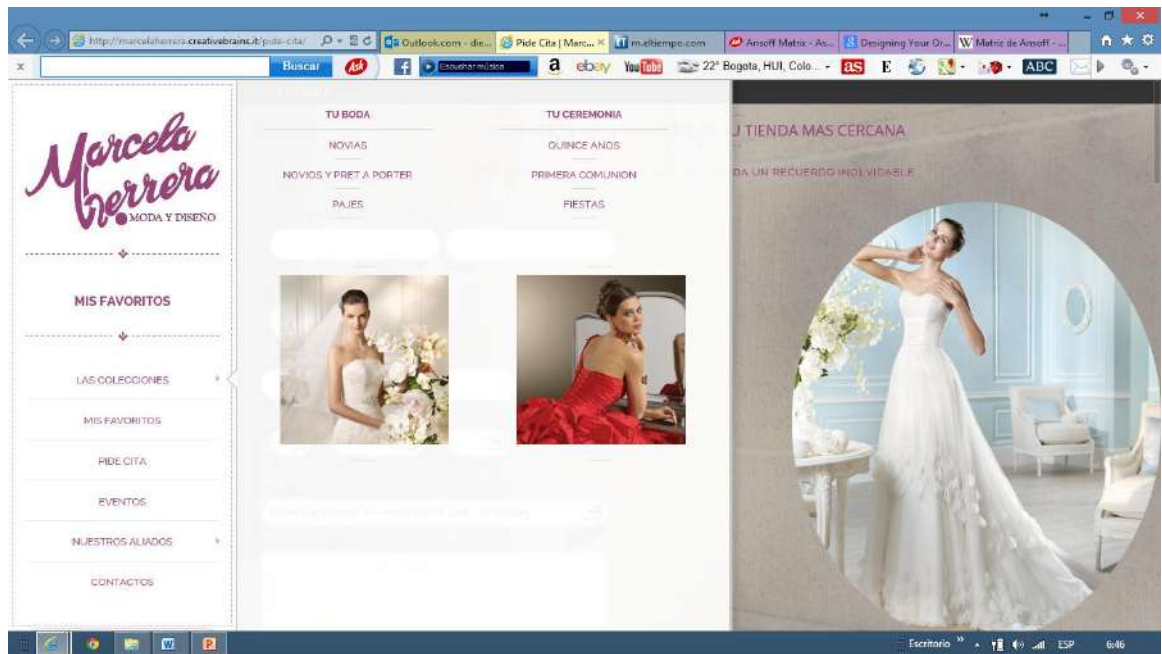
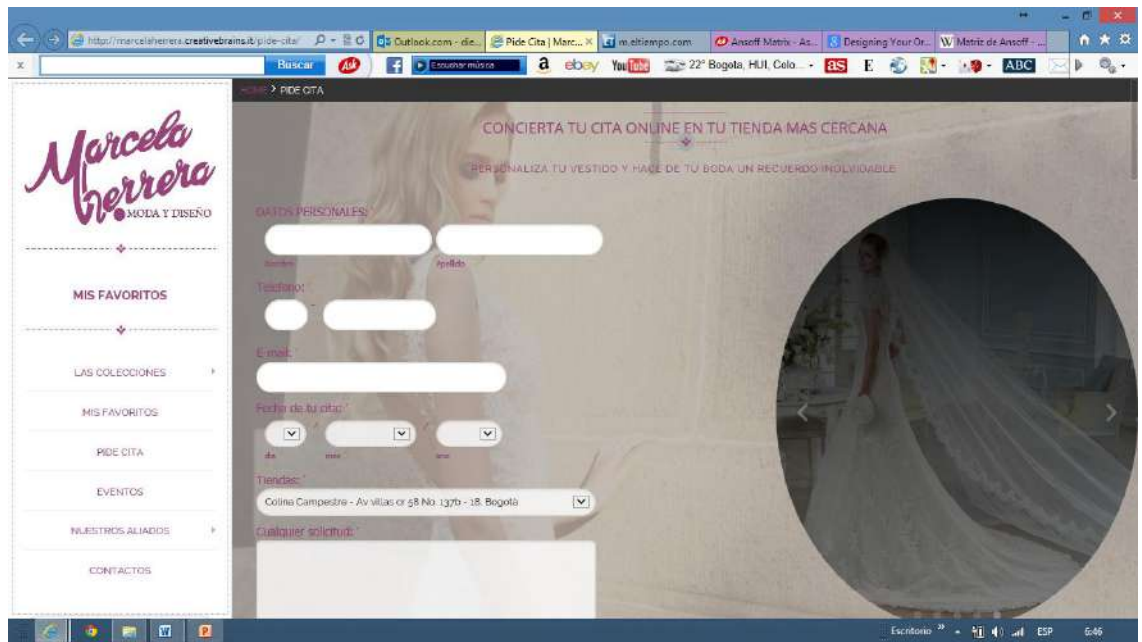
Anexo No. 3 – Avances en la implementación de la estrategia.

Página WEB Hoy



Página WEB Futura (en construcción)





Anexo No. 4 – Proceso de remodelación (Estrategia intimidad con el cliente)



Anexo No. 5 – Avance en desarrollo de marca.

