

Plan estratégico “Simona”

Sara Marcela Paz Martínez & Jairo Calderón Angulo

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

Director del trabajo de grado:

Andrés Jordán Herrera

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio 2020

Resumen

Simona es una marca colombiana ultra femenina con espíritu latino que desarrolla prendas y complementos que hacen sentir bellas y admiradas a las mujeres en sus momentos más especiales. Simona se posiciona como una marca formal casual, con una propuesta de moda romántica, femenina y sofisticada, generando exclusividad a través de la creación de prints en sus telas y siluetas que favorecen a todas las mujeres. Cuenta con dos tiendas en Cali y una en Bogotá, y busca generar experiencias que conecte al visitante con el ADN de la marca, por otro lado, cuenta con el medio digital como canal de ventas que le permite vender a distribuidores nacionales e internacionales pero con una estructura organizacional limitada que le impide el crecimiento que la misma marca está demandando, es por eso que el plan estratégico para Simona consiste en desarrollar estrategias de expansión a través de un análisis interno y externo de la organización logrando como resultado un plan táctico que supla las necesidades actuales y que identifique las oportunidades a nuevas proyecciones de crecimiento de la organización.

Palabras clave: exclusividad, experiencia, diseño, marca

Abstract

Simona is an ultra feminine Colombian brand with a Latin spirit that develops garments and accessories that make women feel beautiful and admired in their most special moments. Simona is positioned as a casual formal brand, with a romantic, feminine and sophisticated fashion proposal, generating exclusivity through the creation of prints on its fabrics and silhouettes that favor all women. It has two stores in Cali and one in Bogotá, and seeks to generate experiences that connect the visitor with the brand's DNA, on the other hand, it has the digital medium as a sales channel that allows it to sell to national and international distributors but with a limited organizational structure that prevents the growth that the same brand is demanding, that is why the strategic plan for Simona is to develop expansion strategies through an internal and external analysis of the organization, achieving as a result a tactical plan that supplants current needs and identifying opportunities for new growth projections for the organization.

Keywords: exclusivity, experience, design, brand

Contenido

1	Introducción.....	1
2	Objetivo del plan estratégico	1
3	Reseña de la organización.....	1
4	Diagnóstico del modelo de negocio.....	2
4.1	Segmentos de clientes	2
4.2	Relación con clientes.....	3
4.3	Canales	4
4.4	Socios clave.....	4
4.5	Actividades clave	5
4.6	Recursos clave.....	6
4.7	Propuesta de valor	7
5	Análisis y revisión de la misión, visión y valores corporativos	7
6	Análisis externo	8
6.1	Análisis PESTAL	8
6.2	Análisis de las 5 fuerzas	14
7	Análisis interno y de competitividad.....	15
7.1	Análisis interno.....	15
7.2	Análisis de competitividad.....	19
7.3	Análisis financiero.....	20
7.4	Análisis situacional.....	21
8	Estrategia Simona	23
9	Objetivos estratégicos.....	23
10	Plan táctico.....	25
11	Modelo financiero	27
12	Conclusiones	28
13	Recomendaciones.....	29
14	Bibliografía	30
15	Anexos	31

Listado de tablas

Tabla 1. Análisis interno- recursos, capacidades y competencias. Fuente: Simona	16
Tabla 2. Criterios marcas competidoras. (Emis, 2019).....	19
Tabla 3. Análisis financiero. (Anexo 5).....	21
Tabla 4. Matriz DOFA ampliada	22
Tabla 5. Plan táctico.....	26
Tabla 6. Análisis económico de inversión	27

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Venta minorista ropa para mujer en Colombia. (Euromonitor, 2020).....	11
Ilustración 2. Gráfica de síntesis del análisis de competitividad de Simona (Anexo 4)	20

1 Introducción

La planeación estratégica de Simona, consiste en realizar un análisis interno y externo de la empresa, identificando las oportunidades generales que se puedan presentar en el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal de la compañía, como también las fortalezas y debilidades de la misma, con el propósito de trazar unos objetivos estratégicos que se puedan lograr a través de un plan táctico que se plantea como medio para proyectar el crecimiento de la organización de manera responsable y sostenible.

2 Objetivo del plan estratégico

Proyectar el crecimiento de Simona a través de estrategias que permitan encauzar el modelo del negocio hacia una empresa sostenible, con una identidad clara de la experiencia Simona, con mayor participación en el mercado, impactando con la tendencia de nuevos consumidores y el uso de medios digitales.

3 Reseña de la organización

Simona nació en la ciudad de Cali en 2011, por la inspiración de Vanessa Sánchez Calderón, una caleña que, gracias a sus vínculos laborales y profesión, se enredó con todo el tema de la moda y el diseño. Inició en el barrio el Peñón con su primera tienda física. Pasados seis meses se dio la oportunidad de abrir un punto de venta en el centro comercial Unicentro Cali. En

2015 se expandió al centro comercial Jardín Plaza en Cali y al Andino en Bogotá. En 2017 inició un nuevo canal de distribución en Boutiques en Colombia y el exterior, principalmente en Montería, Barranquilla, Cartagena y Pasto; e internacional, en Panamá, República Dominicana, Puerto Rico y México.

En julio de 2019 la marca reconocida como ‘El Armario de Simona’, decidió dejar a un lado la palabra ‘armario’, que la acompañó desde su inicio hace alrededor de 8 años, para pasar a llamarse únicamente ‘Simona’, esto con el fin de evitar confusiones como otras propuestas y por supuesto, generar mayor recordación entre sus clientes, ya que el solo nombre de Simona no representa solamente una prenda de vestir sino un estilo de vida.

Actualmente se está apostando al crecimiento en canales digitales.

4 Diagnóstico del modelo de negocio

Para diagnosticar el modelo de negocio de Simona, se utilizó la metodología del business model canvas, que permite visualizar los elementos que constituyen la propuesta de valor de la empresa, las finanzas, la infraestructura y los clientes. Modelo Canvas de Simona (Ver Anexo 1.)

4.1 Segmentos de clientes

Para Simona existen 3 segmentos muy bien identificados.

1. Mujeres con espíritu joven, que aman ser admiradas y reconocidas, que buscan validar su belleza por medio del vestuario y que quieren proyectar seguridad. Aquellas con gustos exclusivos de ropa, amantes de su profesión, que se preocupan por su imagen, que son multifacéticas y que se desenvuelven en diferentes roles como esposas, madres, ejecutivas. Mujeres que les encantan los eventos sociales, que aman los detalles, amantes del color, y los viajes.
2. Clientes virtuales, son mujeres con menos disponibilidad de tiempo que a través del canal digital, es decir redes sociales, han logrado conocer la marca y formar un segmento importante, no son clientas presenciales y no tienen acceso a las tiendas por encontrarse en otros lugares.
3. Distribuidores, aquellos propietarios de boutiques que venden marcas de diseñador, que son grandes compradores de otras ciudades u otros países.

4.2 Relación con clientes

Brindar una asesoría de imagen personalizada, creando experiencias únicas y cercanas para sus clientes, ha sido la estrategia principal de Simona.

Aplicando los mismos valores de la marca, Simona ha buscado con sus clientes virtuales en medios digitales y con distribuidores, tener una relación directa y personalizada con la directora de ventas, comunicación que genere confianza y cercanía con la empresa.

4.3 Canales

Simona comenzó con un solo canal de distribución a través de tiendas físicas; posteriormente siguió con eventos como *trunk shows* dentro del país, eventos en otros países y acceso a publicidad de canales de televisión, por medio de presentadoras y programas matutinos nacionales e internacionales. Luego con el auge de las redes sociales, se estableció este canal digital como un canal de distribución permitiendo llegar a clientes en otras ciudades que presencialmente no pueden ir a las tiendas.

Asimismo, se hicieron contactos con otras ciudades y países, permitiendo concretar ventas a través de distribuidores para tiendas mayoristas y boutiques en Colombia y el exterior, principalmente en Montería, Barranquilla, Cartagena y Pasto; e internacional, en Panamá, República Dominicana, Puerto Rico y México.

Actualmente los canales de distribución son:

- Tiendas propias
- Medios digitales
- Distribuidores
- Eventos (ferias y trunk shows)

4.4 Socios clave

Para el óptimo funcionamiento de la empresa Simona, se requieren una red de proveedores y socios estratégicos que responden a la necesidad de reducir riesgos y adquirir recursos y capacidades. Dentro de los socios clave de Simona están:

- Proveedores de textiles e insumos: son comercializadores nacionales de telas.

- Proveedores de sublimación: son aquellos proveedores de servicio de sublimación que es una técnica de impresión digital, es decir que puede transferirse imágenes de un medio a otro y que en este caso se utiliza para imprimir los estampados personalizados en las telas. Este socio es extremadamente clave ya que no es fácil destacarse en este servicio y es de suma exigencia porque es una actividad clave.
- Talleres satélites de confección de ropa: son talleres en donde se realiza la mano de obra de confección de las prendas, no hacen parte de la estructura de la organización, sin embargo guarda acuerdos de confidencialidad.
- Community manager: es un socio clave ya que tiene la responsabilidad de crear, gestionar, crecer y fidelizar la comunidad online, es decir los clientes del medio digital en las diferentes redes sociales en que la marca tiene presencia.
- Relacionista pública: es el líder de opinión de la empresa que cumple el rol de vocero con la audiencia que corresponde.
- Empresa de contadores: socio clave para el manejo eficiente de la sociedad, temas fiscales, financieros, contables y legales de la empresa.
- Agencia de publicidad: socio encargado de elaborar los prints que posteriormente serán sublimados en las telas.

4.5 Actividades clave

Simona ha contado con recursos y actividades claves que le han permitido, no sólo sostenerse dentro del sector, sino, además, identificarse de manera diferencial.

Dentro de las actividades claves, está de manera estratégica la implementación del diseño de sus propios estampados (*prints*) en telas, con el fin de garantizar prendas con diseños exclusivos de la marca, únicos y diferentes para cada colección, permitiendo transmitir el sentido de cada inspiración, por otro lado, el diseño de prendas de vestir para un tipo de mujer específico garantiza un segmento de clientes definido, y así mismo un posicionamiento de marca estratégico. Por otra parte, las entrevistas en programas de moda y la exhibición de la ropa a través de celebridades de la farándula nacional han permitido dar a conocer la marca y abrir otros frentes de venta trabajando fuertemente en el posicionamiento de marca, así mismo como de la gestión del producto.

- Diseño textil
- Diseño de colecciones
- Posicionamiento de marca
- Gestión de producto
- Entrenamiento y capacitación a las asesoras. Estrategia: Escuela de asesoría de imagen.
- Gestión Comercial: adquisición de clientes, precios, modo de venta, fuerza venta
- Gestión de Marketing
- Gestión Portafolio de productos: ampliación, versatilidad
-

4.6 Recursos clave

Dentro de los recursos claves están, en primera medida, el ADN de la marca plasmado en las tiendas, con mobiliario, decoración y ambiente que permiten garantizar una experiencia única al momento de adquirir una prenda o un *outfit* completo para una ocasión especial. Por otro

lado, Simona ha adquirido experiencia en estrategia de marca, mercadeo, y ventas, que le ha aportado el conocimiento para la correcta utilización de redes sociales para ventas, y de otra manera, sostener comunicación directa con sus clientes.

- ADN de la marca: Simona proyecta un estilo de vida glamuroso, inspirador y ultra femenino, representado en sus prendas de vestir y accesorios con alto contenido de diseño y manualidad.
- Tiendas físicas
- Experiencia en estrategia de marca, mercadeo y ventas
- Utilización de redes sociales y comunicación directa con clientes
- Patronista: debe ser propia, es la encargada de elaborar los moldes para los diseños de las prendas.
- Asesoras de tienda
- El producto
- Relaciones a nivel de Retail

4.7 Propuesta de valor

Asegurar, a los clientes de Simona, una experiencia integral impregnando el ADN de la marca.

5 Análisis y revisión de la misión, visión y valores corporativos

Misión:

Diseñamos experiencias para estamparlas en tu vida.

Visión:

Simona será reconocida por brindar la mejor atención y asesoría a sus clientes, asegurándoles una experiencia integral, impregnando el ADN de la marca, fidelizando clientes, generando sostenibilidad y rentabilidad.

Valores:

Simona se destaca por tener valores como la delicadeza, alegría, afecto, feminidad, honestidad y todos aquellos que nos permiten hacer de una prenda o un complemento un estilo de vida.

6 Análisis externo

6.1 Análisis PESTAL

Dentro del ámbito político, los factores que influyen o pueden influir en los resultados de Simona son:

- Las medidas que toma el gobierno, de acuerdo a la tendencia ideológica en cuanto al apoyo o no de las empresas privadas, la estimulación a generación de empleo, beneficios para empresarios y reformas políticas y fiscales que favorezcan al empresariado del país.

Económico:

- El factor impositivo del gobierno afecta la empresa, las nuevas leyes que genera la política fiscal en cuanto a la creación de nuevos impuestos para la regulación de bienes o servicios disminuye la rentabilidad del negocio lo que hace que se incrementen los costos, y así mismo

la venta de productos afectando directamente el margen de rentabilidad de la empresa, el crecimiento y desarrollo de la misma. Por ejemplo, en agosto de 2019, se estableció un arancel del 37.9% a las importaciones textiles, el cual fue derogado en enero de 2020 pasando al 15%, lo anterior afecta directamente a la industria de vestuario y específicamente a Simona; ya que gran parte de sus prendas innovadoras son elaboradas con telas importadas de alta calidad y de diseños exclusivos, por lo tanto, el aumento de aranceles en las importaciones termina impactando directamente en la estructura de costos en producción. (Ministerio de Comercio I. y., 2019) (Ministerio de Comercio I. y., 2020).

Así mismo los tratados de libre comercio, podrían favorecer tanto las importaciones de materias primas como las exportaciones de productos terminados, debido a que “un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo regional o bilateral a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles y se negocian con el propósito de ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes del mencionado acuerdo. (Ministerio de Comercio I. y., 2020)

- Por otro lado, se genera una incertidumbre a futuro sobre el desarrollo de la economía debido a crisis financieras a causa de pandemias como COVID- 19, en proyecciones de Marzo del 2020 de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), se proyecta efectos negativos en la economía Colombiana por el aislamiento preventivo obligatorio con un impacto desfavorable sobre la demanda agregada, con una estimación del PIB entre 1,8% y 2% para este año, por debajo de la expectativa que se tenía (3,4%), también proyecta efectos negativos en el mercado laboral y en comercio como sector de interés, por lo anterior la

asociación proyecta niveles de desempleos alrededor del 11%, y en cuanto a la inflación, se proyecta entre 3,5% y 3,7%, como principales indicadores macroeconómicos. (ANIF, 2020) Por lo anterior, se debe acceder a alivios o subsidios durante la época de aislamiento y posteriormente implementar estrategias que reactiven la economía de las empresas y del país. En el caso específico de Simona, esta coyuntura cambiará las prácticas habituales del comprador, por tanto se deben implementar modelos de venta virtual para garantizar la sostenibilidad de Simona en el tiempo, trabajar en el fortalecimiento de la página web y las redes sociales como canal de venta y ampliar el portafolio de productos con el fin de facilitar las compras on line, es decir ofrecer productos que no necesiten medirse físicamente y que se puedan manejar con tallas estándar, por otro lado productos que sean para todo tipo de ocasiones inclusive para estar en casa como pijamas, conjuntos multiusos, etc.

- Sin embargo, a pesar de las proyecciones desalentadoras, como estrategia de reactivación de la economía se puede pensar que después del confinamiento se observe un crecimiento en la industria del comercio debido al ahorro previo en compras y con la intención del consumidor de romper el impacto del confinamiento, sin embargo las materias primas para las diferentes industrias podría verse afectada debido a la dificultad en la movilidad de estos insumos, lo que podría verse como una oportunidad para producir materias primas a nivel nacional.

Social:

- En los factores de tipo social que pueden influir en los resultados de la empresa está relacionado con el tema de la demografía, en donde se evidencia como tendencia el crecimiento poblacional, la mayor esperanza de vida y las altas poblaciones de mujeres, lo que

garantiza una demanda de bienes y servicios con crecimiento exponencial y con grandes oportunidades de expansión, sumado al incremento del poder adquisitivo del segmento target. Para Simona es importante como la mujer se ha ganado un espacio en un mundo con desigualdad de género, de tal forma que ahora la mujer es reconocida en diferentes ámbitos dentro de un posicionamiento global, como lo puede ser en la parte laboral, política, deportiva, entre otras; mostrándose así con cada vez más independencia y mayor poder adquisitivo que le permite acceder a sus necesidades y deseos en todo momento y lugar.

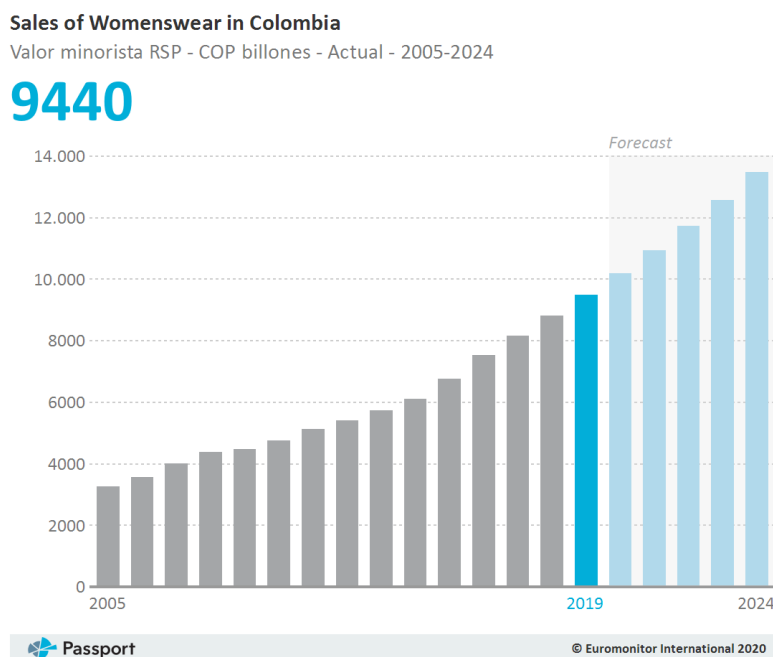


Ilustración 1. Venta minorista ropa para mujer en Colombia. (Euromonitor, 2020)

Según Euromonitor, en la actualidad la venta minorista de ropa de mujer crece a un 8%, estimuladas por materiales innovadores y nuevos estilos, siendo esta una oportunidad para Simona de apalancar su crecimiento es los estilos y diseños exclusivos, y visualizar la opción de implementación de materiales innovadores en sus nuevas colecciones, como también el aprovechamiento con las nuevas tendencias de mercadeo a través de influencer que impactan

directamente en redes sociales, llegando así a los clientes por medios digitales. (Euromonitor, 2020)

- Ante crisis que se pueden generar como la pandemia del Covid-19, se identifican grandes retos a nivel social, como mantener los ingresos suficientes en la organización para garantizar los salarios básicos de los empleados, disminuyendo el desempleo, todo esto a través de la oportunidad de gestionar estrategias para las crisis, por ejemplo la campaña #UnaCamisetaUnMercado, estrategia implementada por Simona durante la pandemia en la que por la compra de la una camiseta por valor de \$130.000 se donaba un mercado al Banco de Alimentos de Cali, esta estrategia no generaba utilidades ni cubrimiento de costos fijos pero es una iniciativa para lograr sostener los salarios de los empleados, además de ser una estrategia solidaria y que aporta a la responsabilidad social de la organización.

Tecnológico:

- Por el desarrollo de compras en plataformas digitales, es probable el impacto en el canal de tiendas físicas, siendo éste uno de los canales más fuertes ya que éste más que garantizar las prendas, ofrece una experiencia de asesoría personalizada pero es creciente la oferta de servicios digitales y como complemento a las tiendas físicas para lograr un crecimiento, por tanto es una oportunidad para Simona desarrollar estrategias que le permitan tener una mejor experiencia de compra digital, que abarque una experiencia de compra y asesoría, como una política de devolución aceptable, la opción de comprar en línea, enviar o recoger el producto en la tienda y pagar sólo al momento de la entrega.

- Por otro lado, el marketing digital seguirá aumentando en los próximos años, por tanto, es estratégico continuar presentando las colecciones y la oferta de productos a través de plataformas sociales como Instagram, pero adicionar la opción de evaluar las necesidades de los consumidores con respecto al tipo de cuerpo, estilo e incluso color, ya que todos los días las nuevas generaciones demandan productos más personalizados y por otra parte sostenible. (Euromonitor, 2020)
- Dentro de este aspecto, la pandemia del Covid- 19 se muestra como una oportunidad de reinventarse organizacionalmente, éstas estrategias mencionadas anteriormente representan una razón más para todas las industrias debido al aislamiento social y la practicidad de hacer las cosas de manera rápida y segura a través de los medios digitales.

Ambiental:

- Analizando los factores de tipo medio ambiental, se identifican oportunidades de mejora en el tiempo para encaminar a Simona como una empresa sostenible proyectándola como una empresa a largo plazo o un negocio a futuro, se sabe que las tendencias de conservación del medio ambiente definen los criterios de compras de los futuros consumidores, por tanto la organización debe estar alineada a las tendencias globales para ser más competitiva a largo plazo y garantizar la durabilidad de la organización de manera sostenible; para esto es importante establecer alianzas estratégicas que permitan la adopción de productos de origen natural, que no afecten el medio ambiente en su elaboración como lo pueden ser los botones de las prendas, los tintes de color de prendas, trazabilidad de la consecución de textiles con algodones orgánicos, producciones locales, entre otros.

6.2 Análisis de las 5 fuerzas

La industria textil a hoy, es una industria muy competida, tiene dos elementos muy importantes que es la demanda dentro del mercado que es creciente, es decir un potencial ilimitado de crecimiento, ya que hay una necesidad demográfica que hay que satisfacer permanentemente, por lo tanto, hay gran capacidad de compra. La otra característica es que dentro de la segmentación de clientes, la compradora de Simona está dispuesta a pagar, por tanto, entre más exclusivo más inelástico es; ya que se está dentro de un nicho de mercado y hay un potencial interesante en la variable precio.

Por otro lado, la estructura de costos es compleja, ya que no hay masividad de volúmenes, pero sí altos costos fijos, lo que hace que todo producto terminado tenga un alto valor.

Nuevos competidores: Existe una amenaza enorme de competidores, hay dificultad en proteger el producto ya que no se puede patentar y toca exhibirlo en las vitrinas de las tiendas físicas, redes sociales y plataformas digitales y por ello no cabe demandas por copias.

Substitutos: Los productos de Simona son fácilmente sustituibles, lo que exige una innovación constante para disminuir la amenaza, por eso también para Simona la construcción de marca e identificación es fundamental.

Proveedores: Simona cuenta con proveedores de gran poder y representan una amenaza alta, como lo son los proveedores de telas y de sublimación que son aquellos que imprimen los diseños de los estampados en las telas. Se debe pensar en la estrategia para mitigar esa amenaza, ya que limita la capacidad de negociación con estos proveedores generando alta dependencia y probablemente mayores costos de producción.

Comprador: tiene una gran capacidad de decisión y depende de que tan informado está, ya que al día de hoy y con las mega tendencias tiene muchas opciones, sin embargo, se busca vender exclusividad, porque se está comprando algo que es único que para el consumidor es muy importante. Por lo tanto, es como un poder moderado que es fácilmente fidelizable, exclusividad accesible.

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas, en este trabajo se quiere desarrollar las diferentes estrategias para que Simona disminuya las amenazas que se presentan en su entorno y poder así convertirse en una empresa sólida y sostenible en el tiempo, generando valor en todos sus procesos y como empresa.

7 Análisis interno y de competitividad

7.1 Análisis interno

Para realizar un análisis interno de la organización, se evalúan los recursos, las capacidades y las competencias actuales de Simona, en comparación con las de los 3 principales competidores que para este caso son:

- Competidor A: Especia
- Competidor B: Padova
- Competidor C: Ítala

Lo anterior con el fin de establecer una fortaleza relativa de cada factor interno clave evaluado y así identificar si se trata de una fortaleza clave, fortaleza superficial, debilidad clave o Zona de irrelevancia.

Categoría	Recursos, capacidades o competencias	Importancia	Fortaleza relativa
1	Mujeres	5	0,96
	Cientes virtuales	4	0,75
	Distribuidores	3	1,33
2	Exclusividad	5	1,00
	calidad	4	0,60
	experiencia	3	1,00
3	Asesoría personalizada	4	1,25
	Experiencias en puntos de venta	3	0,80
	confianza	5	0,60
4	Tiendas físicas	5	0,98
	Medios digitales	4	1,00
	Distribuidores	3	1,00
	Eventos	2	0,50
5	Ventas físicas y online	5	1,00
	Ventas a distribuidores	4	1,00
	Alquiler de espacios a marcas aliadas	3	1,00
6	Diseño de colecciones y diseño textil	4	1,00
	Posicionamiento de marca	5	0,80
	Gestión de producto, comercial y marketing	3	0,50
	Asesoría personalizada	2	1,50
7	Infraestructura, tiendas físicas	4	0,80
	Medios digitales	3	0,67
	R.R.H.H (Patronista)	2	1,50
	el producto	5	1,00
8	Proveedores	5	1,00
	Talleres satélites	4	0,80
	Agencia de publicidad	3	0,75
	Contadores, relacionista publica, community manager	2	1,00
9	Costos fijos	5	1,00
	Costos operativos	4	1,00

Tabla 1. Análisis interno- recursos, capacidades y competencias. Fuente: Simona

	Fortalezas claves	Fortalezas superficiales	
	Debilidades claves	Zona de irrelevancia	

Del anterior análisis se puede determinar que:

- Clientes: los clientes virtuales son un segmento de clientes que a partir del análisis se clasificó como una debilidad clave ya que teniendo en cuenta el estudio realizado por EY, (EY, 2018) en donde se exponen las mega tendencias claves para el futuro, se explica una de ellas que son los súper consumidores, en los cuales la tecnología ha cambiado la forma en que los consumidores se relacionan con las empresas, por tanto se buscan experiencias más cercanas y personalizadas con los clientes digitales, convirtiéndose así es una oportunidad de mejora, es decir uno de los puntos de los objetivos estratégicos siendo parte de una estrategia de servicio y experiencia digital.

Propuesta de valor: Simona ha enfocado su propuesta de valor en la experiencia prolongada a lo largo del tiempo, desde la experiencia de compra en todos los canales tanto físico como virtual, hasta la experiencia del uso del producto, garantizando la calidad y la exclusividad de las prendas a través del diseño de colecciones y prints únicos, mejora en los acabados, los patrones, las tallas variadas y así asegurar la buena experiencia de compra y uso, es decir, la experiencia de todo el proceso, clasificándola como una marca con ADN propio, todo esto se puede enmarcar dentro de los objetivos estratégicos de la estrategia organizacional.

- Relaciones con los clientes: La organización ha trabajado en fortalecer su experiencia dentro de las tiendas y en la asesoría personalizada, pero como debilidad clave se identifica la confianza del cliente ya que aparte de generar buenas experiencias con las condiciones del entorno, debe generar confianza con la asesora de tienda y con el producto. Es por esto de real importancia trabajar en un objetivo estratégico que vincule la formación y/o capacitación de las asesoras a través de Escuelas de Asesoría de imagen, para crear experiencias que generen confianza a partir de una asesoría más profesional y con mayores argumentos técnicos dentro

de los dos canales de atención, es decir la tienda física y el medio digital, que puedan impactar al cliente y brindar una experiencia única. Lo anterior dentro de una estrategia de gestión comercial.

- **Canales de venta:** En el análisis de los canales de ventas se identificó que los eventos como canal de ventas cumplen un papel irrelevante, ya que más que un canal, son una estrategia comercial y de marketing para generar nuevos clientes y/o distribuidores.
- **Actividades clave:** Dentro de las actividades claves hay un amplio abanico de análisis, ya que, por un lado, se obtiene como debilidades claves el posicionamiento de marca, la gestión de producto, la gestión comercial y la gestión de marketing, es por eso que hacen parte de las estrategias planteadas para este plan estratégico. Por el otro lado, se identifica la asesoría personalizada como una fortaleza superficial ya que debe fortalecerse y hacer parte de toda una gestión comercial.
- **Recursos claves:** La integralidad entre la calidad del producto, el acompañamiento y la exclusividad completan el recurso clave más importante que es la experiencia de compra, por tanto, dentro de los objetivos estratégicos se debe vincular el fortalecimiento de toda la experiencia Simona en la estructura organizacional de la empresa.
- **Socios estratégicos:** Analizando los socios estratégicos de Simona, se identifica que los talleres satélites y las agencias de publicidad son debilidades clave ya que son parte fundamental del core del negocio por tanto algunos talleres satélites se podrían evaluar como parte de la estructura fija de la organización a medida que va creciendo la empresa. Así mismo, los terceros como contador, relacionista pública, community manager, deberían estar más compenetrados a las estrategias de la organización y por tanto lo anterior articularía la estructura organizacional de la empresa.

- Estructura de costos: Actualmente Simona cuenta con una estructura de costos básica, que le brinda la oportunidad de fortalecer a través análisis financieros más productos que contemplen riesgos, imprevistos, pruebas ácidas de operación, pólizas de seguros para contingencias, y medir su operación en cuanto a costos fijos o variables para ajustar la estructura organizacional (ver en el Anexo 2).

7.2 Análisis de competitividad

Para realizar el análisis de competitividad de Simona (Ver anexo 4.), se escogieron 3 marcas competidoras nacionales a nivel de ingresos anuales y de tamaño de seguidores en redes sociales, escogiendo así:

Marca	Ingresos 2018 (millones de pesos)	Seguidores Instagram (miles)
Simona	\$1080	87
Especia	No reporta	125
Padova	\$2400	39
ítala	\$1800	35

Tabla 2. Criterios marcas competidoras. (Emis, 2019)

Evaluando las cuatro marcas bajo las mismas categorías y factores internos se encontró una similitud amplia en el modelo de negocio de la organización, pero se puede visualizar una amplia ventaja por parte de la competencia en el tema de las relaciones con los clientes ya que

como se puede ver en el Anexo 4., las demás compañías le dan más importancia a la creación de confianza con el cliente con el fin de establecer relaciones más cercanas y a más largo plazo.

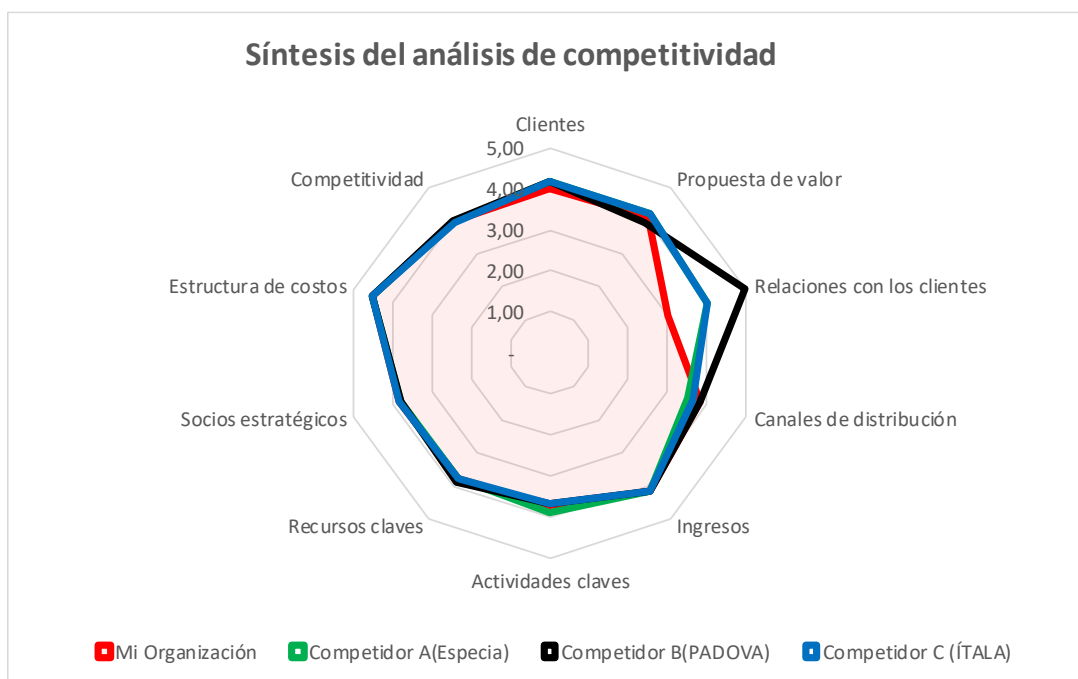


Ilustración 2. Gráfica de síntesis del análisis de competitividad de Simona (Anexo 4)

7.3 Análisis financiero

Simona en el ejercicio financiero de los años 2017 al 2018 (Anexo 5), presenta unas razones de liquidez y unos indicadores de valor positivos (Ver tabla 4), teniendo un valor importante en el año 2018 en el Capital de trabajo con \$213 millones, el cual representa los recursos que ha ganado la empresa para operar y el incremento en el ebitda del año 2017 al año 2018 en un 296%, muestra una buena capacidad de generar dinero.

Razones De	2017	2018
Liquidez	(\$)	(\$)
Liquidez	1.16	1.99
Prueba Ácida	0.66	0.56
	\$	\$
Capital de trabajo	16'016,000	213'215,000
Rentabilidad	2017	2018
EBITDA	94'000,000	278'000,000

Tabla 3. Análisis financiero. (Anexo 5)

Es importante para Simona llevar indicadores de eficiencia en la operación como lo puede ser, rotación de inventarios, la participación relativa en el mercado por producto, los ingresos individuales por prenda o accesorio y su dinámica frente al sector, para llevar así el detalle de la rentabilidad en el portafolio y poder establecer estrategias dirigidas según la oferta y demanda.

7.4 Análisis situacional

Para realizar el análisis situacional, se realiza la construcción de una matriz DOFA ampliada en la que se cruza el análisis externo, interno y de competitividad y teniendo en cuenta las oportunidades claves, amenazas claves, fortalezas claves y debilidades claves de Simona, con el fin de tener una base para la construcción de los objetivos estratégicos.

		Análisis Externo	
		Oportunidades clave	Amenazas clave
Análisis situacional			
Fortalezas Claves	<p>Producto con diseños exclusivos</p> <p>Implementación de estrategias solidarias</p> <p>Estabilidad y desarrollo del capital humano</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Asesoría personalizada</p> <p>Uso de redes sociales</p> <p>Marca con ADN propio</p>	<p>Programas del Estado para desarrollo y crecimiento de pequeñas y medianas empresas</p> <p>Tratados de libre comercio</p> <p>Reinversión y desarrollo de la industria post crisis económica</p> <p>Crecimiento poblacional</p> <p>Independencia laboral de la mujer</p> <p>Fortalecimiento en la minorista de ropa en Colombia</p> <p>Nuevas tendencias del mercado</p> <p>Influencers</p> <p>Demanda de productos personalizados</p> <p>Ofrecer servicios y experiencias digitales</p> <p>Asesoría profesional</p>	<p>Continuas reformas políticas y fiscales</p> <p>Factor impositivo del gobierno</p> <p>Políticas arancelarias de importación</p> <p>Crisis financieras futuras</p> <p>Disminución de ventas en tiendas físicas</p> <p>Alta competitividad de la industria</p> <p>Alto poder de proveedores</p> <p>Alto poder del comprador</p> <p>Alto riesgo de entrada de nuevos competidores</p> <p>Alto riesgo de productos sustitutos</p>
	Iniciativas FO	Iniciativas FA	
	<ul style="list-style-type: none"> * Redefinir convenios con empresas gubernamentales para capacitaciones formales de asesoría de imagen y atención al cliente. * Acceder a planes de beneficios tributarios a través de estrategias como la generación y sostenimiento de empleos fijos. * Construir modelo de venta por medios digitales que garantice una experiencia de compra, teniendo en cuenta la asesoría personalizada, el reconocimiento de marca y las nuevas tendencias del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecimiento de proveedores de materias primas nacionales, para minimizar el riesgo de sobrecostos de reformas arancelarias. * Garantizar la cadena productiva del negocio para generar constantemente mejoras y desarrollos en los productos ofrecidos al consumidor (Calidad, diseño y exclusividad). 	
Debilidades Claves	<p>Poca experiencia en el uso de medios digitales</p> <p>Tendencias de sostenibilidad empresarial, responsabilidad social corporativa y ambiental</p> <p>Atención al segmento de clientes digitales</p> <p>Confianza del cliente</p> <p>Gestión del producto</p> <p>Cargos clave tercerizados</p> <p>Análisis financieros (estructura de costos)</p> <p>Indicadores de Gestión</p>	Iniciativas DO	Iniciativas DA
		<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar estrategia digital interactiva que reúna las nuevas tendencias del consumidor, de servicio al cliente, venta de productos, transacciones, mercadeo, gestión de marca, fidelización de clientes, etc. * Redefinir estrategias de contratación directamente por la empresa a personal de cargos clave dentro de la cadena productiva como las modistas de talleres satélites. * Crear escuela de asesoría de imagen como programa de formación para asesoras, con el objetivo de cultivar experiencias que generen confianza al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de software administrativo que se encargue de llevar el estado financiero de la empresa, control de inventarios y así mismo extraer indicadores para identificación de márgenes de rentabilidad, que permitan generar estrategias de ventas. * Generar una estrategia de sostenibilidad para la organización que contenga los tres pilares fundamentales (social, económico y ambiental) para generar ventajas competitivas en el sector.

Tabla 4. Matriz DOFA ampliada

8 Estrategia Simona

La estrategia general de Simona es implementar una Experiencia integral, partiendo de la calidad de las materias primas, pasando por el diseño exclusivo de estampados y de prendas, el valor agregado que ofrece el equipo comercial a través de la atención en el momento de compra, una plataforma digital de alto impacto, y servicios de asesoría de imagen cómo valor agregado, por lo tanto, Simona diseña y vende experiencias, siendo este su camino hacia su mayor ventaja competitiva.

9 Objetivos estratégicos

Con el fin de desarrollar una ventaja competitiva se busca hacer un ajuste entre los recursos y capacidades de la empresa y las oportunidades que surgen en el entorno y en los análisis, por lo anterior se definen los siguientes objetivos estratégicos.

- *Crear una estrategia digital* que vincule las nuevas tendencias globales del consumidor, de servicio al cliente, venta de productos, transacciones, transportes y entregas de productos, mercadeo, gestión de marca, fidelización y seguimiento de clientes, etc. A través de plataforma digital interactiva que permita brindar la mejor experiencia de compra, teniendo en cuenta la asesoría personalizada, el uso amigable, seguro y confiable, ofreciendo siempre al cliente las tendencias según el perfil del mismo. Por otro lado, dentro de esta misma estrategia digital, se deben incorporar las *nuevas tendencias de mercadeo y publicidad*, como el uso de

redes sociales, lanzamiento de colecciones, trabajo con influencers, proyectando así a Simona a estar en la vanguardia e impactando en todos los canales de venta y asegurar la mayor fidelización de clientes.

- *Desarrollar propuesta de estrategia empresarial*, que abarque una estructura organizacional, que permita direccionar las capacidades y habilidades como gestión del recurso humano enfocado en la parte operativa del negocio, buscando así dentro de la verticalidad de la empresa asegurar de la forma más eficiente y eficaz la cadena productiva del negocio, y asegurando principalmente la calidad de sus productos, siendo consecuentes con la propuesta de valor de la marca, poniendo a Simona como una empresa cada vez más competitiva dentro de su industria. Por otro lado, se requiere *implementar una herramienta* que asegure una estructura de costos e inversión, para poder lograr una gestión administrativa y financiera clara y eficiente que permita tener indicadores para la toma de decisiones oportunas. Así mismo se busca *gestionar una estrategia de producto* que permita conocer el desempeño del portafolio de productos en el mercado, clasificar en productos maduros o en desarrollo, conocer los más rentables o la vaca lechera a través de un análisis en matriz BCG, conocer la rotación de inventarios para estimular descuentos o ventas estratégicas, trabajar con un mayor abanico de tallas para ser más inclusivos; lo anterior con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa, dirigiendo los esfuerzos donde más se necesiten, indicadores de gestión de negocio para la toma de decisiones.
- *Involucrar a Simona con la sostenibilidad social y ambiental*, a través de la reutilización e implementación de recursos renovables, también el uso de materias primas biodegradables o

de origen natural. Por otro lado, desde el lado social como pilar de la sostenibilidad, está la *responsabilidad social corporativa*, que permita fortalecer los vínculos con proveedores de materias primas nacionales, contribuyendo así al crecimiento de la economía local y garantizar la cadena de abastecimiento de la empresa, de manera paulatina y consecuente con el crecimiento de la empresa, siendo un objetivo a largo plazo.

- *Implementar las bases para la Experiencia Simona*, desde las asesoras de venta, a través de escuela de formación interna orientándolas hacia un perfil de conocimiento de moda y atención al cliente Simona, con el fin de lograr que el cliente visualice que el ADN de la marca está impreso en todos los procesos de la empresa, garantizando así una atención que genere satisfacción, fortaleciendo la experiencia Simona y fomentando fidelizar nuevos clientes y mantener a los actuales.

10 Plan táctico

Para llevar a cabo el plan táctico de Simona, se tuvo en cuenta el desarrollo de los objetivos estratégicos, integrando las herramientas adquiridas en el análisis interno y externo, como también la DOFA ampliada.

PLAN ESTRATÉGICO				PLAN TÁCTICO				PLAN OPERATIVO			
Perspectiva	Objetivos estratégicos				Proyecto Estratégico				Indicativos propuestos por el área		
	Definición	Indicador	Meta		Descripción	Responsable	Presupuesto (\$M)	KPI		2020	2025
Financiero	Desarrollar propuesta de estrategia empresarial	Ebitda	\$ 167	\$ 981	Posicionamiento en el mercado	Comunicaciones, mercado y ventas	30	Venta por canal digital	7%	60%	Incrementar actividades de gestión de marca a través de medios digitales
					Implementar herramienta administrativa y financiera	Administración y finanzas	40	Margen Operativo	28%	40%	Adquisición y puesta en marcha herramientas de control y seguimiento administrativo y financiero
					Clasificación de productos más rentables y más vendidos de acuerdo a rotación de inventarios	Mercedeo y ventas	20	# productos con margen bruto >50%	4	10	Seguimiento de rentabilidad y rotación por producto
					Plataforma digital interactiva	Comunicaciones, mercado y ventas	60	# visitas efectivas en plataforma (compras)	10%	50%	Integrar las actividades claves de Simona con las tendencias del consumidor
Cliente	Crear una estrategia digital	% clientes nuevos	20%	70%	Uso de redes y medios digitales para mercedeo y publicidad	Comunicaciones, mercado y ventas	50	# seguidores por redes sociales	87.000	300.000	Contratación de influencer
					Estudio estructura organizacional	Administración	20	# empleados directos	10	30	Vinculación de cargos claves y de la cadena productiva
					Implementar escuela de asesoria de imagen y atención al cliente Simona	Administración	10	% clientes fidelizados	25%	50%	Estructurar protocolos de capacitación interna y acceder a beneficios de capacitaciones gratuitas que ofrecen diferentes entidades gubernamentales.
Interno	Implementar las bases para la Experiencia Simona,	% empleados capacitados	20%	100%	Compra de materias primas a productores Nacionales	Administración	N/A	% proveedores Nacionales	30%	60%	Fortalecer relaciones comerciales locales.
					Capacitaciones del uso eficiente de los recursos económicos	Administración	5	% Personal capacitado	40%	100%	Capacitar y orientar todas las personas que tengan relación con la empresa.
Sostenibilidad	Involucrar a Simona con la sostenibilidad social y ambiental	% uso materias primas renovables	5%	30%	Uso de materias primas biodegradables o de origen natural.	Administración	N/A	% uso materias primas renovables	5%	30%	Uso de bolsas biodegradables
					Inversión	235					

Tabla 5. Plan táctico

11 Modelo financiero

El siguiente análisis financiero, es proyectado teniendo en cuenta la situación mundial que se está viviendo en estos momentos con respecto a la pandemia COVID 19, por lo tanto, se estiman unas perdidas en el año 2020 de un 50% con respecto al estimado del año 2019 que se espera con un 20% de mayor al año 2018. Lo anterior refleja una reinversión en el modelo de negocio, por lo que dentro del plan táctico se plantea las inversiones más representativas en el uso de medios digitales para trabajar de manera transversal en Simona. (Ver tabla 5).

Evaluación Financiera Simona							
Flujo de Fondos							
PERIODO		0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025
Inflación anual		4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Indice de Inflación		1.0000	1.0400	1.0816	1.1249	1.1699	1.2167
Inversión	\$MM	-	60	60	40	40	35
Tasa Efectiva	%	12.00%					
Ebitda 2019 Estimado	\$	334					
Incremento % x Año	%	30%					
Ebitda 2020 Estimado	\$	167	224	309	440	647	981
Beneficio Anual	\$MM	-167	57	85	131	207	334
Total Mayor ingreso	\$MM	-167	57	85	131	207	334
Impuestos	34%	-57	19	29	45	70	114
Flujo de Caja Neto	\$MM	-110	-23	-4	47	96	186
VPN	\$MM	\$ 67					
TIR	%	23%					
PRD	Años	4					

Tabla 6. Análisis económico de inversión

12 Conclusiones

A partir de la elaboración de este plan estratégico, dado durante una coyuntura mundial como es la pandemia por COVID-19, llevó a replantear múltiples formulaciones y propuestas, concluyendo que las dinámicas de venta y de relación con los consumidores han cambiado, que las empresas están enfrentadas a asumir nuevos retos principalmente en el área de la tecnología la cual se volvió la mayor aliada para la continuación de las relaciones con los clientes y las ventas, pero la principal conclusión es que la propuesta de valor de Simona, que es la Experiencia Simona, se debe vincular en esta nueva estrategia digital, generando contenido web, publicidad, mercado y ventas de manera digital pero de forma cada vez más cercana a sus clientes garantizando una experiencia de compra muy satisfactoria, y por otro lado desde la parte operativa fortalecer la calidad de sus productos para complementar la experiencia de uso de la prenda y así integrar toda la Experiencia Simona. Para poder sentar las bases de la experiencia Simona, se tuvo la implementación de una estrategia empresarial que permita estructurar la empresa y establecer unas bases sólidas desde diferentes perspectivas como lo fueron la financiera, los clientes, la estructura interna y la sostenibilidad, para la ejecución de lo que es su mayor ventaja competitiva, la Experiencia Simona.

Con este trabajo se proyecta la recuperación y crecimiento de Simona en términos de rentabilidad y sostenibilidad.

Por otro lado, con este planteamiento se logra identificar la importancia del capital humano dentro de la empresa, por tal motivo, dentro del plan táctico se involucra de manera tal que se da la importancia requerida al capital humano.

13 Recomendaciones

Para el lector es importante tener en cuenta el desarrollo de la economía y la dinamización de la misma en el periodo del COVID-19 y post COVID-19, debido a que este desarrollo de plan estratégico está soportado principalmente en una estrategia digital como consecuencia al aislamiento que la pandemia conllevó, acelerando procesos de innovación operativos y administrativos que estaban contemplados a largo plazo.

Para Simona, se recomienda ejecutar el plan táctico propuesto en este trabajo ya que proyecta a una recuperación económica desde la crisis generada por el COVID-19, hasta un crecimiento y una sostenibilidad en el tiempo en términos de rentabilidad.

Es importante que Simona tenga en cuenta que, al momento de ejecutar las inversiones propuestas, se debe priorizar por las que generen un retorno de manera más rápida, como lo es la estrategia digital, y a partir de ésta y de acuerdo a los estados de resultados, seguir implementado el plan táctico propuesto.

14 Bibliografía

- ANIF, A. N. (27 de marzo de 2020). *efectos del SARS-Cov2 en la economía colombiana*. Obtenido de Sitio web ANIF: <http://www.anif.co/comentario-economico-del-dia/actualizacion-de-las-proyecciones-de-crecimiento-de-anif-efectos-del>
- Emis, U. (3 de Junio de 2019). *Emis University*. Obtenido de Sitio web Emis University: <https://nebulosa.icesi.edu.co:2113/php/companies/index?pc=CO&cmpy=6914944>
- Espectador, E. (30 de Enero de 2020). *Economía*. Obtenido de Sitio web El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/tras-decision-de-la-corte-que-pasara-con-los-aranceles-las-prendas-de-vestir-articulo-902281>
- Euromonitor. (Marzo de 2020). *Ropa de mujer en Colombia*. Obtenido de Sitio web de Euromonitor: <https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>
- EY. (2018). *Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción*. Obtenido de Sitio web EY: <http://eymexico.instantmagazine.com/peru/megatendencias-latam/home/>
- Ministerio de Comercio, I. y. (15 de Agosto de 2019). *Asociación de comercio exterior - ANALDEX*. Obtenido de Sitio web ANALDEX: <https://www.analdex.org/2019/08/15/decreto-1419-de-2019-por-el-cual-se-reglamentan-los-articulos-274-y-275-de-la-ley-1955-de-2019-aranceles-a-las-confecciones/>
- Ministerio de Comercio, I. y. (10 de Marzo de 2020). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Sitio web (MinCIT): <http://www.tlc.gov.co/>

15 Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas

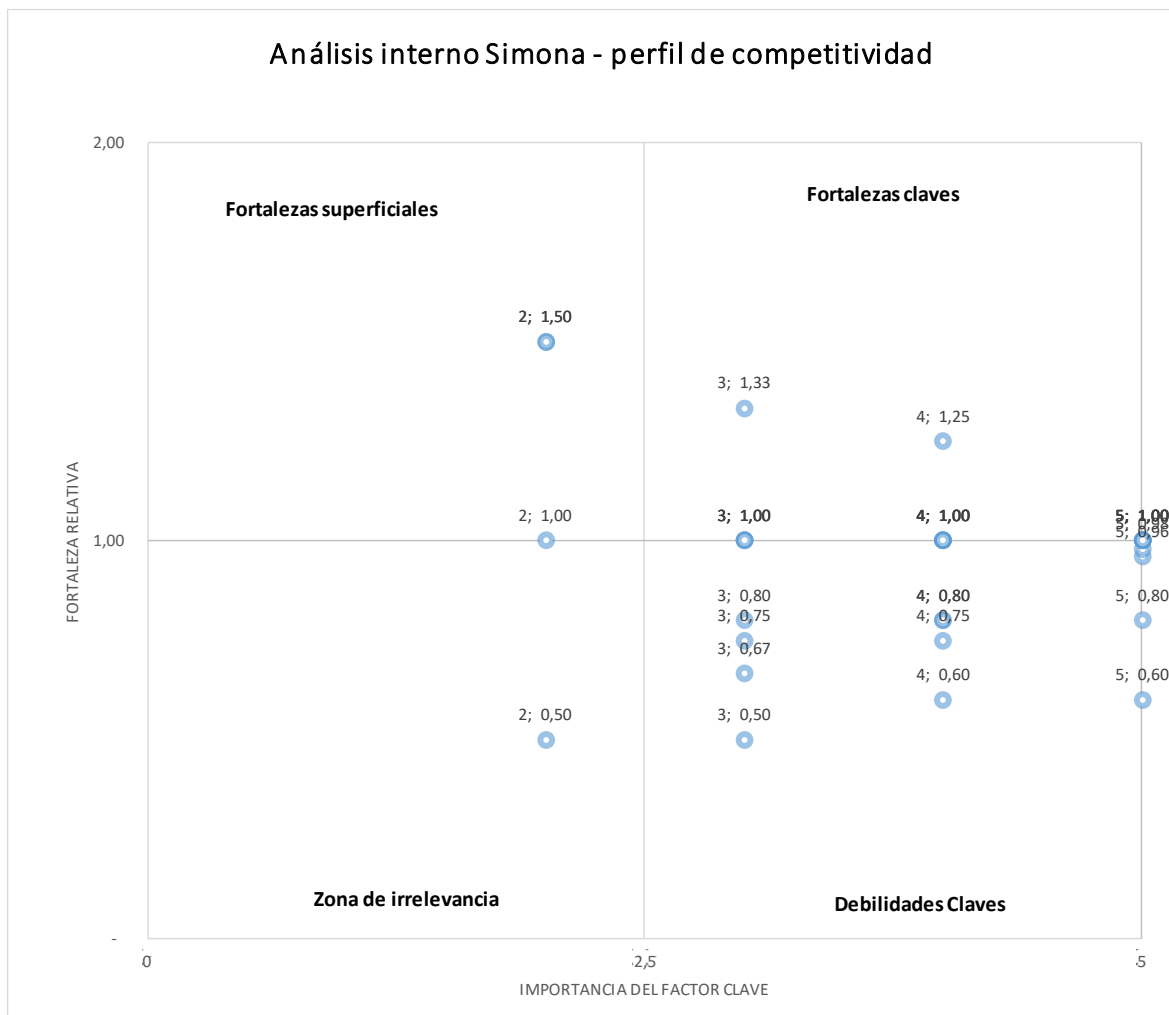
EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS SIMONA

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores de sublimación Proveedores de textiles e insumos Talleres satélites de confección de ropa Outsourcing: Community manager Relacionista pública Empresa de contadores Agencia de publicidad	Diseño de colecciones Diseño textil Posicionamiento de marca Gestión de producto Entrenamiento y capacitación a las asesoras. Gestión Comercial: adquisición de clientes, precios, modo de venta, fuerza venta Gestión de Marketing Gestión Portafolio de productos:	Asegurar, a los clientes de Simona, una experiencia de calidad, impregnando el ADN de la marca y fidelizando clientes.	Ofrece asesoría de imagen profesional en sus tiendas propias lo cual crea relaciones cercanas con sus clientes y generando experiencias. (atención personal) Clientes virtual en medio digitales, con los mismos valores de la marca Distribuidores, relación directa y personalizada con la directora de ventas.	1. Mujeres con espíritu joven, que aman ser admiradas y reconocidas, que buscan validar su belleza por medio del vestuario y que quieren proyectar seguridad. Aquellas con gustos exclusivos de ropa, amantes de su profesión, que se preocupan por su imagen, que son multifacéticas y que se desenvuelven en diferentes roles como esposas, madres, ejecutivas. Mujeres que les encantan los eventos sociales, que aman los detalles, amantes del color, y los viajes 2. Clientes virtuales, mujer con menos disposición de tiempo, no son clientas presenciales, o que no tienen acceso a las tiendas por encontrarse en otros lugares. 3. Distribuidores, propietarios de boutiques que venden marcas de diseñador.
	Recursos Clave Experiencia en estrategia de marca, mercadeo y ventas Tiendas físicas Utilización de redes sociales y comunicación directa con clientes Patronista Asesoras de tiendas El producto Relaciones a nivel de retail		Canales Tiendas propias Medios digitales Distribuidores Eventos (ferias y trunk shows)	
Estructura de Costos Costos fijos (administración de tiendas, servicios, personal, etc) Costos operativos de producción Costos variables por ventas, publicidad etc.			Fuente de Ingresos Ventas en tiendas propias Ventas a distribuidores Marcas aliadas (alquiler de espacios) ventas digitales	

Anexo 2. Análisis Interno

Análisis Interno - Recursos, capacidades y competencias							
Factores internos claves			Fortaleza o grado de desarrollo del factor clave				
Categoría	Recursos, capacidades o competencias	Importancia (1-5)	Mi organización (1-5)	Competidor A (1-5)	Competidor B (1-5)	Competidor C (1-5)	Fortaleza relativa
1	Mujeres	5	4,8	5	5	5	0,96
	Clientes virtuales	4	3	4	4	4	0,75
	Distribuidores	3	4	3	3	3	1,33
2	Exclusividad	5	5	5	3	3	1,00
	calidad	4	3	4	5	5	0,60
	experiencia	3	4	3	4	4	1,00
3	Asesoría personalizada	4	5	3	4	3	1,25
	Experiencias en puntos de venta	3	4	5	3	5	0,80
	confianza	5	3	4	5	4	0,60
4	Tiendas físicas	5	4,9	5	5	5	0,98
	Medios digitales	4	4	4	4	3	1,00
	Distribuidores	3	3	2	3	2	1,00
	Eventos	2	2	1	2	4	0,50
5	Ventas físicas y online	5	5	5	5	5	1,00
	Ventas a distribuidores	4	4	4	4	4	1,00
	Alquiler de espacios a marcas aliadas	3	3	3	3	3	1,00
6	Diseño de colecciones y diseño textil	4	5	4	5	5	1,00
	Posicionamiento de marca	5	4	5	3	3	0,80
	Gestión de producto, comercial y marketing	3	2	3	4	4	0,50
	Asesoría personalizada	2	3	2	2	2	1,50
7	Infraestructura, tiendas físicas	4	4	5	4	5	0,80
	Medios digitales	3	2	3	3	3	0,67
	R.R.H.H (Patronista)	2	3	2	2	2	1,50
	el producto	5	5	4	5	4	1,00
8	Proveedores	5	5	5	4	5	1,00
	Talleres satélites	4	4	3	5	4	0,80
	Agencia de publicidad	3	3	4	3	3	0,75
	Contadores, relacionista publica, community manager	2	2	2	2	2	1,00
9	Estructura de costos	5	5	5	5	5	1,00
	Costos operativos	4	4	4	4	4	1,00
Total		113	4,0	4,0	4,0	3,9	0,9

Anexo 3. Perfil de competitividad




Anexo 4. Análisis de competitividad

Categoría	Mi Organización	Competidor A (Especia)	Competidor B (PADOVA)	Competidor C (ÍTALA)
1 Clientes	4.00	4.17	4.17	4.17
2 Propuesta de valor	4.08	4.17	3.92	4.17
3 Relaciones con los clientes	3.00	4.00	5.00	4.00
4 Canales de distribución	3.82	3.50	3.86	3.64
5 Ingresos	4.17	4.17	4.17	4.17
6 Actividades claves	3.71	3.86	3.64	3.64
7 Recursos claves	3.79	3.79	3.86	3.79
8 Socios estratégicos	3.86	3.79	3.79	3.86
9 Estructura de costos	4.56	4.56	4.56	4.56
Competitividad	4.0	4.0	4.0	3.9

Anexo 5. Estado Situación Financiera

SIMONA PRENDAS Y COMPLEMENTOS SAS NIT. 901.115.144-5 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA POR LOS PERIODOS TERMINADOS ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2017-2018 EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS					
Revelaciones	31 de Diciembre de 2018	31 de Diciembre de 2017	Variaciones	%	
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	\$ 429.557.581	\$ 116.507.051	\$ 313.050.529	269%	
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$ 15.506.166	\$ 42.658.826	\$ -27.152.660	-64%	
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	\$ 104.565.569	\$ 23.593.664	\$ 80.971.905	343%	
Inventarios	\$ 309.436.845	\$ 50.254.562	\$ 259.181.283	516%	
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 4.570.565	\$ 5.400.365	\$ -829.800	-15%	
Propiedades Planta y Equipo	\$ 4.570.565	\$ 5.400.365	\$ -829.800	-15%	
TOTAL ACTIVO \$	\$ 434.128.145	\$ 121.907.416	\$ 312.220.729	256%	
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	\$ 216.342.956	\$ 100.490.603	\$ 115.852.353	115%	
Pasivos Financieros Corrientes	\$ 15.389.432	\$ -	\$ 15.389.432	0%	
Beneficios a los empleados	\$ 19.770.465	\$ 3.826.870	\$ 15.943.595	417%	
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 131.968.059	\$ 80.681.733	\$ 51.286.326	64%	
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 49.215.000	\$ 15.982.000	\$ 33.233.000	208%	
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 200.063.980	\$ 11.967.571	\$ 188.096.409	1572%	
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 200.063.980	\$ 11.967.571	\$ 188.096.409	1572%	
TOTAL PASIVO \$	\$ 416.406.936	\$ 112.458.174	\$ 303.948.762	270%	
PATRIMONIO					
Capital emitido	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -	0%	
Ganancias acumuladas	\$ 4.449.242	\$ -	\$ 4.449.242	0%	
Ganancias del ejercicio	\$ 8.271.967	\$ 4.449.242	\$ 3.822.726	86%	
Total Patrimonio	\$ 17.721.209	\$ 9.449.242	\$ 8.271.967	88%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 434.128.145	\$ 121.907.416	\$ 312.220.729	256%	

Vanessa Sanchez Calderón
Representante Legal


Julian Andres Rodriguez Prado
Contador publico
TP. 104106-T