



Vigilada Mineducación

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE UN NEGOCIO DE
COMERCIALIZACIÓN DE VESTUARIO

Juan Fernando Hoyos Sánchez

Trabajo de grado en modalidad Business Case

Asesor y coautor

Harold Augusto Franco Eastman

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE CIENCIAS APLICADAS E INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA
MEDELLÍN
2024

CONTENIDO

	pág.
1. PÁRRAFO DE INICIO	8
2. OBJETIVOS	11
2.1 GENERAL	11
2.2 ESPECÍFICOS	11
3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	12
3.1 ANÁLISIS DOFA	12
3.1.1 Estrategias ofensivas y defensivas.	16
3.2 ANÁLISIS PROPUESTA DE VALOR AS .. IS	20
3.3 LA ENCUESTA	20
3.4 LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR – AS .. IS	22
3.5 ENCAJE ACTUAL DE LA PROPUESTA DE VALOR	23
3.6 SOBRE LAS ACTUALES PLATAFORMAS DIGITALES	25
3.7 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS – AS .. IS	26
3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS	27
3.9 FENÓMENOS Y PROBLEMAS	28
4. MACROENTORNO	30
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO PESTEL	30
4.2 MACROTENDENCIAS	37
4.3 RESUMEN DE ESTRATEGIAS GENERADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS PESTEL Y LAS MACROTENDENCIAS	38
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – LAS 5 FUERZAS DE M. PORTER	40
5.1 RESUMEN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	50
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51

	3
6.1 PROPÓSITO.....	51
6.1.1 El propósito actual (As .. Is)	51
6.1.2 El propósito deseado (To .. Be).....	51
6.2 MODELO DE CRECIMIENTO	52
6.3 ALTERNATIVAS DE ACCIÓN	53
6.3.1 Estrategias de penetración de mercado	55
6.3.2 Estrategias de desarrollo de productos.....	57
6.3.3 Estrategias de desarrollo de nuevos mercados	58
6.3.4 Capacidades operativas que apalancan las estrategias	59
6.3.5 Comparación, elección y análisis de barreras para la implementación de las estrategias	61
6.3.6 Timeline de implementación de las estrategias.....	65
6.3.7 Lienzo del modelo de negocios – <i>To be</i> para el primer año.....	67
7. PÁRRAFO DE CIERRE.....	69
REFERENCIAS.....	70

LISTA DE TABLAS

	pág.
TABLA 1 MATRIZ DOFA NEGOCIO DE VESTUARIO CREACIONES AZUCENA	12
TABLA 2 ESTRATEGIAS CRUZADAS DOFA II	15
TABLA 3 VISITAS A 5 CLIENTES REALES ENCUESTADOS	22
TABLA 4 ENCAJE ACTUAL DE LA PROPUESTA DE VALOR	24
TABLA 5 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE PLATAFORMAS DE TIPO MARKETPLACE Y REDES SOCIALES.....	26
TABLA 6 ESTADO DE RESULTADOS GENERAL.....	27
TABLA 7 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	40
TABLA 8 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	41
TABLA 9 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	43
TABLA 10 NUEVOS ENTRANTES.....	44
TABLA 11 PRODUCTOS SUSTITUTOS	46

LISTA DE FIGURAS

pág.

ILUSTRACIÓN 1 EXPLICACIÓN DE ESTRATEGIAS CRUZADAS DOFA.....	15
ILUSTRACIÓN 2 ESTRATEGIA OFENSIVA I – CONVENIO CON MARCAS Y/O OUTLETS ...	16
ILUSTRACIÓN 3 ESTRATEGIA OFENSIVA II – CONFECCIONISTAS LOCALES	17
ILUSTRACIÓN 4 ESTRATEGIA OFENSIVA III - TLCS	17
ILUSTRACIÓN 5 ESTRATEGIA OFENSIVA IV - ABASTECIMIENTO POR PLATAFORMAS DIGITALES.....	18
ILUSTRACIÓN 6 ESTRATEGIA OFENSIVA V - TRANSFERENCIA DE RIESGO DE CARTERA Y ELIMINACIÓN DE COSTOS	18
ILUSTRACIÓN 7 ESTRATEGIA OFENSIVA VI - EXPANSIÓN DEL RELACIONAMIENTO CON CRMS	19
ILUSTRACIÓN 8 ESTRATEGIA OFENSIVA VII - OPTIMIZACIÓN LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN	19
ILUSTRACIÓN 9 PREGUNTAS DESENCADENANTES TRABAJOS DEL CLIENTE	20
ILUSTRACIÓN 10 PREGUNTAS DESENCADENANTES FRUSTRACIONES DEL CLIENTE ...	21
ILUSTRACIÓN 11 PREGUNTAS DESENCADENANTES ALEGRÍAS DEL CLIENTE	21
ILUSTRACIÓN 12 LIENZO PROPUESTA DE VALOR - AS IS	23
ILUSTRACIÓN 13 ETAPAS DEL ENCAJE DE LA PROPUESTA DE VALOR	24
ILUSTRACIÓN 14 LIENZO MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL - AS IS.....	27
ILUSTRACIÓN 15 FENÓMENOS Y PROBLEMAS IDENTIFICADOS	28
ILUSTRACIÓN 16 PESTEL	30
ILUSTRACIÓN 17 PROMOCIÓN DEL PROGRAMA CENTRO DE REINDUSTRIALIZACIÓN ZASCA	31
ILUSTRACIÓN 18 IMPORTACIÓN DE CONFECCIONES 2023 - 2024	36
ILUSTRACIÓN 19 MACROTENDENCIAS.....	37
ILUSTRACIÓN 20 RESUMEN DE ESTRATEGIAS GENERADAS DESDE EL MACROENTORNO.....	39
ILUSTRACIÓN 21 RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	48
ILUSTRACIÓN 22 RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	50
ILUSTRACIÓN 23 PROPÓSITO - CÍRCULO DORADO.....	51

ILUSTRACIÓN 24 RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN	53
ILUSTRACIÓN 25 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PRIORIZADAS.....	54
ILUSTRACIÓN 26 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO.....	55
ILUSTRACIÓN 27 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	57
ILUSTRACIÓN 28 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	58
ILUSTRACIÓN 29 CAPACIDADES BÁSICAS OPERATIVAS.....	59
ILUSTRACIÓN 30 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA.....	61
ILUSTRACIÓN 31 ESTRATEGIAS PRIORIZADAS.....	64
ILUSTRACIÓN 32 TIMELINE DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	65
ILUSTRACIÓN 34 LIENZO MODELO DE NEGOCIOS ESPERADO A 1 AÑO – TO BE	67

Resumen

La industria textil y de confección en Colombia ha sido desde mediados del siglo pasado una de las mayores fuentes de empleo y contribución al desarrollo industrial y económico del país. Fue en aquella época de auge cuando se creó la microempresa Creaciones Azucena dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir durante 36 años. Sin embargo, los diferentes fenómenos de la globalización como el comercio internacional con la apertura de mercados, la renovación industrial, la sobreproducción, la entrada de nuevos jugadores asiáticos, el contrabando, la pandemia, la inflación, entre otros, pusieron en jaque este sector en Colombia llevándolo a una profunda crisis [1] y que forzó a la compañía a reducir su operación en 2018 para solo comercializar prendas de vestir. No obstante, esta industria a pesar de ser tan golpeada sigue siendo muy relevante para la economía, pues atiende una necesidad masiva básica como es el vestuario y aportó en 2022 el 9,4% del PIB en Colombia [2]. Dado lo anterior, este estudio tiene como propósito descubrir y priorizar nuevas estrategias, modelos de negocio y tecnologías digitales que le permitan a Creaciones Azucena aprovechar las oportunidades del mercado, fortalecer su operación, crecimiento y supervivencia en un mundo globalizado.

Palabras clave: Apertura Económica, Contrabando, Control Aduanero, Crisis, Dumping, Estrategia, Exportaciones, Globalización, Importaciones, Industria Textil Y Confección, Narcotráfico, Prendas De Vestir, Sobreproducción, Subfacturación Y Lavado De Dólares.

1. PÁRRAFO DE INICIO

La política comercial colombiana desde mediados del siglo pasado (1950), privilegiaba la estrategia proteccionista con la reforma arancelaria cuyo propósito era ante todo salvaguardar los intereses de las empresas industriales [3]. Esto fenómeno permitió a dichas compañías crecer de forma razonable y para el caso del sector textil y confección, dicho crecimiento fue mayor, como indican las cifras del año 1974 pues este segmento representaba el 16% de todo el sector industrial colombiano [4]. Tal fue el caso de empresas Antioqueñas como Coltejer, que en los años 80 llegó a ser una de las compañías más prósperas de Colombia con más de 3000 empleados, grandes predios en Itagüí, Rionegro y su emblemático edificio Coltejer, que en su momento llegó a ser el edificio más alto de Medellín [5]. En aquella época, Medellín y su área metropolitana concentraban la mayor parte de la industria de la confección de prendas de vestir, fue así como nació la microempresa de confección y comercialización de prendas de vestir Creaciones Azucena registrada en la Cámara de Comercio del Aburrá Sur en Envigado en el año de 1984. Desde sus inicios fue una pequeña pero próspera compañía que dio empleo a más de 12 empleados centralizando la producción en el municipio de Envigado, Antioquia y segmentando su mercado en diferentes municipios del suroeste, nordeste, oriente de Antioquia y Viejo Caldas.

No obstante, desde los años 70, el exceso de proteccionismo y la bonanza cafetera habían convertido la industria textil en un sector poco competitivo que sumado a los altos precios provocaron que los consumidores buscaran productos sustitutos [4]. Desde entonces, comenzó a gestarse las raíces de una crisis pues disminuyeron las inversiones en el sector y aumentó de forma considerable el contrabando lo que ocasionó que las textileras empezaran a tener dificultades financieras. Para la primera mitad de los 80 se materializó la crisis, el consumo de textiles cayó, aumentaron las tasas de interés para el acceso al crédito, los equipos industriales estaban obsoletos y faltaba tecnología de punta afectando la productividad del sector. Por ejemplo, el precio de las acciones de compañías como Coltejer o Fabricato valían en 1979 \$40 por acción, en 1982 costaban \$20 por acción y en 1984 cayó a \$5 por acción junto con la pérdida masiva de empleos [4].

Para la década de los 90, el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo decide iniciar la estrategia de Apertura Económica abriendo el mercado colombiano al mundo, para incentivar el crecimiento de la industria nacional gracias a la competencia de los demás países aumentando la disponibilidad tanto de productos como de consumidores y promoviendo las exportaciones. A pesar de esto la industria textil y de

confección no mejoró, pues faltaba acompañar la apertura con una política productiva que le permitiera a los empresarios colombianos competir con productos del extranjero e implementar nuevos mecanismos de control aduanero. Esto implicó la entrada de textiles y productos terminados de Taiwán, China y otros países con el aumento del 55% de las importaciones de productos, colocando en una situación muy crítica al sector textil y confección [4].

Todos estos efectos en Colombia no eran más que síntomas de una crisis a nivel mundial del sector textil y confecciones. La sobreproducción de prendas de vestir de países asiáticos como Japón, Corea y China debido a sus programas de reconversión industrial, que implicaba renovar maquinaria obsoleta por maquinaria moderna, les permitió a estos países elevar su productividad y exportar productos textiles terminados en grandes volúmenes, sumado al envío de altas cantidades de productos textiles de países de la Cortina de Hierro como Checoslovaquia y la Unión Soviética, que tenían el 18% de la capacidad instalada mundial y la maquinaria más moderna del mundo. Adicionalmente, con el fin de salir de estos excesivos inventarios, acudieron a la práctica del Dumping disminuyendo las condiciones laborales de los confeccionistas asiáticos y por ende los costos del producto.

Pero una apertura económica bien administrada no tenía por qué ser el problema, pues no es lo mismo libertad de importaciones que falta de control en el ingreso de mercancías, ya que además del Dumping, se disparó el lavado de dólares producto del narcotráfico y la subfacturación para disminuir el valor declarado en las importaciones por lo cual llegaban los productos textiles de esas latitudes a precios irrisoriamente bajos afectando de manera contundente a los confeccionistas locales que no tenían la capacidad de competir bajo estas circunstancias [6].

Dados estos fenómenos, en el año 2018 Creaciones Azucena, luego de percibir fuertes disminuciones en la demanda de sus productos confeccionados en los últimos años y observar el panorama general en Colombia crítico del sector de manufactura de prendas de vestir, decide suspender la confección de prendas de vestir y dedicarse solo a su comercialización, liquidar a 9 empleados y vender toda su maquinaria industrial. Y para el año 2020, después de 36 años de operación, su propietaria decide liquidar por completo y cerrar la compañía. Igual suerte corrieron muchos otros microempresarios de la confección y grandes textileras como Coltejer, que en 2021 suspendió sus operaciones y en enero de 2023 despidió a sus últimos 5 empleados de 3000 [5].

Hoy en día la industria de la confección de prendas de vestir sigue inundada de productos asiáticos, prácticas como el Dumping y el contrabando disparado, pues según Fenalco Antioquia (2022), una de cada 3 prendas (33%) es de contrabando y se espera que crezca a un 66% [7]. No obstante, la

propietaria del negocio transformó su modelo dado este panorama del mercado y continuó con la comercialización de prendas de vestir nacionales y del exterior y, apoyándose en su experiencia, conocimiento del mercado, conocimiento del producto y los clientes; ha logrado consolidar alrededor de 56 clientes distribuidos en diferentes cabeceras municipales de Antioquia. Este nuevo negocio que se enfrenta a los diversos desafíos anteriormente mencionados por la globalización, requiere encontrar la estrategia más viable para su crecimiento, evolución y supervivencia, pues el sector textil y confección, a pesar de todas las dificultades descritas, sigue siendo un eslabón fundamental para la economía colombiana al representar en el 2022 el 9,4% del PIB de Colombia, la generación de más de 600.000 empleos e ingresos operacionales por 14,34 billones de pesos creciendo un 28% con respecto al 2021 [2].

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Encontrar y priorizar las estrategias de mercado que le permitan al negocio de vestuario crecer de forma sostenible y responsable dentro de un contexto de mercado desafiante de alta competencia, contrabando e informalidad.

2.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar el negocio de vestuario para identificar brechas, capacidades, debilidades y oportunidades con respecto a su crecimiento, competitividad y supervivencia en el mercado
- ✓ Entender el cliente y cómo encaja la propuesta de valor del negocio en sus expectativas y necesidades con el fin de aumentarlo y competir mejor en los mercados
- ✓ Analizar el macroentorno y la industria del sector textil y confecciones de vestuario en Colombia para determinar las estrategias que mejoren su competitividad y crecimiento
- ✓ Incorporar estrategias digitales para aumentar la propuesta de valor y las ventas
- ✓ Proponer cambios en su modelo operativo que soporten la implementación de las estrategias sugeridas

3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

3.1 ANÁLISIS DOFA

Con el propósito de tomar mejores decisiones con respecto a la estrategia a desarrollar para este negocio y evaluar los factores internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos se realizó el siguiente análisis DOFA.

Tabla 1 Matriz DOFA negocio de vestuario Creaciones Azucena

ELEMENTOS INTERNOS				ELEMENTOS EXTERNOS			
FORTALEZAS	IMPOR	IMPA	VALOR	OPORTUNIDADES	IMPOR	IMPA	VALOR
1. Conocimiento mercado antioqueño y eje cafetero	100%	3	3	1. Nuevas tecnologías para la comercialización y/o aprovisionamiento del producto, eCommerce, Marketplaces, como Amazon, eBay, etc.	90%	3	2,7
2. Experiencia y conocimiento de la industria confección y comercialización de prendas de vestir	100%	3	3	2. Temporada de lluvias	100%	3	3
3. Conocimiento profundo del producto, su manufactura, materias primas, diseños clásicos y actualizados	100%	3	3	3. Programas del Min Comercio o agremiaciones para el apoyo de importaciones directas	100%	3	3
4. Modelo de Fidelización flexible y estructurado: precio competitivo, otorgamiento de créditos, garantía, disponibilidad inmediata, etc.	90%	3	2,7	4. Alianzas con marcas autorizadas y/o aprovechamiento de outlets	100%	3	3
5. Capacidad de negociación	100%	3	3	5. Programas de desarrollo empresarial: OnGoing, gobierno, etc.	100%	2	2
6. Conocimiento amplio y relación estrecha con el cliente basado en la amistad y el servicio	100%	3	3	6. Confeccionistas locales legales en Medellín, Marinilla, etc. (Ejemplo: el Hueco)	100%	3	3
7. Operación simple	50%	3	1,5	7. Alianzas con plataformas digitales de envíos o startups para la logística de distribución como InDriver, Uber, etc.	90%	3	2,7
8. Confianza en los clientes	60%	3	1,8	8. TLCs que faciliten la importación a bajo costo	100%	3	3
9. Relación de confianza con proveedores	90%	3	2,7	9. Combinación de productos de marcas locales e importadas	100%	3	3

10. Relación estrecha y cercana con sus clientes	90%	3	2,7	10. Boom de FinTechs en el mercado para el otorgamiento de créditos a personas naturales y empresas	100%	2	2
11. Comunicación constante con el cliente	100%	2	2	11. Plataforma digitales de relacionamiento con clientes como CRMs. Ejemplo: Salesforce, Microsoft Dynamics, ServiceNow, etc.	100%	2	2
12. Modelo logístico de distribución cercano	100%	3	3	12. Servicios digitales SAAS de facturación electrónica	70%	2	1,4
		31,40%	31,4			30,80%	30,8
DEBILIDADES	IMPOR	IMPA	TOTAL	AMENAZAS	IMPOR	IMPA	TOTAL
1. Abastecimiento con facturación no formal	100%	3	3	1. La competencia: vendedores naturales y empresas	40%	2	0,8
2. Carencia de direccionamiento estratégico	100%	2	2	2. Proveedores mayoristas	100%	3	3
3. Carencia de estructura administrativa	50%	1	0,5	3. Proveedores sin garantía	100%	2	2
4. Manejo de inventarios	40%	1	0,4	4. Producto de baja calidad	100%	2	2
5. Logística de abastecimiento riesgosa y alto esfuerzo	100%	2	2	5. Bajas cosechas en cabeceras municipales del producto principal que afectan la economía de todo el municipio. Eje: Café y Plátano (Viejo Caldas), papa (Unión), maíz (Sonsón), frutas y Hortalizas (Urrao), etc.	100%	3	3
6. Alta dependencia de su fundadora y propietaria	100%	3	3	6. Pago de impuestos	100%	2	2
7. Modelo de facturación débil (riesgos y debilidad fiscal)	70%	3	2,1	7. Incremento del contrabando	100%	3	3
8. Logística de distribución riesgosa y alto esfuerzo	100%	3	3	8. Dependencia del producto con el dólar	100%	3	3
				9. Aumento de los costos de distribución como la gasolina, peajes y alojamientos	100%	3	3
		16,00%	16			21,80%	21,8
Impacto en el negocio: 1: Bajo 2. Medio 3. Alto							
Importancia: Desde 10% Bajo.....50% Medio.....100% Alto							
						100%	100

Nota, IMPOR. Se refiere a la Importancia medida de 0% a 100%. IMPA se refiere al Impacto medido de 1 a 3 y VALOR al cómputo de estos 2 valores.

De acuerdo con los resultados de la anterior matriz DOFA, en la cual para cada dimensión se evalúan varios factores puntuados en nivel de impacto e importancia, dando como resultado el efecto que pueden generar las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas de acuerdo con la importancia relativa que la empresa identifica en ellas. En términos generales, las fortalezas y oportunidades que presenta el negocio en la actualidad son de mayor peso y relevancia para el negocio y generan un efecto más positivo a la compañía permitiéndole contrarrestar con mayor facilidad las debilidades que maneja a su interior y las amenazas que existen en el mercado. Como se puede apreciar, las fortalezas y oportunidades tiene un peso del 62.20% superior al 37.80% que representan las debilidades y amenazas que la compañía enfrenta. Esto implica que la gerencia y sus colaboradores deben desarrollar estrategias para potenciar las fortalezas actuales y buscar en las oportunidades que presenta su entorno en pro de desarrollar capacidades que generen mayores ingresos y permita un crecimiento acelerado del mercado; lo cual evidencia el gran potencial que tiene el negocio tanto de factores internos como externos.

En contraste, las Debilidades y Amenazas cuyos valores son 16,00% y 21,80%, respectivamente, suman entre las dos un 37,80%, revelando que, si bien el negocio tiene alto potencial, existen factores internos y externos de riesgo que se deben controlar y gestionar para desarrollar capacidades claves de negocio.

En función de generar estrategias a partir del anterior análisis, se cruzan los elementos internos y externos identificados.

Ilustración 1 Explicación de Estrategias cruzadas DOFA



Nota, la figura representa una explicación de las estrategias cruzadas DOFA. Tomado de [8]

Resumiendo lo anterior, las estrategias se clasifican así:

Tabla 2 Estrategias cruzadas DOFA II

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Defensivas FA
Debilidades	Estrategias Defensivas DO	Estrategias de Supervivencia DA

Nota, la tabla clasifica las estrategias DOFA.

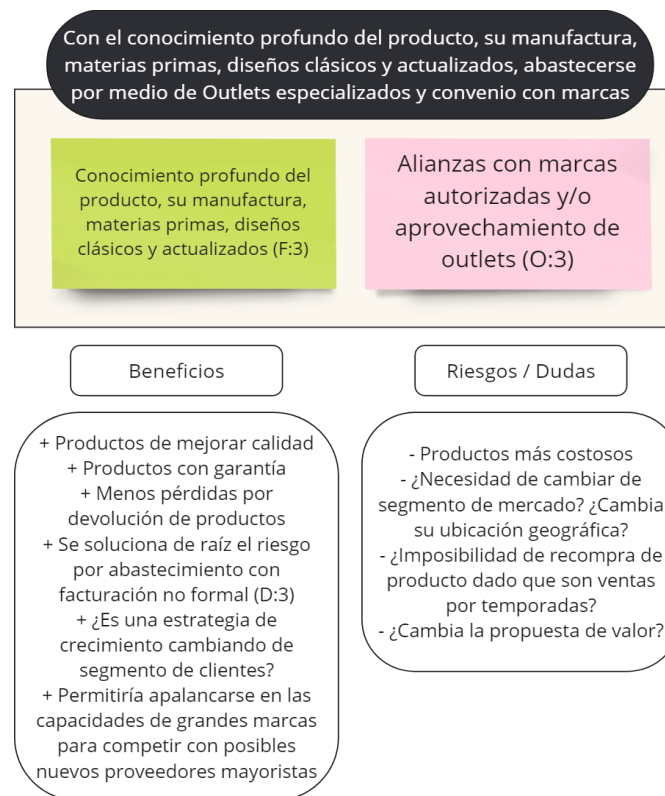
En función de generar estrategias a partir del anterior análisis, se cruzan los elementos internos y externos.

3.1.1 Estrategias ofensivas y defensivas.

Las estrategias ofensivas utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades del entorno, por lo que son las de mayor impacto. Las defensivas buscan hacer uso de las fortalezas para mitigar las amenazas externas y las debilidades.

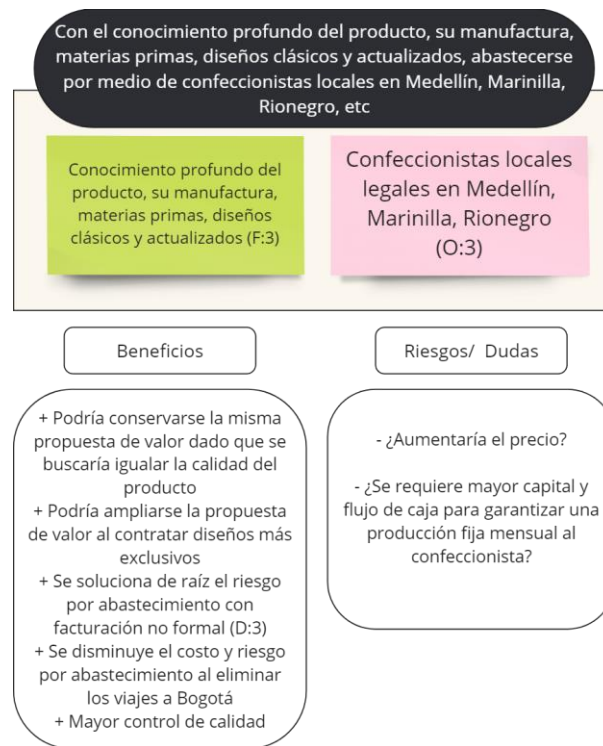
✓ Estrategias para el abastecimiento

Ilustración 2 Estrategia Ofensiva I – Convenio con marcas y/o outlets



Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

Ilustración 3 Estrategia Ofensiva II – Confeccionistas locales



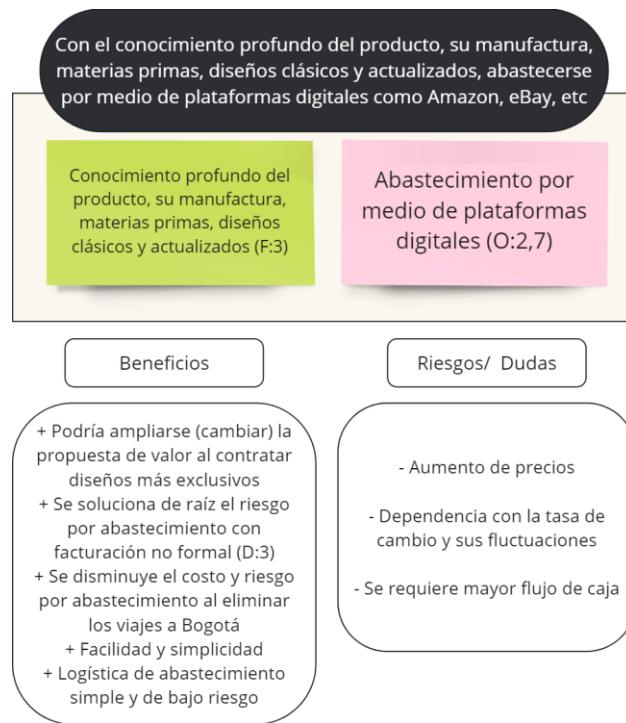
Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

Ilustración 4 Estrategia Ofensiva III - TLCs



Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

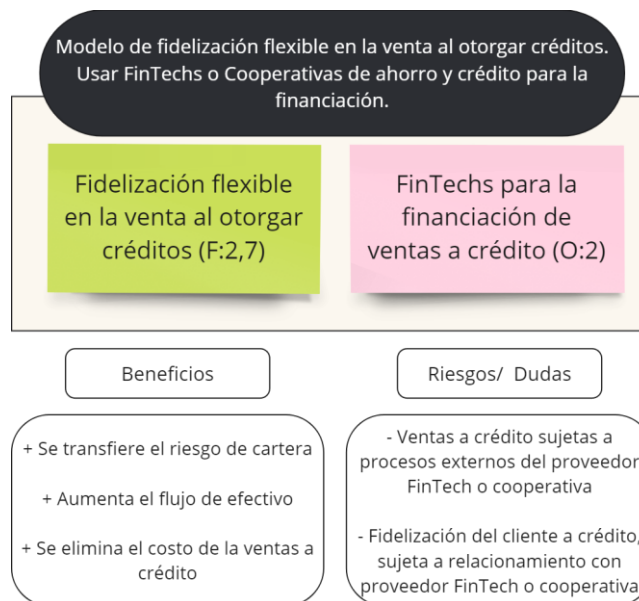
Ilustración 5 Estrategia Ofensiva IV - Abastecimiento por plataformas digitales



Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

- ✓ Estrategia para transferir riesgo de cartera en ventas a crédito

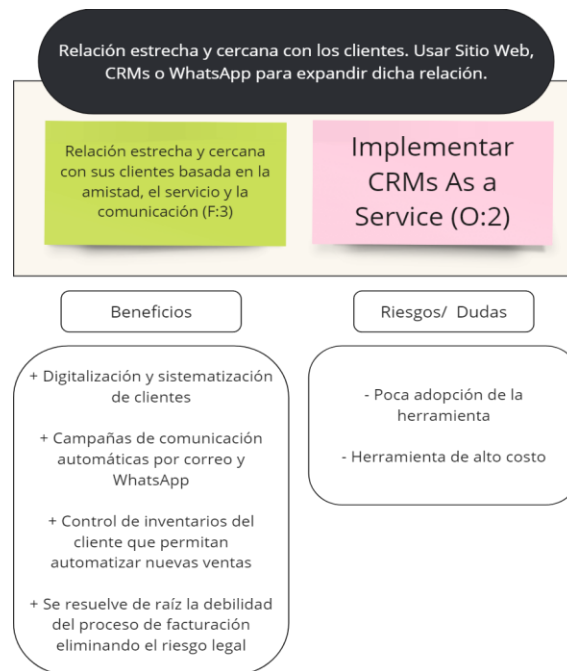
Ilustración 6 Estrategia Ofensiva V - Transferencia de riesgo de cartera y eliminación de costos



Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

- ✓ Estrategia para expandir el modelo estrecho de relacionamiento con el cliente

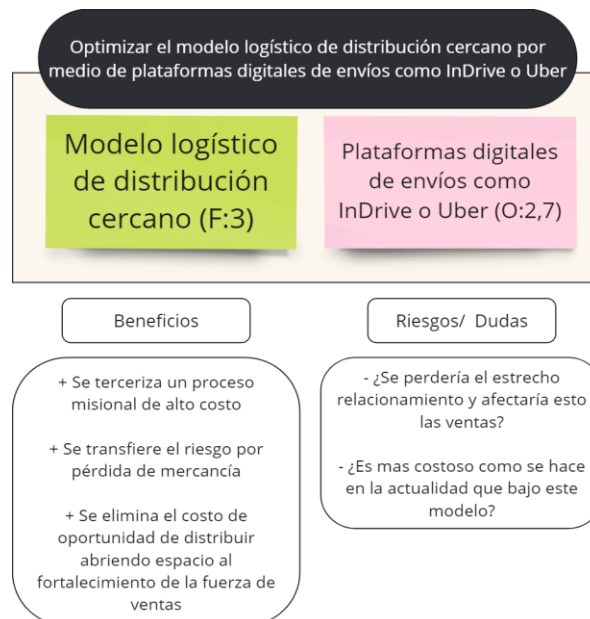
Ilustración 7 Estrategia Ofensiva VI - Expansión del relacionamiento con CRMs



Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

- ✓ Estrategia para optimizar la logística de distribución

Ilustración 8 Estrategia Ofensiva VII - Optimización logística de distribución



Nota. Imagen que ilustra una estrategia ofensiva a partir del análisis DOFA.

3.2 ANÁLISIS PROPUESTA DE VALOR AS .. IS

Como parte del proceso de análisis del mercado, se tuvo acceso a ventas reales de la compañía identificando la necesidad de desarrollar una encuesta a cinco (5) clientes, la cual fue autorizada por la gerente dueña y diseñada a partir de las plantillas de la Propuesta de Valor de Osterwalder [9], con el fin de profundizar en las necesidades de dichos comerciantes minoristas de ropa a través de una encuesta diseñada para conocer de cerca los trabajos, las frustraciones y las alegrías de dichos comerciantes lo cual permitió modelar el lienzo de la Propuesta de Valor con mayor precisión.

3.3 LA ENCUESTA

La encuesta se diseñó siguiendo preguntas desencadenantes buscando profundizar en los trabajos, frustraciones y alegrías de los comerciantes mayoristas.

Ilustración 9 Preguntas desencadenantes trabajos del cliente

Formato de entrevistas Maestría en Ingeniería Universidad EAFIT	
Entrevistas para el trabajo de grado.	Juan Fernando Hoyos Sánchez

Fecha: 24 de Noviembre de 2021

Objetivo: Determinar trabajos, frustraciones y alegrías de los comerciantes mayoristas de municipios del Oriente Antioqueño en referencia a sus negocios de compra y venta de mercancías.

Segmento Objetivo: Comerciantes Mayoristas

A. Trabajos

Son los problemas que intentan resolver los clientes. Son las actividades que intentan resolver en el día a día personal y laboral. Tareas que intentan terminar, necesidades que intentar satisfacer.

1. ¿Que tiene que hacer de manera **obligatoria** para que su negocio funcione? ¿Aquello que tienes que lograr para poder vivir?
2. ¿Cuáles son los **trampolines** que podrían ayudarte a solucionar esos **trabajos clave**?
3. ¿Porque necesitas interactuar con terceros para que funcione su negocio?
4. ¿Cuales son las mayores dificultades en su negocio?
5. ¿Que necesita para sentirse mejor con su negocio?
6. ¿Que actividades por lo general no alcanza a terminar?

Nota. La figura representa las preguntas desencadenantes de los trabajos del cliente. Strategyzer A.G.

https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/30/29715_1_Preguntas_desencadenantes_trabajos_del_cliente.pdf

Ilustración 10 Preguntas desencadenantes frustraciones del cliente

B. Frustraciones

Lo que molesta a los clientes antes, durante o después al intentar resolver un trabajo o aquello que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

1. ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
2. Cuando realiza sus principales actividades del trabajo, ¿Que molestias o dificultades surgen?
3. ¿Porque no alcanza a terminar actividades importantes del trabajo? ¿Que se lo impide?
4. De los trabajos que no pudo terminar, ¿Que impacto tiene esto para su negocio?
5. ¿Existe algún temor, barrera, dificultad o limitación cuando ejecuta su trabajo?
6. ¿Cuando considera que su trabajo quedó mal hecho? ¿Porqué? ¿Cómo podría evitarse?
7. ¿Que le molesta de los actuales proveedores de mercancías? ¿Que les hace falta?

Nota. La figura representa las preguntas desencadenantes de las frustraciones del cliente. Strategyzer A.G.

https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/30/29714_1_Preguntas_desencadenantes_frustraciones_del_cliente.pdf

Ilustración 11 Preguntas desencadenantes alegrías del cliente

C. Alegrías

Describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Estas alegrías pueden ser necesarias, esperadas, deseadas o inclusive una sorpresa.

1. En relación con su negocio, ¿Cuando siente una gran satisfacción?
2. ¿Que ahorros en tiempo, dinero o esfuerzo valoraría mucho?
3. ¿Que resultados espera de su negocio? (los obligatorios)
4. ¿Que desearía poder lograr con su negocio que aún no tiene? ¿Que sueña con su negocio? (los deseados)
5. ¿Que le sorprendería poder lograr con su negocio? (sorpresas)

Nota, la figura representa las preguntas desencadenantes de las alegrías del cliente. Strategyzer A.G.

https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/30/29711_1_Preguntas_desencadenantes_alegrias_del_cliente.pdf

En este viaje de negocios de 1.5 días la vendedora realizó las siguientes ventas.

Tabla 3 *Visitas a 5 clientes reales encuestados*

Comercio	Valor Venta	Fecha	Municipio
Variedades Fabiola	\$ 1.630.000	Jueves 25 de noviembre de 2021	Venecia. Antioquia
Boutique Pink	\$ 3.420.000	Jueves 25 de noviembre de 2021	Fredonia. Antioquia
L.J. Carmona	\$ 559.000	Viernes 26 de noviembre de 2021	Támesis. Antioquia
Maxitodo	\$ 1.224.000	Viernes 26 de noviembre de 2021	Támesis. Antioquia
Matices	\$ 1.030.000	Viernes 26 de noviembre de 2021	Támesis. Antioquia
Total	\$ 7.863.000		

Nota. La tabla representa los viajes realizados a 5 clientes minoritas con el valor de la venta en pesos colombianos, fecha y municipio.

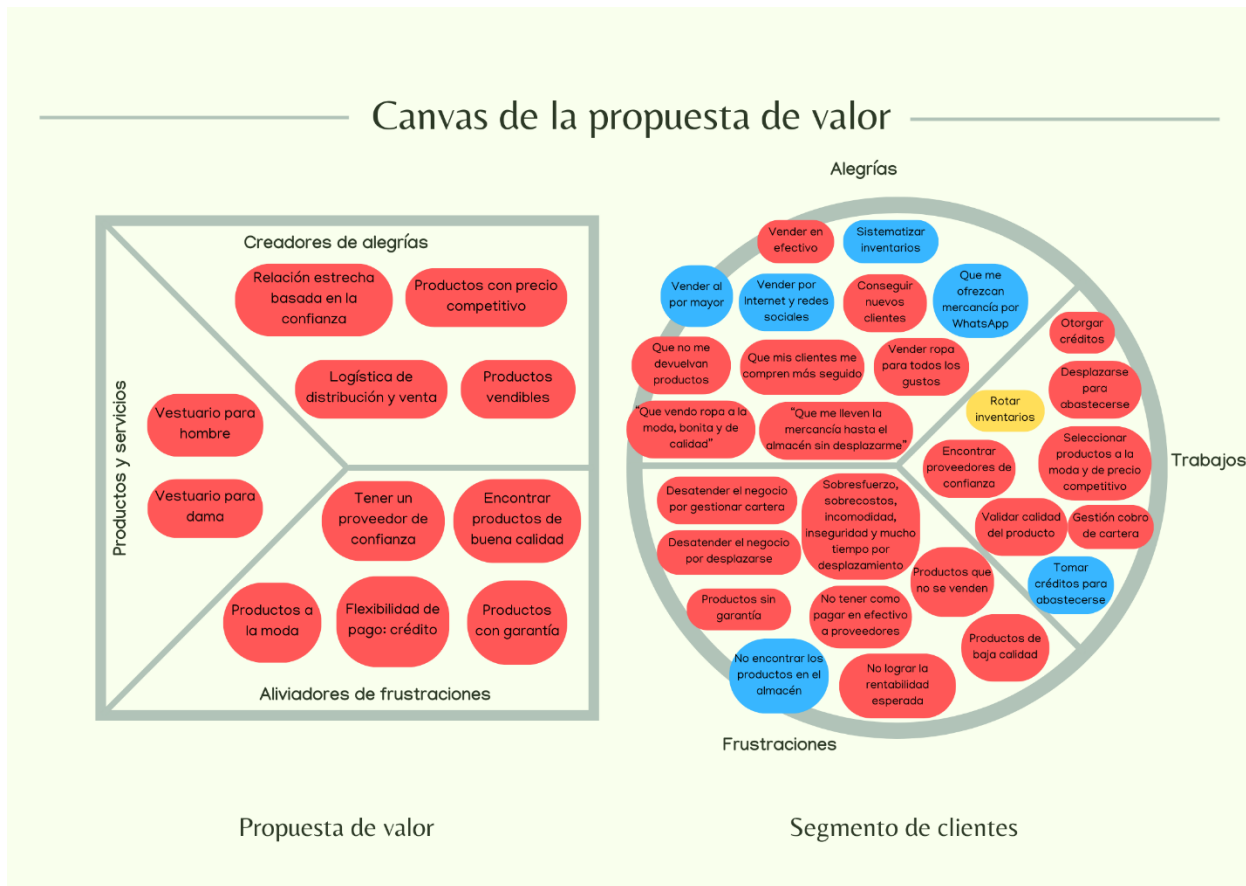
Para conocer el detalle de las 5 encuestas dirigirse al siguiente enlace:

https://drive.google.com/drive/folders/1yK0PJgrKXQk__9PWdtYcy37foGN6pC0k?usp=sharing

3.4 LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR – AS .. IS

Según el modelo Canvas de *Propuesta de Valor* creado por el estratega de negocios Osterwalder [9], se analizaron los resultados de las encuestas de cara a este modelo con el fin de identificar los trabajos, frustraciones y alegrías de una muestra de 5 clientes reales y se observó como satisface el negocio actual estos criterios.

Ilustración 12 Lienzo propuesta de valor - As Is



Nota, la figura representa el perfil del cliente y la propuesta de valor donde los stickers de color rojo son críticos para el negocio, los de color azul son muy importantes y los amarillos son importantes. “Lienzo de la propuesta de valor” Osterwalder [9].

3.5 ENCAJE ACTUAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

Según observaciones de Osterwalder [9], el encaje de la propuesta de valor de un negocio pasa por las siguientes fases:

Ilustración 13 Etapas del encaje de la propuesta de valor



Nota, la figura representa las etapas de encaje de la propuesta de valor de un negocio. Osterwalder [9]

En la primera etapa identificamos los trabajos, frustraciones y alegrías importantes del cliente a nivel conceptual. Esta primera etapa se levantó con las encuestas a los 5 clientes de la muestra y con las entrevistas a los dueños del negocio. Así mismo, la segunda fase también fue llevada a cabo puesto que la propuesta de valor tuvo tracción en el mercado, pues está resolviendo hoy en día algunos trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes lo que se constituye en evidencia. Finalmente, se sabe que el negocio es rentable (ver sección Estructura de costos e ingresos) pero se desea validar con este estudio si es escalable.

Como una propuesta de valor no pretende solucionar todas las frustraciones o alegrías del cliente sino las más importantes, a continuación, se detallan los elementos más relevantes atendidos por el negocio actualmente y los desatendidos.

Tabla 4 Encaje actual de la propuesta de valor

Atendidas		Desatendidas	
Frustraciones extremas	Alegrías esenciales	Frustraciones extremas	Alegrías esenciales
Desplazamiento	Que no me devuelvan productos	No recuperar cartera	Vender en efectivo
Productos de baja calidad	“Que vendo ropa a la moda, bonita y de calidad”	Desatender el negocio por gestión de cartera	Vender vestuario para todos los gustos (variedad)
No encontrar proveedores de confianza		Poco uso de tecnología en la venta	

Productos sin garantía	Que mis clientes me compren con mayor frecuencia
No tener como pagar en efectivo a proveedores	Conseguir nuevos clientes
Desatender el negocio por desplazamiento	Comprar por WhatsApp
Devoluciones por calidad	Vender al por mayor
Productos que no se venden	Sistematizar inventarios
No lograr la rentabilidad esperada	Vender por Internet y redes sociales

Nota, la tabla muestra los elementos atendidos y desatendidos más importante de la actual propuesta de valor.

3.6 SOBRE LAS ACTUALES PLATAFORMAS DIGITALES

En la encuesta los clientes mencionaron que les gustaría comprar y vender por Internet o por redes sociales, pues saben que es una tendencia a nivel mundial, sobre todo después de la pandemia.

Igualmente, desean sistematizar los inventarios. Sin embargo, estos deseos aparecen como frustraciones o alegrías de mediana importancia. Esto podría deberse al desconocimiento de las capacidades de las plataformas de e-Commerce o Marketplace, baja adopción de lo digital, de la capacidad de las redes sociales o de malas experiencias pasadas.

Los comerciantes refieren los siguientes comentarios con relación a comprar en las actuales plataformas como Amazon, MercadoLibre, OLX, eBay, Facebook, Instagram, etc.:

Tabla 5 Percepción del cliente sobre plataformas de tipo Marketplace y redes sociales

Comercio	Opinión
Boutique Pink Dueña: Lina Puerta Administradora: Adriana Puerta	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de calidad de los productos ● Me hace falta ver y tocar la prenda antes de comprar ● “El tumbis”. Falta confianza. He conocido familiares que han sido tumbados por Internet ● No consideran las muchas particularidades de un municipio (demanda del café, temporada de lluvias, condición climática y temperatura del municipio, etc.)
L. J. Carmona Dueña: León Jairo Carmona	<ul style="list-style-type: none"> ● Me gusta ver la mercancía personalmente ● He comprado por plataformas, pero no me ha ido bien
Matices Dueña: Claudia López	<ul style="list-style-type: none"> ● He comprado por Internet y me ha ido bien. Me gusta
Maxitodo Administradora: Paola Guarín	<ul style="list-style-type: none"> ● No nos ha ido bien porque nos muestran un producto, pero llega otro

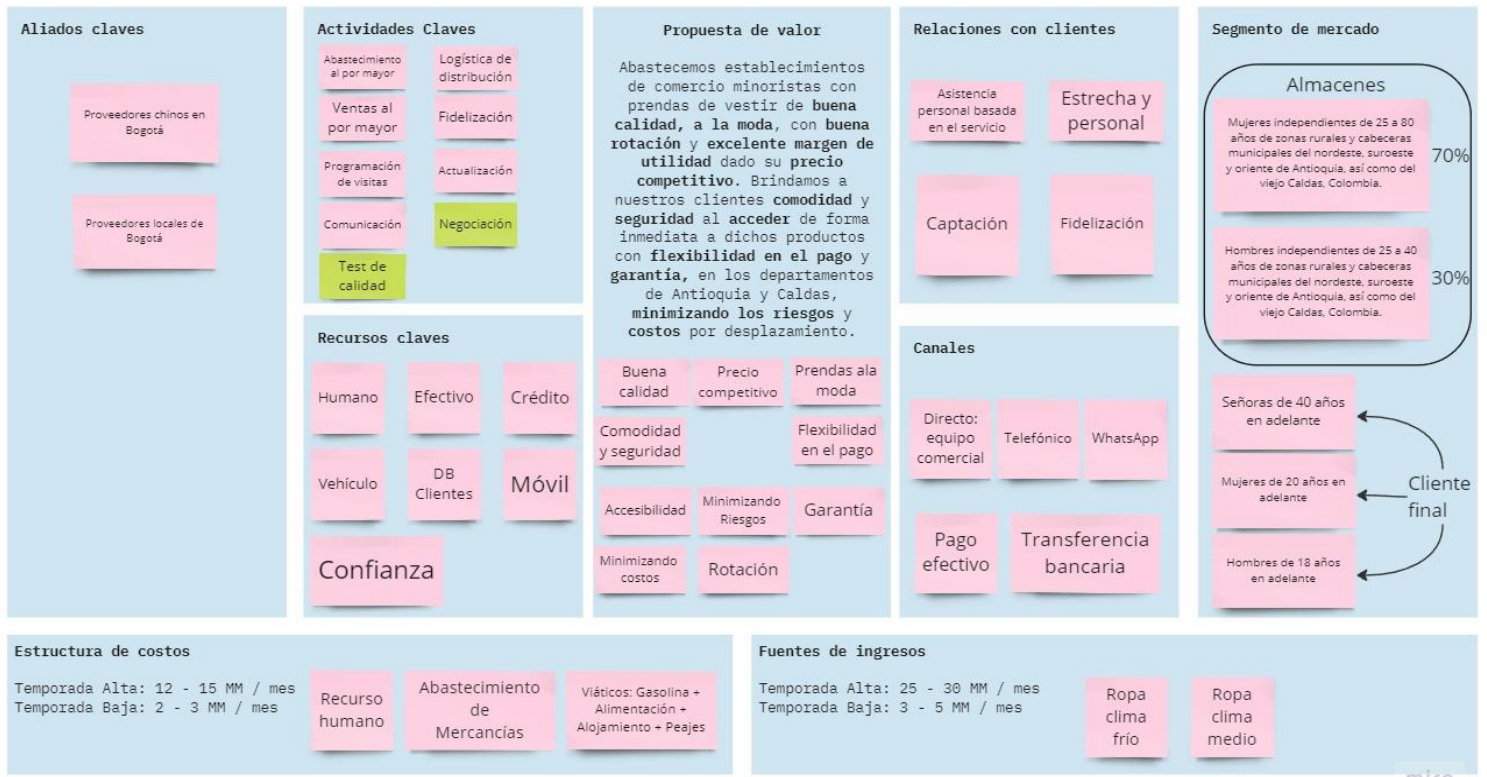
Nota. La tabla representa los comentarios realizados por parte de los clientes.

3.7 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS – AS .. IS

Se realizaron dos entrevistas con la dueña del negocio y un vendedor a partir de la cual se presenta el siguiente modelo de negocios como forma en que el negocio crea y captura valor:

Ilustración 14 Lienzo modelo de negocios actual - As Is

Lienzo del modelo de negocios - Comercializadora de ropa - 07.08.2023



Source: [Strategyzer AG](#) | License: CC By-SA 3.0

Nota, la figura representa el modelo de negocios actual. Adaptado del “Lienzo del modelo de negocios” Osterwalder [9]

3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS

Según la entrevista con la dueña del negocio la estructura de costos e ingresos en promedio, para un mes de temporada alta son:

Tabla 6 Estado de resultados general

Costos	
Rubro	Valor
Recurso Humano	\$1.200.000

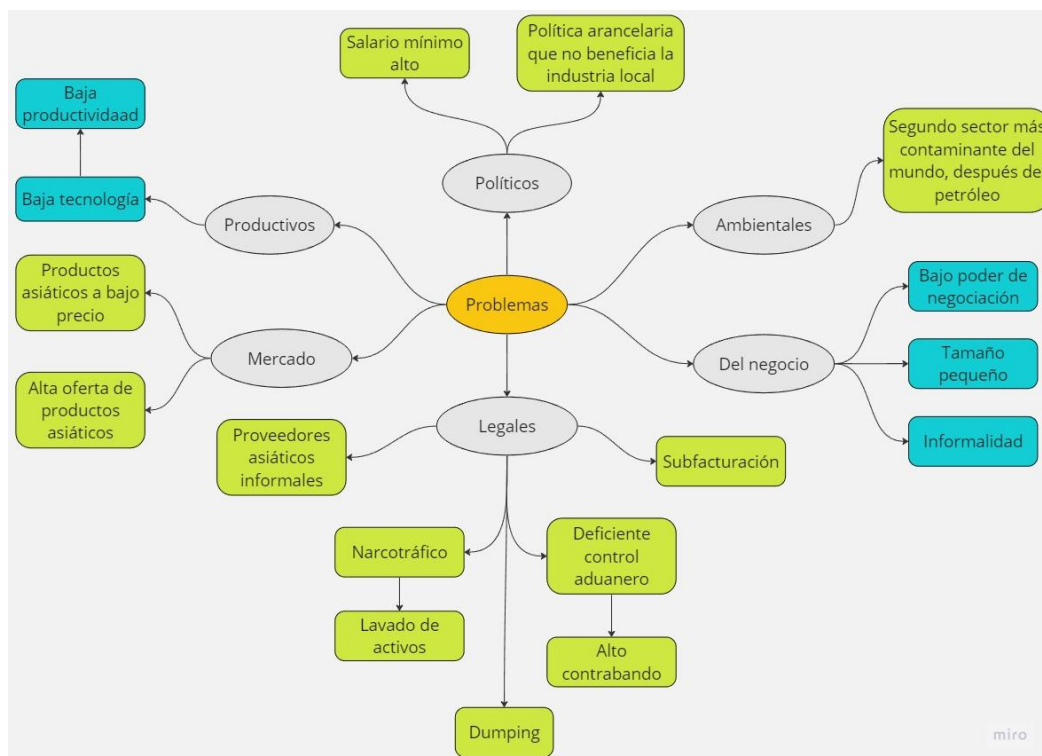
Mercancía	\$12.000.000
Viáticos: Gasolina, Alimentación, Alojamiento y peajes	\$2.520.000
Depreciación vehículo	\$636.905
Total Costos mensuales	\$16.356.905
Ingresos	
Ventas	\$30.000.000

Nota, la tabla muestra la estructura de costos e ingresos para un mes en promedio de temporada alta.

3.9 FENÓMENOS Y PROBLEMAS

Se han identificado las siguientes situaciones que han afectado negativamente el negocio de confecciones y comercialización de vestuario para el caso de Creaciones Azucena.

Ilustración 15 Fenómenos y problemas identificados



Nota, la imagen muestra variables sobre las cuales no se tiene control (verdes) y variables controlables (azul).

Se identifica un alto número de variables externas que no se pueden controlar (resaltadas en color verde) y que afectan la producción de vestuario de manera contundente para un negocio pequeño, como Creaciones Azucena y el resto de los confeccionistas locales. Adicionalmente, sobresale la fuerte debilidad legal en Colombia que afecta las importaciones generando diferentes fenómenos como la entrada de mercancías muy baratas por la subfacturación, lavado de activos, dumping y alto contrabando. Igualmente, la informalidad de los proveedores asiáticos que inunda el mercado genera un problema de riesgo legal en el abastecimiento y de competencia desleal para los confeccionistas locales.

Con respecto a las variables internas controlables (resaltadas en color azul), éstas se generan por el tamaño pequeño del negocio y la informalidad.

4. MACROENTORNO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO PESTEL

Ilustración 16 PESTEL



Nota, la imagen muestra las diferentes variables del entorno externo que afectan el sector de confecciones y comercialización de vestuario.

A la fecha del presente estudio, el **entorno político**, de cara al negocio de la confección y comercialización de vestuario, presenta buenas perspectivas a futuro, pues se encuentran en marcha varias políticas para fortalecer esta industria. Por ejemplo, la *política de reindustrialización del sector textil y confecciones*, que busca aumentar la competitividad del sector, posiblemente mejorando el acceso a tecnología industrial para producir más y mejor, fortaleciendo oportunidades estratégicas y mejorando la economía informal [10]. En igual sentido, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, está promoviendo la internacionalización del sector confecciones, con el propósito de robustecer la cadena productiva con alianzas y expandir las exportaciones con países del Sur Global. Así mismo, se está buscando aumentar la inversión extranjera en confecciones, el acceso al capital y financiamiento para el fortalecimiento de los emprendimientos en textiles y confecciones [11].

Esta política de reindustrialización aprobada el 21 de Diciembre de 2023 bajo el Conpes 4129, que busca empujar el cambio de una economía dependiente de los minerales fósiles hacia una economía basada en el conocimiento y la generación de productos de mayor valor agregado, prioriza apuestas productivas de los sectores de aparatos eléctricos, vehículos automotores, elaboración de alimentos y bebidas, *fabricación de productos textiles*, producción agropecuaria, productos farmacéuticos, industria naval, aeroespacial, militar y tecnología de defensa [12].

Evidencia de la ejecución de esta política de reindustrialización, es la creación del Centro de Reindustrialización ZASCA en Antioquia, enfocado en el sector de la confección, buscando fortalecer unidades productivas y emprendedoras con asistencia técnica, capacitación y acceso a nuevas tecnologías [13].

Ilustración 17 Promoción del programa Centro de Reindustrialización ZASCA



Nota, la imagen ilustra la promoción de los centros ZASCA. Tomado de [14]

En igual sentido, la nueva política arancelaria aumentó los impuestos a las importaciones de textil y confecciones un 40% buscando proteger la industria local por el fenómeno del contrabando. Esto sumado a la política de reindustrialización y la política de fomento del comercio internacional de confecciones, generan una buena expectativa para este clúster.

Por otro lado, algunas iniciativas del gobierno han generado incertidumbre en los mercados, posiblemente contrayendo las inversiones, tales como la reforma laboral, que busca otorgar más beneficios a los empleados encareciendo la mano de obra, lo que finalmente podría disminuir la generación de nuevos empleos, la reducción de los turnos, el encarecimiento de los productos y finalmente una baja en el consumo. Igual fenómeno es empujado por el aumento del salario mínimo que en Colombia resulta alto, pues el salario de los países asiáticos es menor y sumado al Dumping laboral, hace que perdamos competitividad con respecto a las confecciones provenientes de esos países. Otro aspecto desfavorable es la reforma pensional, pues al abarcar más población sin resolver los problemas estructurales del sistema, se está ampliando el déficit pensional y los jóvenes podrían no llegar a pensionarse para 2070 [15]. Finalmente, las diferentes polémicas que ha generado el gobierno en su primer año de mandato han debilitado su legitimidad y gobernabilidad, poniendo en duda la ejecución del plan de gobierno, pues es percibido como un ejecutivo inestable ya que, en menos de un año, ha reemplazado más del 50% de su gabinete ministerial y actualmente su opinión pública desfavorable es de más del 60% [16].

Con respecto al *entorno económico*, se evidencia que el sector textil y confecciones, a pesar de los diversos desafíos que ha tenido que afrontar desde la apertura económica, sigue siendo un sector tradicional con un fuerte impacto en la economía del país pues en 2022 movieron 14,34 billones de pesos aportando el 9,4 del PIB en Colombia, lo que representó un incremento del 28% con respecto al 2021 [2] y un gran impacto en la generación de empleo. Particularmente, para el sector de las confecciones, éste tuvo un aumento en las importaciones del 29% en 2022, dado que la demanda interna de productos de moda en el país creció en ese año, siendo el vestuario el producto con mayor consumo (51.1%) [17].

Para el 2023, aunque la coyuntura económica mundial de alta inflación y altas tasas de interés ha impactado las ventas, en los últimos 6 meses la inflación viene disminuyendo [18]. No obstante, no ha sido suficiente, pues el sector confecciones sigue enfrentando duros desafíos como la volatilidad del dólar, el *dumping laboral*, el contrabando, el lavado de activos y la subfacturación, inundando el mercado colombiano de productos asiáticos muy baratos que ponen en aprietos a los confeccionistas locales que, dado el actual escenario de recesión, solo en 2023 y hasta Febrero de 2024, la producción de textiles y confecciones disminuyó un 8,7% y las ventas se contrajeron un 7,8% [19].

Aun así, las proyecciones futuras son alentadoras, pues si se cumplen las estimaciones de crecimiento poblacional, se espera que para 2050 se duplique el consumo de ropa [20], lo cual debería presionar al gobierno para tomar medidas más efectivas con respecto al contrabando y alentar a los empresarios locales para reformular sus estrategias de negocio que les permita competir con productos del extranjero. Esta necesidad de transformar el sector es evidente con el déficit comercial [21], pues por 1 tonelada exportada de confecciones estamos importando 3; es decir, estamos generando 3 veces más empleo en los países asiáticos que en Colombia.

Pasando al *ámbito social*, se observan muchas variables positivas. En la actualidad, la *generación Z* (aquellos nacidos entre 1995 y 2010), dominarán el grueso de habitantes pues representarán el 24% de la población mundial [22] que, sumado a la facilidad de acceso a los productos de moda, representan una gran oportunidad para el mercado; población que nació con la tecnología y que permanecen conectados. Además, dado el crecimiento de ventas del comercio electrónico en Colombia, aumentando del 2021 al 2022 un 83.2% y del 2022 al 2023 un 24.1% [23], el canal digital toma especial relevancia para las ventas de tipo *Retail* de vestuario de este segmento de la población.

Por otro lado, se estimaba un aumento exponencial de la población mundial para 2050 de 14 mil millones de habitantes que estarían duplicando el consumo de vestuario [20], pero se encontró que el crecimiento poblacional mundial será menor, ubicándose en poco más de 9 mil millones de habitantes para esa fecha [24], lo cual no necesariamente es un factor negativo, pues se alinea mayoritariamente a los objetivos de desarrollo sostenibles en búsqueda de un consumo responsable [25].

Finalmente, el sector textil y confecciones tiene un alto impacto en la fuerza laboral de Colombia. El 93% de las empresas de esta industria son micro, pequeñas y medianas empresas, además, 2 de cada 3 empresas del sector (67%) se dedican a la confección de vestuario [11], generando más de 600 mil puestos de trabajo donde el 70% son mujeres, muchas de las cuales son madres cabezas de familia [26]. Sin embargo, sus condiciones laborales se ven amenazadas por la migración de venezolanos hacia Colombia [27], en su gran mayoría objeto de *Dumping Laboral*, al no poseer un estatus migratorio legal y trabajar por *salarios del hambre*, sin condiciones laborales, generando una competencia desleal y produciendo vestuario a precios irrisoriamente bajos.

En cuanto al *contexto tecnológico*, las cifras recientes de aumento del Comercio Electrónico en Colombia, uso de canales digitales, redes sociales, entre otros, son alentadoras, pues vienen con ritmo creciente desde la pandemia del Covid-19, y aún en período de actual inflación, sigue en aumento [23]. En paralelo, el interés del gobierno por transformar el sector y recuperar su protagonismo industrial que

tuvo en el pasado, como gran generador de empleo, permitirá por atraer inversiones y acceso a capital para incorporar innovación en los procesos productivos de confecciones [11].

Por otro lado, la industria del sector textil y confecciones en Colombia se ha caracterizado por la baja adopción de tecnología en sus procesos industriales productivos, caracterizándola por una limitada productividad, altos costos y poca eficiencia al depender exclusivamente de la mano de obra [28], lo cual representa grandes desafíos para competir con los productos asiáticos de bajo costo que inundan el mercado.

Sin embargo, como se dijo anteriormente, agremiaciones, empresarios y gobierno están apostando por transformar el sector de cara a la *cuarta revolución industrial*, para el sector textil y confecciones con el propósito de fortalecer su productividad y responsabilidad con el medio ambiente. Diversos planes de *Transformación Digital* se están llevando a cabo en diferentes organizaciones de textil y confecciones apoyándose en múltiples tecnologías de la Industria 4.0 [29], tales como: a. Sensorización, RFID e IoT buscando producir vestuario conectado al móvil, prendas que miden la frecuencia cardíaca, la presión arterial, actividad muscular, oxígeno en la sangre, etc., muy en sintonía con los *Wearables*, b. Producción de prendas inteligentes antiarrugas, anti manchas o antibacterianas, c. Uso de la Inteligencia Artificial para facilitar las labores de diseño o el servicio al cliente, d. Automatización de procesos productivos, e. Procesos digitalizados para el diseño y la fabricación buscando un menor consumo de energía y agua, menos generación de residuos y emisiones de carbono, f. Redes creativas y colaborativas para facilitar la colaboración en línea y los diseños innovadores, g. Impresión 3D para la confección de vestuario personalizado y sostenible, h. BigData y Analítica, para identificar tendencias de consumo, predicción de inventarios y demanda, detección de defectos de fabricación [30].

Así mismo, el *Metaverso* ha ganado protagonismo como tecnología facilitadora de la *Moda Virtual*, donde por medio de *malls comerciales virtuales* se pueden abrir *tiendas virtuales*, permitiendo a los clientes interactuar con la experiencia de la marca y sus productos por medio de la realidad virtual y la realidad aumentada, para finalmente, hacer compras. Otro uso del Metaverso es la posibilidad de realizar ferias y eventos en tercera dimensión y la posibilidad de ver prendas hiperrealistas [31]. Así mismo, este segundo mundo paralelo, facilita la identidad digital fluida, con la flexibilidad de reconstruir, cambiar, jugar y vender la identidad. También los usuarios pueden comprar prendas de vestir para sus avatares. Ejemplos de compañías de moda que ya incursionan en el Metaverso son:

Offcorss, Roblox y Fortnite. Todas estas tendencias tecnológicas de la moda se acuñan bajo el concepto de Fashion Tech [29].

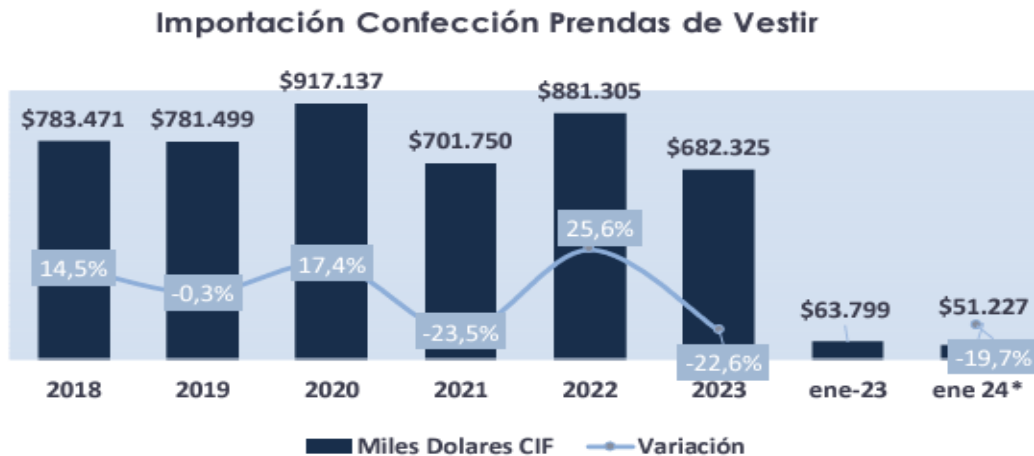
Finalmente, en sintonía con la moda sostenible, la biotecnología facilita la creación nuevas materias primas renovables y sostenibles para la elaboración de fibras. La nanotecnología permitiría la creación de prendas con nuevas funcionalidades, tales como, bloqueo de rayos UV, antimanchas, antiarrugas, antibacterianas, regulación de la temperatura, etc. [30].

Desde la **perspectiva ecológica**, la industria textil y confección es la segunda más contaminante del mundo, superada solo por la industria petrolera [32]. Es por esto por lo que, existe hoy en día mayor conciencia del impacto ambiental y preocupación por la escases de recursos naturales en el futuro debido al consumo de vestuario por una población mundial cada vez mayor.

En función de mitigar este riesgo, se desarrollan prendas inteligentes antiarrugas, antimanchas o antibacterianas con nanotecnología. El uso de la biotecnología para producir textiles amigables con el medio ambiente al consumir menos energía y agua es una expectativa para la producción futura. Así mismo, las ventas de prendas de vestir de segunda mano buscando la reutilización y la rentabilidad es una realidad hoy en día.

Con referencia al **ámbito legal**, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), los aranceles de importación a las confecciones se incrementaron al 40% cuando el precio por kilogramo bruto es menor o igual a 10 USD, en caso contrario, el arancel es del 15% más 1.5 USD. Esta medida es vista por algunos sectores como contraproducente, pues aquellos que dependen de insumos o confecciones importadas se verán afectados con el encarecimiento del producto final y por ende su demanda. En contraste, los confeccionistas locales celebran la medida temporal, pues permitirá proteger más la industria local de confecciones al volverla más competitiva y promover la generación de empleo [33]. No obstante, como se mencionó en la sección de Fenómenos y problemas, los aranceles a las importaciones es solo uno de los tantos desafíos que presenta el sector. Aun así, la medida representa un avance y se esperan nuevas políticas para controlar otros fenómenos que golpean fuertemente al sector como el *dumping laboral*, el *contrabando*, el *lavo de activos* y el *deficiente control aduanero*. Finalmente, esta nueva política arancelaria que regirá por 2 años no corrige el ingreso de altos volúmenes de mercancías asiáticas a muy bajo precio pues para los importadores es fácil evadir el impuesto por medio de la *Subfacturación*, al declarar un kilo de confecciones por 10,1 USD pagando el arancel más bajo.

Ilustración 18 Importación de confecciones 2023 – 2024

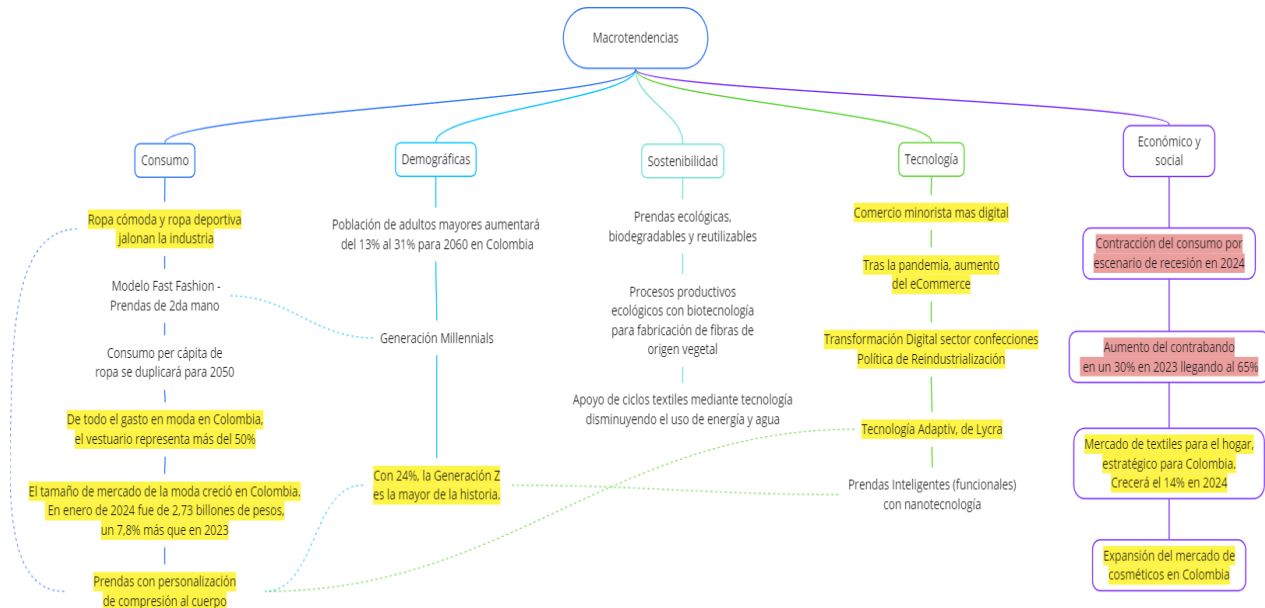


Nota, caída drástica de las importaciones de confecciones en 2023 y 2024 principalmente por la contracción del consumo y el nuevo impuesto arancelario del 40%. No obstante, el contrabando aumentó un 30% [34]

Este cambio arancelario ha impulsado el repunte de la industria de las confecciones. Por ejemplo, en Municipios del Oriente Antioqueño como El Santuario, Marinilla y Rionegro, se está fortaleciendo el clúster de la confección con la política de reindustrialización creando más de 5000 nuevos empleos en El Santuario [35].

4.2 MACROTENDENCIAS

Ilustración 19 Macrotendencias



Nota, la imagen muestra las macrotendencias más importantes que afectan al sector de las confecciones y comercialización de vestuario. Las macrotendencias que afectan al negocio de forma positiva están subrayadas con amarillo y las de impacto negativo con rojo.

Después de la pandemia del Covid-19 aumentó la cultura del teletrabajo y con éste la necesidad de comprar prendas más cómodas para trabajar desde el hogar como sudaderas, leggins, pantalones sueltos y camisas y buzos oversize o talla grande, que jalonaron las ventas en 2023 aumentando el tamaño del mercado colombiano en un 5,8% [36]. Otra tendencia importante que viene jalonando las ventas son las prendas deportivas cómodas, que por medio de nuevas telas con tecnologías como Adaptiv de Lycra, permiten una personalización de compresión al cuerpo [37].

Estos productos son especialmente atractivos para la Generación Z, personas nacidas entre 1995 y 2010, que se convirtieron en un segmento estratégico para la economía al representar el 24% de la población mundial y preferir productos personalizados y con tecnología [38]. En contraste, los Millennials, prefieren las prendas clásicas, estándar y se espera que aumenten el consumo de prendas del modelo Fast Fashion como las prendas de segunda mano, que en los últimos 5 años aumentó su mercado un 450% en Colombia [39].

Las tendencias tecnológicas y sostenibles vienen jugando un papel clave en la industria del sector textil-confecciones en búsqueda de resolver varios factores críticos como; aumento del comercio electrónico tras la pandemia para fortalecer las ventas, transformación digital del sector para mejorar la productividad, telas inteligentes apoyadas con nanotecnología que permiten producir telas funcionales (telas que cambian de color según la temperatura, prendas conectadas al celular, prendas con control de rayos UV, prendas deportivas con monitoreo corporal, etc.) así como el desarrollo de fibras vegetales por medio de biotecnología generando textiles que consumen menos agua y energía.

En Colombia, el gasto de los hogares es invertido en gran medida en vestuario representando más del 50% del consumo total de moda en 2023 [34]. Este factor positivo se espera que se mantenga o aumente de manera orgánica con el incremento poblacional que, según la teoría, empujaría a doblar la demanda de vestuario para 2050 [20].

Por otro lado, el consumo de cosméticos en Colombia viene en expansión, siendo el segundo país mayor consumidor de éstos en Latinoamérica después de Argentina. Colombia particularmente consume mayoritariamente cosmética masiva, cosmética natural, venta directa y de lujo. Este mercado alcanzará 45.000 millones de dólares para 2025 en toda la región y en Colombia dicho mercado crece al ritmo del 6% anual [40].

Otra tendencia importante en Colombia es la expansión del mercado de textiles para el hogar, cuyo valor global de mercado es superior a los 1,2 trillones de dólares. En Colombia, se celebrará el Heimtextil, el evento más importante a nivel mundial en textiles para el hogar que se celebrará en Medellín en abril 2024, dado que el país se convirtió en un destino estratégico para esta industria que se estima crezca en 2024 un 14% [41].

Finalmente, como casi todos los sectores, la industria textil y confecciones tiene un año desafiante por la contracción del consumo tras la inflación y actual recesión económica. Aunque es un sector que atiende una necesidad básica, necesita reinventarse constantemente para hacer frente a la feroz competencia y a los diversos fenómenos desleales del mercado que enfrenta hace años como el dumping laboral, la subfacturación, la informalidad, el lavado de activos y el contrabando, que aumentó en 2023 un 30% más, que sumado al 35% que ya traía, representa el 65% del sector, es decir; que 2 de cada 3 prendas son de contrabando [42].

4.3 RESUMEN DE ESTRATEGIAS GENERADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS PESTEL Y LAS MACROTENDENCIAS

Ilustración 20 Resumen de estrategias generadas desde el macroentorno

Fuerzas Impulsoras	Estrategia	Valor	Riesgos / Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> Política de reindustrialización Política de internacionalización Política arancelaria para las importaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Confeccionistas locales como proveedores formales 	<ul style="list-style-type: none"> Se elimina el abastecimiento informal Se elimina la logística de abastecimiento riesgosa y de alto esfuerzo Diseños exclusivos Capacidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Productos más costosos por el encarecimiento de insumos Inestabilidad en el abastecimiento por la recesión
<ul style="list-style-type: none"> Mercado Fast Fashion creció 450% en los últimos 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva línea de negocios Fast Fashion: prendas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> Dada la inflación y recesión podría funcionar Se mitiga el riesgo de pérdida de inventario que no rota 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad del negocio
<ul style="list-style-type: none"> Aumento ventas eCommerce Mercado minorista mas digital 	<ul style="list-style-type: none"> Incurcionar en Marketplaces como Rappi y otros 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo canal de ventas ¿Nuevo segmento? ¿Vender los mismos productos? 	<ul style="list-style-type: none"> Costos Modelo de abastecimiento débil
<ul style="list-style-type: none"> Generación digital Z la mayor población Ropa cómoda jalona las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Ropa cómoda con tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo segmento de clientes Nueva línea de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere nuevo canal digital de ventas
<ul style="list-style-type: none"> Generación digital Z la mayor población Vida saludable 	<ul style="list-style-type: none"> Ropa deportiva con tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva línea de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Canales más apropiados?
<ul style="list-style-type: none"> Mercado estratégico. Crecerá un 14% en 2024 	<ul style="list-style-type: none"> Textiles para el hogar Productos para mascotas 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva línea de negocios Producto de más fácil circulación digital 	<ul style="list-style-type: none"> Canal digital Marketplace Canal tradicional
<ul style="list-style-type: none"> Mercado de cosméticos en crecimiento Generación Z, estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Cosméticos como productos complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva línea de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> Canal digital Marketplace Redes sociales Canal tradicional

Nota, brainstorming de estrategias según análisis del entorno (PESTEL) y macro tendencias.

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – LAS 5 FUERZAS DE M. PORTER

A continuación, se presenta un análisis cualitativo y cuantitativo, de las fuerzas de la industria de Michael Porter según plantillas sugeridas por el doctor en administración Dobbs [43], del departamento de administración de la Universidad de Illinois, en su artículo "Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry análisis templates". Al final, de acuerdo con este análisis, se generan nuevas estrategias.

Tabla 7 Rivalidad entre competidores

1. Rivalidad entre competidores										
Interacción entre competidores de la industria debido a múltiples factores como la concentración de empresas en un mismo mercado y existencia de grupos empresariales. Rivalidad implica recorte en precios, desarrollo de nuevos productos, campañas de marketing, mejoras en el nivel de servicio, etc.										
Baja Amenaza								Alta Amenaza		Impacto (1 a 5)
Competidores existentes										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Existen muchos competidores nacionales, en general balanceados. Sin embargo, los competidores asiáticos lideran la industria con productos de bajo costo. No obstante, el gobierno les impuso un nuevo arancel del 40% a los importadores asiáticos para proteger al productor local. Los competidores asiáticos tienen músculo financiero y capacidad de producción y, como no hay barreras de entrada, es una alta amenaza.										5
Crecimiento de la industria										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En Colombia, se proyecta un alto crecimiento para 2024 y 2025, lo cual bueno. Sin embargo, también atrae a nuevos competidores										5
Costos fijos y de almacenamiento										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sector confección de ropa tiene altos costos fijos en salarios, arriendos, materias primas y maquinaria. Los costos de comercialización son menores, enfocados en almacenamiento, logística de aprovisionamiento y distribución. De materializarse la reforma laboral y pensional, los costos fijos aumentarían.										4
Diferenciación de producto										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
La diferenciación de productos es mínima, pues la estrategia está basada en el bajo (medio) precio, que es lo que más valora el segmento.										3
Costos variables										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El sector es sensible a la TRM, el precio de la gasolina, el clima, la inseguridad, etc., lo que hace que los costos fluctúen.										5
Inversión estratégica										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sector tradicional, que representa más del 9,4% del PIB. Poca inversión en tecnología, baja productividad. Política de reindustrialización en marcha. Se requiere de altas inversiones en tecnología para competir con jugadores asiáticos.										5
Capacidad de expansión										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Dado el crecimiento del mercado en 2023 en un 5,8%, existen oportunidades de crecimiento que podría darse al diversificar productos y segmento. Con la política de reindustrialización y los nuevos aranceles a los importadores, se observa fortalecimiento de los competidores locales. Competidores grandes como Gef, Punto Blanco, etc. o inclusive los asiáticos podrían llegar a las cabeceras municipales con productos de bajo costo.										4

Barreras de entrada										3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Créditos para la financiación de maquinaria, materias primas y pago de salarios. Penalización por contratos de confección de prendas de vestir. Asuntos jurídicos para el despido de personal. En general, se observan algunas barreras de salida para la confección, aunque menores para la comercialización.										

Índice de rivalidad entre competidores	6,56
---	------

Oportunidades
A pesar de la actual crisis económica, el sector de la confección y comercialización de vestuario viene en crecimiento. Siempre ha sido una industria fundamental para la economía colombiana. Apalancado por el gobierno con la política de reindustrialización y nuevos impuestos a las importaciones, se está protegiendo a los confeccionistas locales generan oportunidades de aprovisionamiento de mercancías colombianas. Para el mercado particular (clientes - almacenes - de cabeceras municipales y rurales), el nivel de diferenciación del producto es bajo, facilitando el aprovisionamiento de mercancías a bajo costo o abriendo las puertas a nuevos productos diferenciados como estrategia de crecimiento.
Amenazas
Dada la sensibilidad de los costos a los factores externos como el dólar, el clima, la gasolina, la inseguridad, la reforma laboral y pensional, los costos fijos y variables tenderán a subir, notándose más en el sector de confección y un poco menos en la comercialización. La rivalidad entre los competidores es muy fuerte, dado que Colombia tiene pocas posibilidades de competir con los productores asiáticos, por su bajo grado de inversión en tecnología haciéndolos menos competitivos. Adicionalmente, los múltiples fenómenos relacionados con la ilegalidad como el dumping laboral, subfacturación, contrabando, entre otros, así como la volatilidad de los precios de los insumos por factores como el TRM, el clima, el precio de la gasolina, etc., ponen la actividad de confección local en una situación de alto riesgo.

Estrategias	
1	Convenios con confeccionistas locales para el aprovisionamiento de mercancías estándar o productos con algún grado de diferenciación a bajo precio

Nota, la tabla muestra la valoración de los factores más relevantes de la fuerza.

Tabla 8 Poder de negociación de los clientes

2. Poder de negociación de los clientes
Clientes poderosos y/o clientes sensibles al precio presionan la disminución de precios, demandan mejor calidad / servicio e incentivan la rivalidad entre los competidores

Pedidos de los clientes										3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aunque los clientes son propietarios de almacenes de cabeceras municipales y rurales que compran al por mayor, por lo general, son negocios de tamaño pequeño cuyas ventas oscilan entre 1 docena y 6 docenas, representando entre 500 mil y 4 millones por venta.										
Cliente informado										4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El cliente almacenista de cabeceras municipales y rurales, está medianamente bien informado por medio de Internet, WhatsApp, Facebook, Instagram y sistema de comunicación "voz a voz" de las cabeceras municipales con respecto a nuevos modelos y diseños, así como la demanda de las mercancías de su preferencia en su misma ubicación geográfica, presionando por precios a la baja o solicitando exclusividad.										

Impacto (1 a 5)

Baja Amenaza

Alta Amenaza

Integración hacia atrás del cliente (Propietario de compañías que gestionan materias primas o son proveedoras de componentes)										1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No viable										
Productos de la industria										2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Según el segmento de la industria, clientes almacenistas de cabeceras municipales y rurales, los productos que comercializan son más que todo estándar con facilidad de acceso (precios medios)										
Costos variables del cliente										5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Los costos variables del cliente, sobre todo los asociados al aprovisionamiento de sus productos son altos, pues dependen del desplazamiento relacionados al alto precio de la gasolina, con riesgos asociados a las distancias y la inseguridad, el costo de oportunidad de no atender su local por aprovisionar mercancías, la volatilidad del dólar y los aranceles a las importaciones que disparan el precio de las mercancías, entre otros factores que, impulsan los costos variables al alza. Todos estos fenómenos siguen haciendo el negocio viable.										
Costos totales del cliente										5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bajos.....Altos Los costos fijos del cliente son bajos, sobre todo representados por costos de arrendamiento, servicios y salarios, que al ser en ciudades no principales no son altos. Adicionalmente algunos de ellos, prescinden del costo de los salarios al atender los locales ellos mismos. En definitiva, los costos totales son medianamente altos pero jalonados principalmente por los costos variables.										
Rentabilidad del cliente										5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En promedio, la rentabilidad del cliente almacenista es alta, aproximadamente entre el 40% y el 60%.										
Impacto del producto o servicio del cliente										4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Alto Bajo El impacto de los productos es alto dado que suplen la necesidad básica del vestuario										

Índice de poder de negociación de los clientes	3,83
---	------

Oportunidades	
Integración hacia adelante con almacenes propios para llegar al cliente final. Expansión geográfica diferenciada por medio de la integración hacia adelante.	
Amenazas	
Perder clientes actuales que conozcan esta estrategia al estar bien informados, pues nos percibirían como competencia.	

Estrategias	
1	Como los costos totales están en el medio, cuyos rubros más importantes son los costos variables, que representan los costos del aprovisionamiento de los productos, se propone una estrategia de integración hacia adelante , pues al ser proveedores de las mercancías se tiene capacidad de acceso a los productos a bajo costo, disminuyendo los costos variables y por ende los costos totales. Así que llegar al cliente final, quien es sensible a los precios, es factible. Además, se podría competir fácilmente con los otros jugadores sobre todo con la estrategia de precios bajos.

2	Se propone una estrategia de expansión geográfica , llegando a cabeceras municipales donde actualmente no se tenga presencia, por medio del método anteriormente descrito de integración hacia adelante con almacenes propios para llegar al cliente final, evitando que los actuales clientes almacenistas se conviertan en competidores.
3	Se observa como los clientes de este mercado tienen un bajo poder (3,83 / 10), por lo que pueden explorarse que otras oportunidades existen para el negocio como proveedores de estos. Se logra explicar porque el negocio siempre ha funcionado desde hace más de 40 años, a pesar de los múltiples cambios en el entorno, el bajo nivel de tecnificación y formalidad, principalmente movido por factores como productos poco diferenciados, costos variables altos, alta rentabilidad y alto impacto del producto al suplir una necesidad básica.

Nota, la tabla muestra la valoración de los factores más relevantes de la fuerza.

Tabla 9 Poder de negociación de los proveedores

3. Poder de negociación de los proveedores										
Proveedores con poder presionan el alza en los precios, limita el producto o servicio, su calidad, desplazan los costos a jugadores de otra industria										
Baja Amenaza					Alta Amenaza					Impacto (1 a 5)
Concentración de proveedores										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Muchos ... Pocos Existen muchos proveedores locales (confeccionistas y comerciantes). Adicionalmente, diversos proveedores de origen asiático con niveles de productividad muy elevados y/o importación de mercancías asiáticas de contrabando concentrados principalmente en Bogotá y Medellín.										
Ganancias por volumen del proveedor										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Altas.....Bajas Ganancias elevadas por ser economías de escala o productos de contrabando, para el caso de los proveedores asiáticos y confeccionistas locales informales. Confeccionistas locales formales ganancias bajas por los altos costos fijos y variables.										
Integración hacia adelante del proveedor (Propietario de las compañías que crean el producto final y lo venden al cliente final)										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
No viableViable Algunas marcas confeccionan sus productos y también venden directamente al cliente final. También podrían hacerlo los mayoristas y asiáticos.										
Productos del proveedor										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	2
Estándar Altamente diferenciados Para el mercado en cuestión, clientes (almacenes) de cabeceras municipales y rurales, el producto es estándar.										
Costos variables de la industria										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Bajos.....Altos Son altos debido a los múltiples factores de los que depende: el dólar, la inflación, la inseguridad, el clima, la gasolina, etc.										
Sustitutos del proveedor										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5

Muchas opciones.....No hay más opciones viables	
No hay sustitutos para la ropa	

Índice de poder de negociación de los proveedores	6,44
--	------

Oportunidades	
Importar las mercancías de países productores estratégicos	
Amenazas	
Como están configurados actualmente los proveedores, concentrados en proveedores locales débiles por las diversas circunstancias macroeconómicas (inflación, volatilidad del dólar, precio de la gasolina, baja productividad, etc.) y legales (contrabando), no representan mayor amenaza. Sin embargo, los proveedores asiáticos con sus productos irrisoriamente bajos por la alta productividad y/o el contrabando, vuelven inviable la competencia, como se ha demostrado en este estudio. Dado esto, no es pertinente la confección local, pues las medidas de los nuevos aranceles a las importaciones y la política de reindustrialización no parecen suficientes pues el contrabando ha aumentado hasta el 60%. Además, de aprobarse la reforma laboral y pensional, la confección local sería más costosa y por ende más improductiva de lo que ya es.	

Estrategias	
1	Múltiples marcas de prestigio como Nike o tiendas de hard discount de vestuario como Primark en Europa, aprovisionan sus productos desde Vietnam, principal proveedor de calzado y vestuario para Estados Unidos y tercer exportador mundial de calzado y vestuario, después de China e India. Dado esto, se propone realizar negocios o Joint Ventures con proveedores asiáticos o de Vietnam para la importación de vestuario a bajo costo. También, podría explorarse la posibilidad de importación desde países con similar capacidad en centro américa con los que Colombia tenga TLC vigente como los países de la CARICOM (Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)), Alianza Pacífico, etc.

Nota, la tabla muestra la valoración de los factores más relevantes de la fuerza.

Tabla 10 Nuevos entrantes

4. Nuevos entrantes
La amenaza de nuevos entrantes presiona los precios a la baja y eleva los costos de inversión necesaria para sacar a los nuevos entrantes de la industria

Baja Amenaza										Alta Amenaza										Impacto (1 a 5)
Economías de escala de la oferta (Precios bajos por producción en volumen)																				5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
Altas.....Bajas																				2
Efectivamente el fenómeno ya se presenta con los jugadores asiáticos, quienes presionan los precios a la baja y pusieron en jaque al sector textil y de confecciones de vestuario.																				
Beneficios de escala de la demanda (La gente compra un producto porque otros lo hacen)																				2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
Bajos efectos de red.....Altos efectos de red																				2
Efectos como los competidores del Hueco en Medellín o San Victorino en Bogotá, generan efectos de red moviendo a masas de clientes. Igualmente, los centros comerciales enfocados en Outlets ocasionan efectos de red																				
Costos variables																				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	4
Altos.....Bajos Costos variables altos por la inflación, el dólar, la gasolina, el aumento de los impuestos en aranceles, salario mínimo alto, etc.										
Requisitos de capital										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	3
Altos.....Bajos Múltiples jugadores ingresan permanentemente al mercado de la confección y comercialización de vestuario dado que en Colombia ha sido siempre una industria tradicional y los colombianos tienen gusto y conocimientos en confecciones. Sin embargo, no perduran en el largo plazo, por las diferentes adversidades macroeconómicas y legales. En contraste, los grandes importadores asiáticos, requieren elevado capital y logran permanecer en el mercado con una oferta alineada a los bajos precios.										
Jugadores actuales										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Beneficios primeros jugadores..... Beneficios jugadores tardíos Los primeros jugadores no tienen incentivos adicionales, sino más bien han perdido mercado como por ejemplo Coltejer, Fabricato, etc. Los jugadores tardíos, como los proveedores asiáticos, han obtenido grandes incentivos porque llegaron a competir con bajos precios, a los cuales el mercado colombiano reaccionó positivamente.										
Canales de distribución										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Acceso limitado..... Fácil acceso Toma tiempo y es costoso, pero de fácil acceso. Mayoristas ya lo hacen.										
Políticas gubernamentales										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
ReguladoSubsidios (o débil regulación) Aunque las políticas gubernamentales han venido en mejoría como el nuevo impuesto a las importaciones, ésta ha sido insuficiente pues el contrabando creció. La política de reindustrialización no ha sido suficiente para el fortalecimiento de la confección local por el encarecimiento de los insumos dado el escenario de inflación, el aumento del precio en los fletes, la contracción del consumo, etc. Además, de aprobarse la reforma laboral y pensional, aumentaría el precio de los productos. Todas estas medidas gubernamentales han resultado débiles y lo que más ha prosperado en la industria ha sido el contrabando alcanzando niveles de hasta el 60%. Se prevé nuevos entrantes que seguirían complejizando el mercado, pero más que todo ilegales.										
Respuesta anticipada de los jugadores actuales										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Retaliación Bienvenida Tienen poca capacidad de respuesta dado su bajo nivel de tecnología y capital, que sumado a los múltiples factores negativos del entorno político, económico y legal, es fácil para nuevos jugadores instalarse en Colombia, como ya viene sucediendo.										

Índice de nuevos competidores	7,56
--------------------------------------	------

Oportunidades
Explotar las capacidades de las grandes economías de escala para vender sus productos por medio de canales digitales a un nuevo segmento de mercado
Amenazas
Los jugadores actuales que importan mercancías se privilegian de los beneficios de las economías de escala, de las debilidades legales que derivan en el contrabando que azota la industria y la debilidad de los jugadores locales actuales que no cuentan con el capital suficiente para tecnificar sus procesos industriales, que sumado al poco apoyo del estado y sus políticas débiles para incentivar la industria local; derivan en una amenaza evidente para el sector.

Estrategias

1	Convertir esta fuerza amenazante en una oportunidad apalancándose en las múltiples capacidades de las economías industriales por excelencia en el sector textil y confecciones (China, India y Vietnam) para expandir el mercado y diversificar el portafolio de productos llegando a nuevos segmentos de clientes (como la generación Z), con productos diferenciados (prendas cómodas o deportivas con tecnología) a bajo costo por medio de plataformas digitales.
---	--

Nota, la tabla muestra la valoración de los factores más relevantes de la fuerza.

Tabla 11 Productos sustitutos

5. Productos sustitutos										
Los sustitutos brindan iguales o similares funciones que el producto de la industria, siendo diferentes. Sustitutos viables ponen un techo al precio y elevan los costos relacionados al rendimiento del producto, mercadeo, servicio, investigación y desarrollo										
Baja Amenaza					Alta Amenaza					Impacto (1 a 5)
Precio y costos indirectos										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Mas costoso.....Menos costoso Outlets, vestuario de segunda mano y satélites locales										
Sensibilidad al precio del cliente										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Baja.....Alta El segmento objetivo, clientes (almacenes) de cabeceras municipales y rurales, son sensibles a los precios bajos pues el producto no goza de diferenciación										
Rendimiento										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Menor.....Mayor El rendimiento (no desteñir, buena confección, etc.) del producto exigido es medio porque son productos estándar para ese mercado. Sin embargo, podrían presentar mayor margen de rentabilidad.										
Costos variables del cliente										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Altos.....Bajos Los costos variables del cliente, sobre todo los asociados al aprovisionamiento de sus productos son altos, pues dependen del desplazamiento relacionados al alto precio de la gasolina, con riesgos asociados a las distancias y la inseguridad, el costo de oportunidad de no atender su local por aprovisionar mercancías, la volatilidad del dólar y los aranceles a las importaciones que disparan el precio de las mercancías, entre otros factores que, impulsan los costos variables al alza.										
Perfil del cliente										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	5
Conservador..... Arriesgado Los clientes (almacenes) de cabeceras municipales y rurales son conservadores, por lo que el vestuario sustituto como prendas biodegradables o prendas funcionales con nanotecnología tendrían poca acogida. Si tendría mucha viabilidad prendas de segunda mano u outlets.										
Índice de productos sustitutos										5,00
Oportunidades										
Diversificar el portafolio de productos con vestuario de tipo Fast Fashion										
Amenazas										

Productos sustitutos como vestuario biodegradable o prendas funcionales con nanotecnología representan baja amenaza. En contraste, los productos sustitutos del tipo Fast Fashion (prendas para un corto período de tiempo y tirar así como vestuario de segunda mano) presentarían un rendimiento mayor al reflejar mejor rentabilidad a los clientes y mayor rotación de inventarios (porque finalizan su vida útil más rápido)

Estrategias

1	Importar productos Fast Fashion de poco uso y prendas de segunda mano para diversificar el portafolio de productos, consumidos principalmente por los Millennials
---	--

Nota, la tabla muestra la valoración de los factores más relevantes de la fuerza.

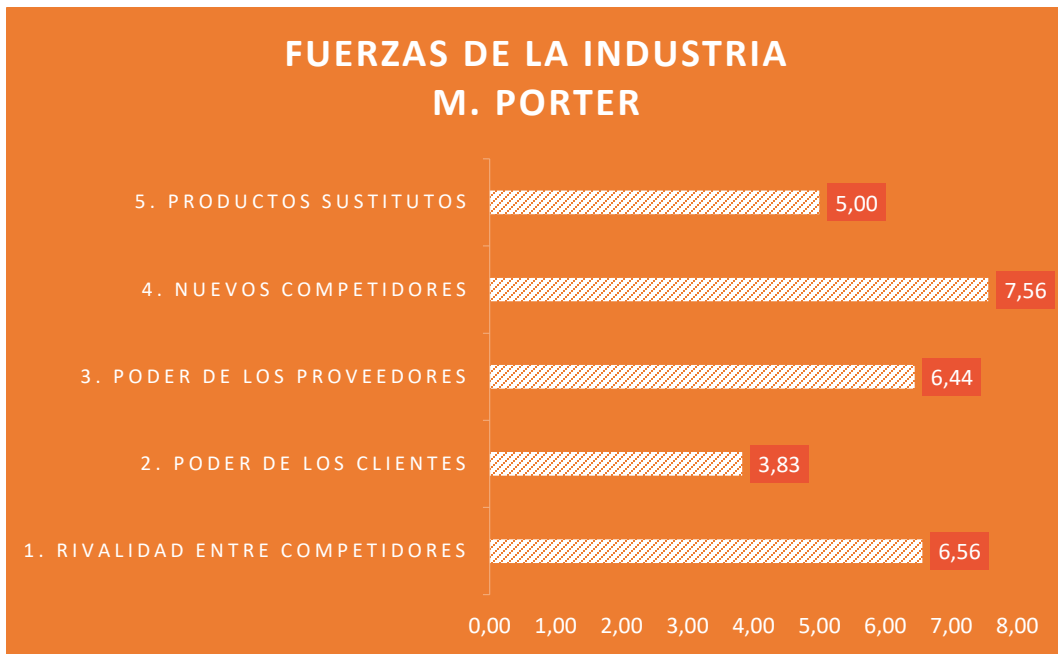
En resumen, la amenaza de nuevos competidores (7,56), la rivalidad entre los mismos (6,56), así como el poder de negociación de los proveedores (6,44), son las tres fuerzas más peligrosas en este mercado, básicamente por la debilidad de la industria local generada por múltiples factores macroeconómicos como la inflación, que empujan al alza los precios de las materias primas, el aumento de los fletes por el alto precio de la gasolina, la contracción del consumo, la inseguridad, el bajo nivel de tecnología industrial que hacen la industria local poco competitiva, las barreras de acceso al capital por las altas tasas de interés, las débiles políticas y controles gubernamentales que dispararon el contrabando. Adicionalmente, de aprobarse la reforma pensional y laboral, la competitividad del sector se deterioraría aún más.

Este débil panorama local industrial es una oportunidad para los nuevos competidores asiáticos de China, India y Vietnam, productores industriales de textiles y confecciones por excelencia, que concentran la mayor capacidad instalada de tecnología a nivel mundial, con altas tasas de productividad y grandes capitales.

No obstante, si bien estos competidores asiáticos han inundado el mercado con sus productos, no necesariamente tienen un alto grado de negociación, pues el sector concentra gran cantidad de proveedores locales y del extranjero, empujando a una disminución de los precios del producto. Además, no se observa una integración hacia adelante para llegar al cliente final, probablemente por las barreras geográficas, de idiomas, de información, facilidad de pago y riesgos asociados a la inseguridad. Tampoco llegan al mercado con productos diferenciados sino más bien estándar, con los cuales es fácil competir en cuanto a atributos de calidad, aunque no tanto en precios.

Así las cosas, parece pertinente mencionar que estos jugadores asiáticos y confeccionistas locales informales, no necesariamente tienen un alto poder de negociación sino más bien aprovechan la coyuntura de nuestro país enmarcada en débiles políticas para incentivar la industria local y una facilidad enorme para ingresar mercancías de contrabando que a hoy ya alcanza cifras cercanas al 60% [42].

Ilustración 21 Resumen de las 5 fuerzas de Michael Porter



Nota, la tabla muestra la valoración final de cada una de las 5 fuerzas de M. Porter.

Por otro lado, aunque los productos sustitutos tienen una cuota importante como fuerza de la industria con un índice de 5,00, en realidad representan más una oportunidad que una amenaza, pues el mercado objetivo, clientes (almacenes) de cabeceras municipales y rurales, son sensibles a los precios por lo que es poco probable que consuman vestuario funcional con nanotecnología o vestuario biodegradable cuyos precios son más elevados. En contraste, los productos de tipo Fast Fashion (vestuario para pocos usos y tirar, así como vestuario de segunda mano) podrían representar una amenaza, sin embargo, en el presente estudio, son vistos más como una oportunidad en función de diversificar el portafolio de productos.

Finalmente, en el mercado objetivo, los clientes (almacenes) de cabeceras municipales y rurales, tienen bajo poder de negociación (índice de 3,83) debido a que no cuentan con estrategias de integración hacia atrás para acceder al producto terminado a bajo costo, su modelo de negocio se basa en un abastecimiento local, sus líneas de productos no gozan de diferenciación, su rentabilidad es alta (entre el 30% y el 60%), el impacto de su producto es alto porque atiende una necesidad básica como lo es el vestuario, pero sus costos totales son altos debido a que los costos variables se elevan sobre todo por los precios asociados al aprovisionamiento de sus productos, pues dependen del desplazamiento relacionados al alto precio de la gasolina, largas distancias, con riesgos asociados al desplazamiento y la inseguridad, el costo de oportunidad de no atender su local por desplazarse para aprovisionar

inventario, la volatilidad del dólar, la inflación y los aranceles a las importaciones que disparan el precio de las mercancías. Finalmente, el desconocimiento de su esquema de donde abastecerse al mejor precio, representa uno de los elementos que impactan en buena proporción el poder de negociación de los clientes.

Todo lo anterior, a pesar de las adversas situaciones macroeconómicas, legales y políticas, generan un macro ambiente de negocio viable y con positivas perspectivas de crecimiento, dado que las personas siempre buscan su propio bienestar, dinamizando y transformando el mercado porque nunca dejarán de vestirse.

5.1 RESUMEN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

De acuerdo con el análisis previo, se sintetizan a continuación las estrategias generadas:

Ilustración 22 Resumen de estrategias de las 5 fuerzas de Michael Porter

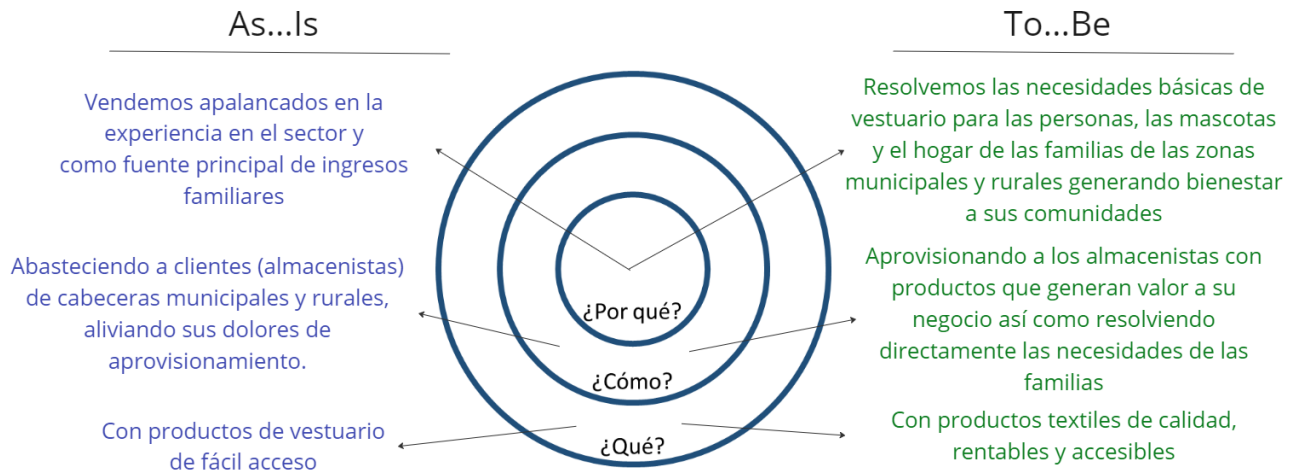
Fuerzas Impulsoras	Estrategia	Valor	Riesgos / Desafíos
Poder de negociación de los clientes	Expansión geográfica con integración hacia adelante con almacenes propios para llegar al cliente final	<ul style="list-style-type: none"> Costos variables menores y precio final bajo Mayor margen de rentabilidad Mejor capacidad competitiva Nuevos ingresos. Nuevos clientes Nueva línea de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere altas inversiones de capital Costos fijos mayores Riesgo de que los clientes actuales se conviertan en competidores
Poder de negociación de los proveedores	Importar mercancías de países confeccionistas estratégicos como China, India o Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> Precio final bajo Mayor margen de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos de baja rotación de inventario Requiere altas inversiones de capital
Nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar el portafolio de productos con proveedores estratégicos de China, India o Vietnam y expandir el mercado Uso de plataformas digitales, Marketplaces, redes sociales, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos ingresos. Nuevos clientes de la generación Z Nuevas líneas de productos más diferenciados Costos variables menores y precio final bajo 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos de baja rotación de inventario Requiere altas inversiones de capital

Nota, ilustración que resume las estrategias generadas a partir del análisis de las 5 fuerzas de M. Porter.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 PROPÓSITO

Ilustración 23 Propósito - círculo dorado



Nota, adaptación del círculo dorado.

6.1.1 El propósito actual (As .. Is)

Desde los inicios del negocio, éste surgió como un modelo de supervivencia económica familiar impulsado por las capacidades de la propietaria del negocio en materia de confección y ventas. Con el paso de los años, se desarrolló experiencia y conocimiento en el sector que le permitieron posicionar una “imagen” o “marca implícita” en las zonas rurales y cabeceras municipales que persiste en la actualidad, 40 años después de su creación.

6.1.2 El propósito deseado (To .. Be)

Según el análisis del macroentorno y las tendencias del mercado, se observan importantes oportunidades en las prendas de vestir para mascotas y textiles para el hogar, en paralelo con la venta tradicional de vestuario para las personas, por lo que se propone el siguiente nuevo propósito para el negocio:

Promover el desarrollo económico, la salud y el bienestar de las familias de las cabeceras municipales y zonas rurales al resolver sus necesidades de vestuario para las personas, las mascotas y el hogar con productos de calidad, rentables y accesibles.

6.2 MODELO DE CRECIMIENTO

Según la anterior cláusula de propósito y, considerando el potencial de mercado identificado en el vestuario para las personas [17], las mascotas y el hogar así como de productos complementarios como los cosméticos y [40], de acuerdo con el análisis del macroentorno, se propone el crecimiento del negocio basado en las siguientes prioridades:

- La formalización del negocio y resolviendo el problema de informalidad en el abastecimiento

Como se identificó con anterioridad, una de las grandes amenazas de esta industria es el contrabando, el cual ha llegado a cifras de más del 66% en 2024 en Colombia [42], agravando la situación para las textileras y confeccionistas locales. En este sentido, se proponen algunas acciones tácticas para contrarrestar el tema del contrabando en el abastecimiento en la sección *Capacidades operativas que apalanquen las estrategias*.

Finalmente, si se quiere crecer, el negocio debe volver a formalizarse, por lo que es imprescindible registrar la empresa otra vez en la Cámara de Comercio.

- La maximización del mercado actual con los mismos productos (Penetración de mercado)

Se considera un primer paso para la expansión el fortalecimiento del mercado actual con los productos existentes por medio de las estrategias de penetración del mercado descritas más abajo en la sección de estrategias, pues existe potencial de crecimiento para el mercado actual y no se han explorado otras estrategias de venta diferentes al canal tradicional.

- La maximización del mercado actual con nuevos productos (Desarrollo de productos)

Existe oportunidad de crecimiento en nuevos productos como vestuario deportivo, vestuario para mascotas, textiles para el hogar, así como productos complementarios como bisutería y cosméticos, que han venido creciendo mucho en Colombia. Estos productos podrían configurarse como nuevas líneas de negocio y transformar el modelo de ingresos y costos de la empresa.

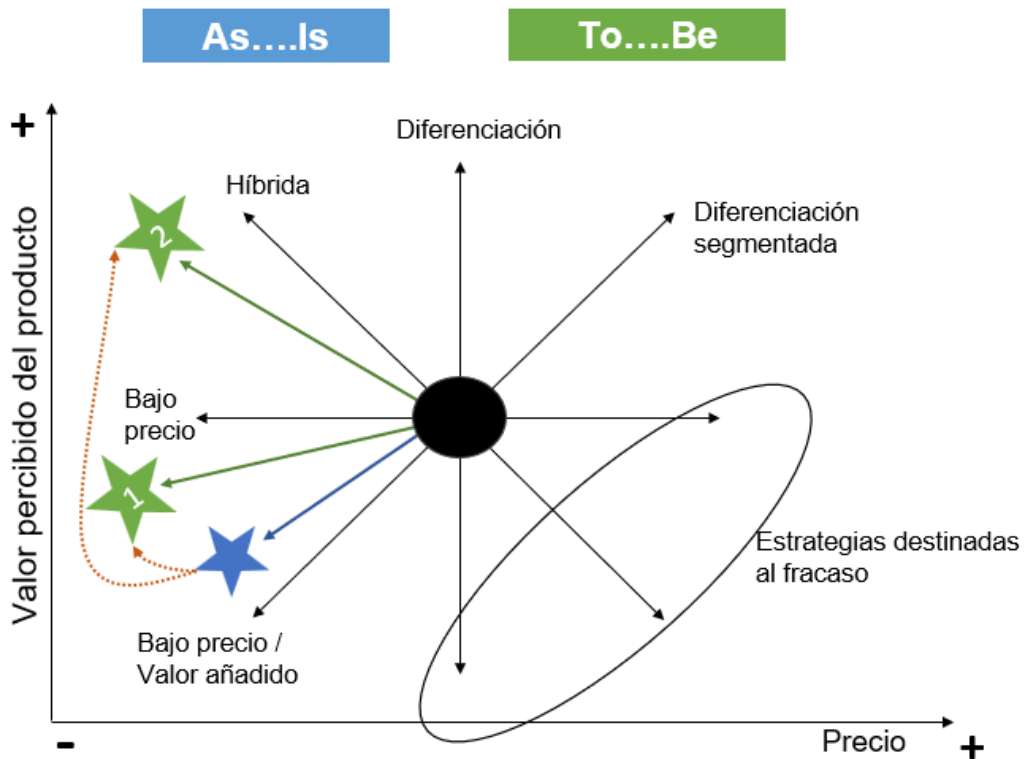
- La conquista de nuevos mercados combinando productos actuales y nuevos (Desarrollo de mercados)

Como empresa experta en el abastecimiento de vestuario al por mayor, con más de 30 años de experiencia, nunca se ha planteado la posibilidad de llegar al cliente final, por lo que se sugiere revisar que alternativas es posible ejecutar para conquistar este nuevo mercado.

6.3 ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

Según el nuevo propósito del negocio y las prioridades de crecimiento, el siguiente gráfico muestra la posición actual y la posición deseada del negocio:

Ilustración 24 Reloj estratégico de Bowman



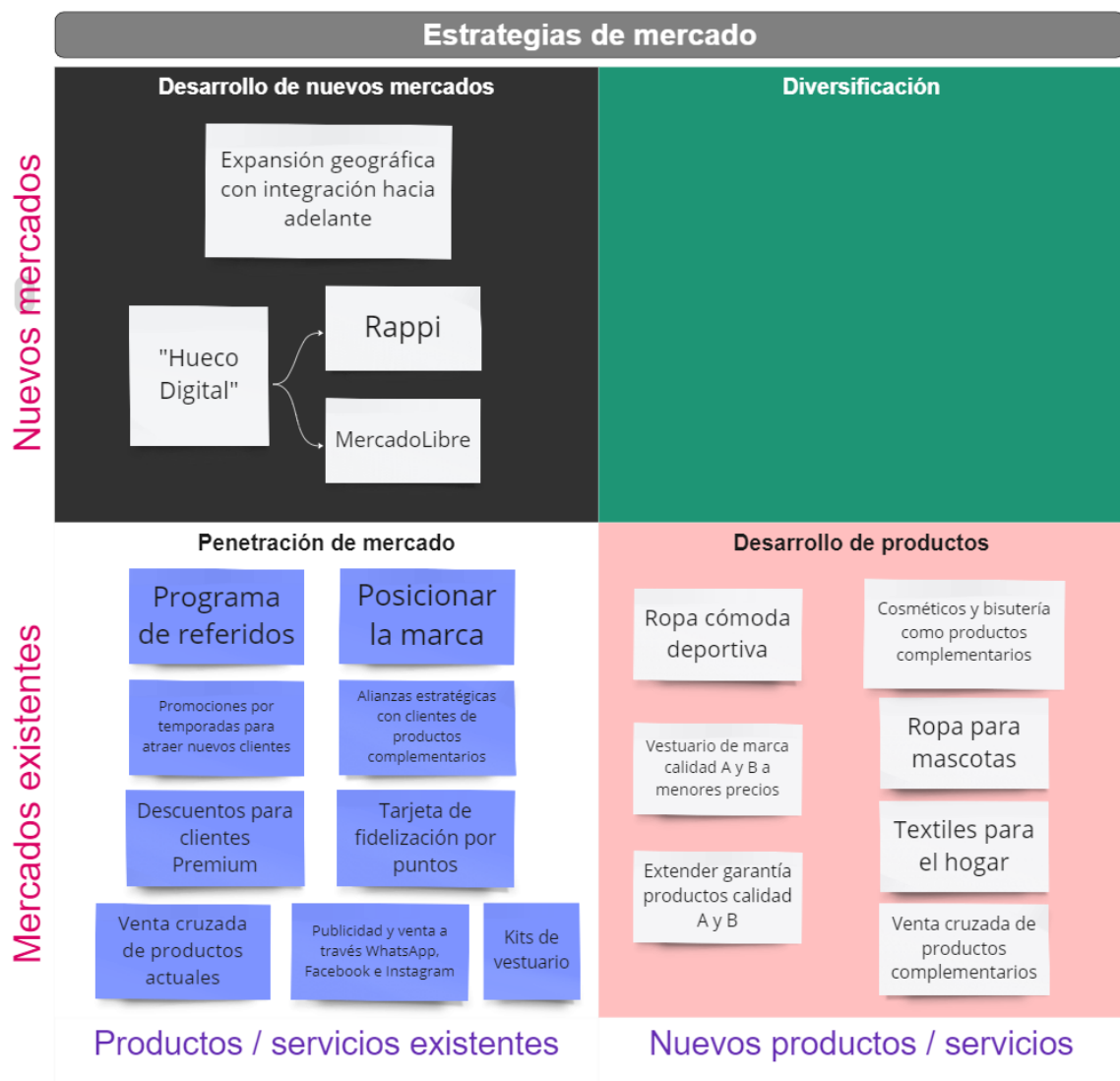
Nota, reloj estratégico de Bowman adaptado al negocio de comercialización de vestuario para almacenistas de cabeceras municipales y rurales. La estrella azul representa la posición actual del negocio. Las estrellas verdes representan las posibles estrategias deseadas para alcanzar el propósito definido.

Según el reloj estratégico de Bowman, actualmente el negocio se encuentra en la estrategia de bajo precio y ningún valor añadido (estrella azul), en tanto se espera desplazar el negocio a las estrategias de las estrellas verdes:

- Bajo precio y algún valor añadido - (con importación directa o confección local)
- Híbridas (bajo precio y valor añadido) – (con abastecimiento por medio de Outlets)

De acuerdo con el inventario de estrategias generadas en el presente estudio, el propósito definido y el modelo de crecimiento, se priorizan las siguientes estrategias:

Ilustración 25 Matriz de estrategias de crecimiento priorizadas



Nota, elección y priorización de estrategias según el modelo de estrategias de mercado de Igor Ansoff para la expansión del negocio.

6.3.1 Estrategias de penetración de mercado

Ilustración 26 Estrategias de penetración de mercado



Nota, estrategias elegidas para la penetración del mercado.

Buscando aumentar la cuota del mismo mercado con los actuales productos se proponen las siguientes estrategias:

1. **Posicionar la marca:** Se sugiere crear y posicionar una marca que ocupe un lugar importante en la mente de los clientes y diferencie la compañía y sus productos de la competencia. Esto permitirá crear diferenciación y facilitar el crecimiento.
2. **Venta cruzada de productos actuales:** Dado que se tiene un inventario de diferentes tipos de productos se sugiere estimular la venta cruzada, Por ejemplo, en municipios donde predomine el clima frío y, tras la venta del producto principal como blusas y sacos al por mayor, se puede ofrecer también medias térmicas.
3. **Kits de vestuario:** La ropa presenta multitud de combinaciones posibles, por lo que se pueden armar combos con precios diferenciales incentivando la venta de más cantidad de productos. Por ejemplo; se pueden ofrecer combos deportivos compuestos por un par de medias, camiseta deportiva cómoda y sudadera, cuyo precio es de menor valor que el precio unitario de cada producto.

4. **Tarjeta de fidelización por puntos y descuentos para clientes premium:** De los más de 60 clientes almacenistas existe una proporción de clientes premium con compras frecuentes y de alto valor. Para estos clientes, y bajo un monto mínimo de compras mensuales, se puede otorgar una tarjeta de fidelización que le permita acceder a descuentos por medio de la acumulación de puntos. A continuación, se lanza un catálogo de puntos mensuales con productos de baja rotación para que estos clientes puedan comprarlos a precios por debajo del precio del mercado y permitir rotar los inventarios.
5. **Promociones por temporadas:** El mercado del vestuario funciona por temporadas, de esta manera, se pueden crear promociones especiales para las temporadas de madres, de padres, épocas de cosecha de café, amor y amistad, etc., con el propósito de atraer a nuevos clientes o clientes de la competencia.
6. **Programa de referidos:** Para aquellos clientes que refieran contactos interesados en los productos y éstos resultan efectivos; se puede otorgar un descuento especial en la próxima compra.
7. **Alianzas estratégicas con almacenistas de productos complementarios:** El mundo de la ropa está acompañado de una gran cantidad de productos que complementan las compras, como por ejemplo; bisutería, cosméticos, artículos de cuero, bolsos, manos libres, etc. Se propone crear alianzas estratégicas con estos almacenistas para incorporar la venta de vestuario en sus almacenes y llegar a nuevos clientes.
8. **Uso de canales digitales para la venta y publicidad:** Se propone exponer y vender los productos por medio de las plataformas Facebook, Instagram y WhatsApp, buscando llegar a cliente más digitales.

6.3.2 Estrategias de desarrollo de productos

Ilustración 27 Estrategias de desarrollo de productos



Nota, estrategias elegidas para el desarrollo de productos.

1. **Ampliar el portafolio de productos:** Maximizar el mismo mercado con la venta de nuevos productos es otra forma de crecer. Se propone ampliar el portafolio de productos con nuevos bienes como ropa cómoda deportiva de alta preferencia por la generación Z, ropa para mascotas, textiles para el hogar, bisutería y cosméticos como productos complementarios, dado que como se mencionó en este estudio, estos productos vienen aumentando su demanda y tienen alto potencial de mercado.
2. **Modificar los atributos del producto:** Aprovisionar los productos por medio de Outlets permite llegar a los clientes con productos cuya calidad es mayor, pero todavía accesibles en términos de precio. Esto permitirá a la compañía mejorar su propuesta de valor con productos más duraderos y además, ampliar su garantía.

3. **Venta de cruzada con productos complementarios:** El negocio del vestuario se acompaña de múltiples productos que complementan las necesidades del cliente, tales como; bisutería y cosméticos. Se propone la venta de estos nuevos productos complementarios.

6.3.3 Estrategias de desarrollo de nuevos mercados

Ilustración 28 Estrategias de desarrollo de nuevos mercados



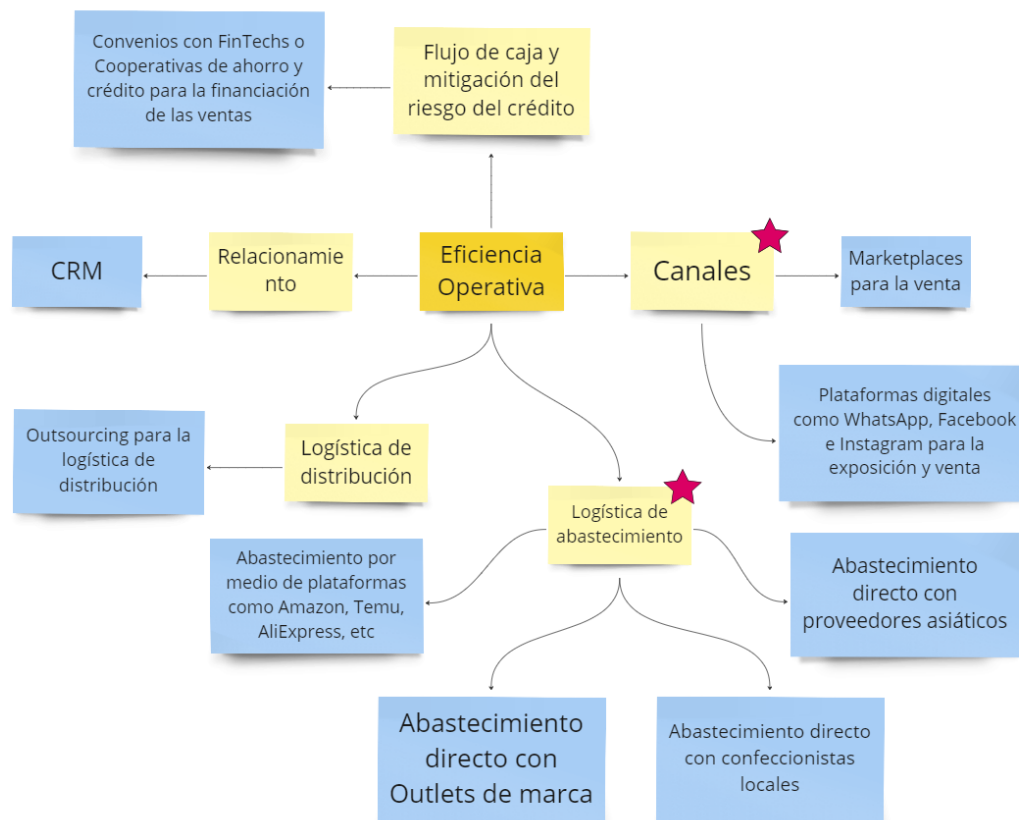
Nota, estrategias elegidas para el desarrollo de mercados.

1. **Integración hacia adelante:** Llegar al cliente final con almacenes propios (integración hacia adelante) es otra forma de conquistar nuevos mercados sin centrarse exclusivamente en el cliente almacenista. Sin embargo, esta estrategia podría resultar riesgosa en el sentido que se podría perder clientes actuales pues el negocio pasaría de ser visto de proveedor a competidor. Para mitigar este riesgo, se propone aplicar la estrategia únicamente en nuevos municipios donde aún no se tenga presencia.

2. **El “huevo digital”:** Por último, el fenómeno de las aglomeraciones por los efectos de red de nichos de mercado como San Victorino en Bogotá o El Huevo en Medellín, que mueven miles de millones de pesos al año, resulta muy atractivo para clientes de las ciudades principales que buscan economía o el abastecimiento para sus negocios. Se sugiere crear la Tienda Virtual de El Huevo para llegar a estos nuevos mercados apalancándose en el uso de Marketplaces de uso masivo como Rappi o MercadoLibre.
3. **Ventas por catálogo:** Se puede aumentar la fuerza de ventas y generar empleo por medio de la implementación de la venta por catálogo.

6.3.4 Capacidades operativas que apalancan las estrategias

Ilustración 29 Capacidades básicas operativas



Nota, capacidades básicas operativas que soporten las estrategias priorizadas.

Las estrategias formuladas anteriormente requieren el desarrollo de nuevas capacidades operativas que le permitan al negocio crecer y viabilizar la implementación de estas. A continuación, se propone el desarrollo de las siguientes capacidades operativas:

1. **Desarrollo de nuevas capacidades de abastecimiento:** resolver el problema de informalidad del negocio principalmente motivado por el desafío del abastecimiento es una prioridad para el negocio si se quiere formalizar, crecer y desarrollar capacidades competitivas escalables y sostenibles. De esta manera, las estrategias sugeridas son:

- Abastecimiento directo con proveedores asiáticos
- Abastecimiento directo con confeccionistas locales
- Abastecimiento por medio de plataformas como Amazon, Temu, AliExpress, etc.
- Abastecimiento directo con Outlets de marca

En cualquiera de los 4 casos de abastecimiento se resuelve el problema de la informalidad relacionada con el contrabando. Sin embargo, el abastecimiento directo por volumen con proveedores asiáticos o por medio de plataformas digitales como Amazon, Temu, AliExpress, entre otras, requiere de altos capitales, en tanto, el abastecimiento por medio de confeccionistas locales permite mayor capacidad de negociación y menor capital. Finalmente, el abastecimiento por medio de Outlets permite acceder a productos de marca con calidad superior y a precios razonables.

2. **CRM:** Para facilitar el relacionamiento bajo un panorama de crecimiento de clientes, se sugiere el uso de un CRM de tipo Open Source.

3. **Outsourcing de logística de distribución:** Para crecer en clientes se debe fortalecer la fuerza de ventas, por lo que se sugiere tercerizar la logística de distribución, de esta manera el equipo de ventas se concentra en la actividad clave de vender sin restarle capacidad.

4. **FinTechs para el financiamiento:** Crecer también implicar mayor capital para el funcionamiento del negocio. En este sentido, se recomienda tercerizar el financiamiento de los productos a los clientes por medio de FinTechs y cooperativas de ahorro y crédito, mitigando el esfuerzo y riesgos de pérdida de cartera y maximizando el flujo de caja y a liquidez que le permita al negocio crecer.

5. **Social Digital Marketing:** El uso de Marketplace así como de canales tipo Facebook, WhatsApp e Instagram, aumentaría la exposición y venta de los productos, facilitando la penetración del mercado por medio de nuevos canales digitales.

6.3.5 Comparación, elección y análisis de barreras para la implementación de las estrategias

En la siguiente matriz, se han clasificado todas las estrategias (penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) y las capacidades operativas requeridas, con el propósito de identificar las estrategias que generan mayor valor al negocio y priorizar los esfuerzos.

Ilustración 30 Matriz de priorización estratégica



Nota, matriz de priorización de Esfuerzo (Costos) versus Beneficios (Ventas)

La matriz de priorización clasifica las estrategias de la siguiente forma:

- **Cuadrante I:** Estrategias costosas de implementar con pocos beneficios
- **Cuadrante II:** Estrategias de bajo costo de implementar con pocos beneficios
- **Cuadrante III:** Estrategias costosas de implementar con altos beneficios
- **Cuadrante IV:** Estrategias de bajo costo de implementar con altos beneficios

Como es lógico, se da prioridad a las estrategias de cuadrante IV que son las más atractivas (mínimo costo vs. Mayor beneficio) y se evaluarán algunas estrategias del cuadrante III.

Estrategias de mayor beneficio y menor costo (**Cuadrante IV**):

Desarrollar **posicionamiento de marca digital** y **social marketing** con WhatsApp, Facebook e Instagram es una estrategia que requiere un mínimo de inversión, no tiene barreras de implementación (salvo el límite de recursos del que se disponga), permitiendo dar visibilidad e identidad al negocio y aumentar las ventas.

La estrategia de **kits de vestuario** y **venta cruzada de los mismos productos** facilita la rotación de los inventarios, implica el mínimo costo pues se trata de armar combinaciones con productos existentes y estimula las ventas sin ninguna barrera. De igual manera funciona la estrategia de **promociones por temporadas**, permitiendo ampliar la base de clientes (actuales y nuevos).

Estrategias de mayor beneficio y mayor costo (**Cuadrante III**):

La estrategia de **expansión geográfica de integración hacia adelante** con almacenes propios, es una estrategia que podría generar el máximo valor al integrar toda la cadena de abastecimiento con la venta, lo cual permite manejar los mínimos costos maximizando las utilidades. Sin embargo, es una estrategia con barreras como altos niveles de capital, mayor capacidad operativa y administrativa, por lo cual queda descartada temporalmente pues el negocio no cuenta con estas capacidades.

El **abastecimiento directo con proveedores asiáticos** es una estrategia que permite conectar con los proveedores confeccionistas de Asia lo cual generaría una gran ventaja competitiva en precios, sin embargo, sus principales barreras son los altos niveles de capital requerido así como los contactos de dichos proveedores, por lo cual esta estrategia se descarta.

Las estrategias de **nuevos productos como cosméticos, bisutería y textiles para el hogar**, son productos que han demostrado gran potencial de consumo en Colombia, que funcionan muy bien como productos complementarios, para las ventas cruzadas y como nuevas líneas de negocios, ampliando la base de clientes y las ventas. No obstante, se requiere ampliar el capital, aunque no tanto como las anteriores estrategias, encontrar los proveedores correctos y desarrollar la curva de aprendizaje con estos productos. Dado que estas barreras no implican una mayor costo y riesgo, se sugiere probar su implementación.

Finalmente, apalancarse en **marketplaces como MercadoLibre y Rappi**, facilita al negocio llegar a nuevos clientes con una logística de distribución y ventas mas sencilla. No obstante, las barreras que tienen con esta estrategia implican crear centros logísticos de distribución en las ciudades donde se desea incursionar, ampliar el capital y una mayor capacidad de abastecimiento. Se sugiere esta estrategia en el mediano plazo cuando se hayan desarrollado mayores capacidades de abastecimiento.

Dado lo anterior, se eligen las siguientes estrategias:

Ilustración 31 Estrategias priorizadas



Nota, matriz de priorización de Esfuerzo (Costos) versus Beneficios (Ventas), donde las estrategias dentro del recuadro rojo son las estrategias priorizadas

6.3.6 Timeline de implementación de las estrategias

Según lo anterior, se sugiere la implementación de las estrategias priorizadas en la siguiente línea de tiempo:

Ilustración 32 Timeline de implementación de las estrategias

TimeLine



Nota, línea de tiempo de implementación de las estrategias priorizadas

Justificación

Para el primer año, se sugiere desarrollar las siguientes capacidades operativas para la implementación de las estrategias de penetración de mercado, esto es; abastecimiento por Outlets y logística de distribución por Outsourcing que, como se informó anteriormente, son capacidades medulares para la sostenibilidad del negocio.

- ✓ **Abastecimiento por Outlets:** Es una estrategia muy interesante, pues permite abastecerse de productos de calidad A o B de grandes marcas a bajo costo, eliminando de raíz el problema de informalidad

- ✓ **Outsourcing de logística de distribución:** Desarrollar esta capacidad permite al equipo de ventas enfocarse exclusivamente en la venta y delegar en un tercero la entrega del producto al cliente, lo que aumentaría las ventas con el mínimo de costo

A continuación, iniciar con la estrategia de posicionamiento de la marca con campañas de Marketing y Marketing Digital, para generar identidad y dar a conocer la marca con sus 40 años de experiencia.

Adicionalmente, implementar promociones por temporadas permite mover mejor los inventarios, ampliar la cuota de mercado de los clientes actuales y nuevos en paralelo con la implementación de los kits de vestuario, con productos actuales.

Estas nuevas estrategias y capacidades, sencillas pero contundentes para el primer año, podrían impulsar la empresa con nuevas ventas y clientes, a la vez que mejora su nivel de ingresos, resuelve de forma directa el problema de informalidad en el abastecimiento y prepara el negocio para el segundo año donde se implementarán las próximas estrategias.

Para el segundo año, se sugiere desarrollar la capacidad de **financiar ventas por medio de las FinTechs**, pues la mayoría de las ventas son a crédito, facilitando al negocio contar con una mayor disponibilidad de efectivo, trasladando el riesgo de cartera a un tercero, experto en estos temas.

Adicionalmente, en este año, se sugiere incursionar en la venta de nuevos productos como cosméticos, bisutería y textiles para el hogar, que son tendencias de consumo hoy en día y, que funcionan muy bien como nuevas líneas de productos. En paralelo, incentivar las ventas de productos complementarios, promociones y armar kits de vestuarios con estos nuevos productos.

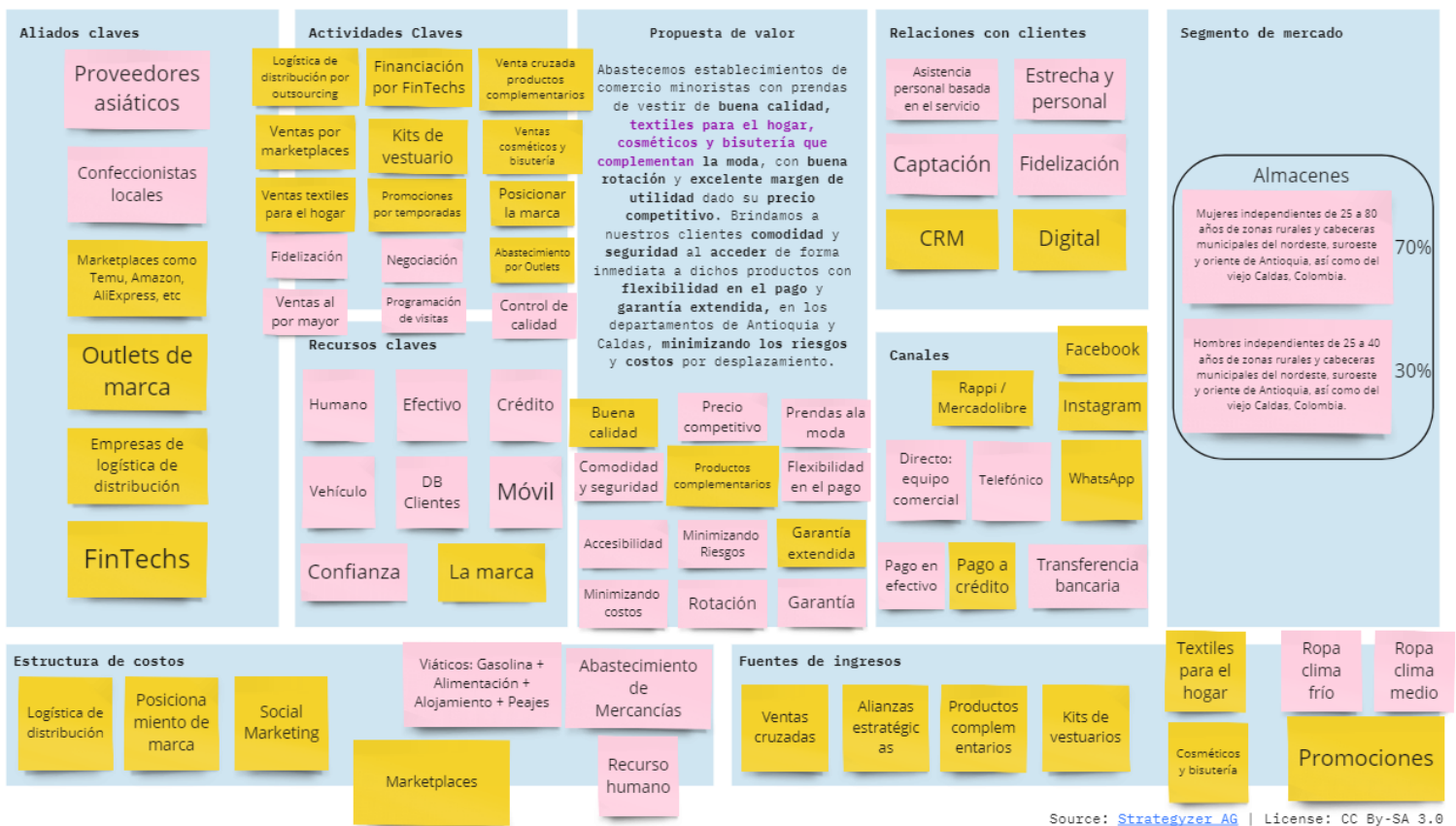
Finalmente, para el tercer año, si el negocio ha desarrollado capacidades para la distribución y el abastecimiento, podría incursionar en la venta digital por medio de marketplaces como **Rappi** o **Mercadolibre** en las principales ciudades, desarrollando nuevos mercados y escalando su negocio. Es una estrategia que facilita el modelo operativo y administrativo apoyado en estas plataformas.

6.3.7 Lienzo del modelo de negocios – *To be* para el primer año

Para la ejecución de la primera fase del ciclo del cambio de este negocio en búsqueda de su crecimiento, en la cual se propone implementar las estrategias de **penetración de mercado**, se realiza una elevación de su propuesta de valor que impacta el modelo de negocios y finalmente; la estructura de costos e ingresos. A continuación, se presenta el nuevo modelo de negocios *To Be* para el primer año:

Ilustración 33 Lienzo modelo de negocios esperado a 1 año – *To Be*

Lienzo del modelo de negocios To..Be - Comercializadora de vestuario - 12.08.2024



Nota, modelo de negocios esperado *To Be*. Los tickets amarillos representan los componentes nuevos de la estrategia de penetración de mercado para el primer año que transforman la propuesta de valor y el modelo de negocios.

Conservando los mismos productos y sin cambiar de segmento de clientes, se observa como por medio de las estrategias de penetración de mercado anteriormente descritas, se maximizan los ingresos del negocio con una estructura de costos simple y de baja inversión.

Finalmente, se puede observar, como la tecnología digital juega un papel clave en la implementación de esta nueva estrategia de mercado al incorporar:

- ✓ Uso de Fintechs para la mitigación del riesgo de financiación a crédito
- ✓ Marketplaces como Rappi / Mercadolibre
- ✓ Un CRM Open Source que facilite la gestión y comunicación con los clientes
- ✓ Nuevo relacionamiento digital
- ✓ Uso del Social Marketing con Facebook, Instagram y WhatsApp para la exposición y venta de productos así como para el posicionamiento de la marca

7. PÁRRAFO DE CIERRE

Acorde con lo expuesto en el desarrollo del proyecto, el negocio de la Confección y la distribución de prendas de vestir en nuestro país se desenvuelve en un ambiente de océano rojo de alta competencia y complejidad, informalidad, de altos riesgos por pérdidas de mercancías y amplios desafíos económicos como el flagelo del contrabando, a su vez, presenta grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo por ser productos de consumo permanente y sigue siendo atractivo a muchos inversionistas debido a que es una industria en constante crecimiento, en gran parte porque atiende una necesidad básica para el ser humano como es el vestuario y en forma adicional el crecimiento natural de la población. En este orden de ideas, elevar la propuesta de valor a través de atributos de valor para los clientes directos y los consumidores es fundamental para hallar propuestas de diferenciación que generen océanos azules que permitan un crecimiento permanente a través del diseño y desarrollo de estrategias de mercado que le permitan al negocio crecer en forma agresiva. Como se ha evidenciado en el presente caso de negocio, la incorporación de tecnología digital en combinación de nuevas estrategias de crecimiento y penetración del mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados, permiten al negocio encontrar nuevos canales, servicios y facilitar la implementación de estas para su escalamiento y supervivencia. Así mismo, esto debe estar alineado con estrategias funcionales que desarrollen capacidades de negocio para fortalecer los modelos de abastecimiento, de distribución y la gestión financiera, al igual que la incorporación en momentos clave de nuevos talentos para gestionar los clientes y los procesos de venta. Por otra parte, será necesario disponer de nuevos mercados de proveedores locales y de incorporar nuevos canales de aprovisionamiento de prendas a nivel internacional, los cuales permitan al negocio cumplir con los atributos de valor tanto en los productos como en el servicio.

Las estrategias plateadas permiten en el tiempo desarrollar las capacidades CORE de la empresa y crear las bases del crecimiento duradero que permita la sostenibilidad del negocio.

REFERENCIAS

- [1] El Colombiano, “Con recortes de personal, el sector textil-confección sortea crisis” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.elcolombiano.com/negocios/con-recortes-de-personal-el-sector-textil-confeccion-sortea-crisis-GD21881421>.
- [2] C. A. Argote, “Las empresas textiles movieron \$14,34 billones en 2022, un aporte al PIB de 9,4%” Junio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2022/las-empresas-textileras-movieron-14-34-billones-en-2022-un-aporte-al-pib-de-9-4-3644821>.
- [3] J. García García, D. C. López Valenzuela, E. Montes Uribe y P. Esguerra Umaña, “Una visión general de la política comercial colombiana entre 1950 y 2012” de *Comercio exterior en Colombia: política, instituciones, costos y resultados*, Banco de la República de Colombia, 2019, p. 1.
- [4] El Tiempo, “El contrabando arrugó los textiles” Septiembre 1994. [En línea]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-224563>.
- [5] E. E. López, “Así fue la caída de Coltejer, empresa centenaria que se fue quedando sin empleados” Enero 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/asi-fue-la-caida-de-coltejer-la-empresa-centenaria-que-se-fue-quedando-sin-empleados-3530309>.
- [6] Semana, “¿Hacia una nueva crisis?” Junio 1993. [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/hacia-una-nueva-crisis/20073-3/>.
- [7] V. A. Fonseca, “Contrabando de prendas podría tener un margen de 66% con los nuevos aranceles” Marzo 2021. [En línea]. Disponible en:

<https://www.larepublica.co/economia/contrabando-de-prendas-podria-tener-un-margen-de-66-con-los-nuevos-aranceles-3137969>.

- [8] D. Polo Moya, “Generación de estrategias en pymes con la Matriz FODA” Mayo 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.gestionar-facil.com/matriz-foda/>.
- [9] A. Osterwalder, “Mapa de valor” de *Diseñando la propuesta de valor*, Paidós Empresa, 2019, pp. 8-25.
- [10] L. L. B. Elejalde, “Textiles, medicinas y petroquímica, claves para reindustrialización” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/reindustrializacion-textiles-medicinas-y-petroquimica-los-factores-clave-585842>.
- [11] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promueve la internacionalización del sector textil-confecciones, en el marco de Colombiamoda + Colombiatex” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/sector-textil-confecciones-en-colombiamoda-2023>.
- [12] H. D. Pérez, “La política de reindustrialización” Febrero 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/hernan-david-perez-3094442/la-politica-de-reindustrializacion-3796304#:~:text=El%20pasado%2021%20de%20diciembre,hacia%20una%20matriz%20de%20productos>.
- [13] Innpulsa Colombia, “Ochenta unidades productivas del sector de la confección de Medellín inician su proceso de fortalecimiento en el Centro de Reindustrialización ZASCA” Noviembre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.innpulsa.com/portafolio/ochenta-unidades-productivas-del-sector-de-la-confeccion-de-medellin-inician-su-proceso-de-fortalecimiento-en>

el-centro-de-reindustrializacion-

zasca/#:~:text=Los%20Centros%20de%20Reindustrializaci%C3%B3n%20ZASCA%.

- [14] Innpulsa Colombia, “ZASCA | 20 de julio Confecciones” Marzo 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.innpulsacolombia.com/zasca-20-de-julio-confecciones/>.
- [15] L. Ruiz, “Asofondos: reforma pensional dejará una deuda impagable a jóvenes y nuevas generaciones” Octubre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.valoraanalitik.com/2023/10/10/reforma-pensional-dejara-deuda-impagable-jovenes/>.
- [16] A. M. S. Álvarez, “Desaprobación del presidente Petro está en 60 %, aprobación en 32%, según Invamer” Octubre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/presidente-gustavo-petro-como-esta-su-nivel-de-desaprobacion-y-aprobacion-815278>.
- [17] J. Lorduy, “Consumo de moda en Colombia llegó a los \$30 billones en 2022” Enero 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/tendencias/consumo-de-moda-en-colombia-dursnte-el-2022-fue-de-30-billones-de-pesos-577409>.
- [18] J. V. Arenales Garavito y R. J. Casas Lugo, “La inflación ya cayó por sexto mes consecutivo y quedó en 10,99% para septiembre” Octubre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/inflacion-de-colombia-en-septiembre-2023-3723057>.
- [19] D. A. Vargas Riaño, “Incertidumbre y bajas ventas marcan 12 meses para el olvido en la industria” Mayo 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/industria-colombiana-lleva-12-meses-de-caida-cuales-son-las-razones-HD24418069>.

- [20] E. Carrera Gallissà, “Los retos sostenibilistas del sector textil” Marzo 2017. [En línea]. Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/103614>.
- [21] Sectorial, “La Industria Textil y de la Moda en Colombia Presenta Déficit Comercial” Septiembre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones-itemlist/item/710033-moda-en-colombia-presenta-deficit-comercial>.
- [22] N. M. Raventós, “Generación Z: implicaciones” Junio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://forbescentroamerica.com/2023/06/07/generacion-z-implicaciones>.
- [23] M. A. Almario, “Las ventas en línea aumentaron 24,1% en el primer trimestre y llegaron a \$15,1 billones” Mayo 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/ventas-de-comercio-electronico-en-colombia-primer-trimestre-de-2023-3616874>.
- [24] National Geographic España, “La población mundial crece mucho menos de lo previsto” Enero 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/poblacion-mundial-crece-mucho-menos-previsto_19098.
- [25] Naciones Unidas, “Objetivos de desarrollo sostenible” s.f.. [En línea]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- [26] Semana, “En confección de prendas de vestir, 71,8 % del empleo es femenino” Septiembre 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/en-confeccion-de-prendas-para-vestir-718-del-empleo-es-femenino/202126/>.
- [27] D. Pardo, ““Ya no nos quieren acá”: los miles de venezolanos que ahora se enfrentan a ser indocumentados en Colombi” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/articles/crgj5j935x4o>.

- [28] Oliveros et al., La eficiencia y productividad del sector textil y confecciones en Colombia, Universidad Autónoma de Bucaramanga Publicaciones, 2019.
- [29] Vanguardia, “Marcas nacionales le apuestan al Fashion Tech y al Metaverso” Mayo 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/galeria/marcas-nacionales-le-apuestan-al-fashion-tech-y-al-metaverso-MF5236358>.
- [30] ANDI-INNPULSA, “Tecnologías avanzadas aplicadas al Sistema Moda” Enero 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e99e1eba-8200-4d64-bc51-c46fdc381b3d>.
- [31] Inexmoda, “Observatorio de moda Agosto 2023” Agosto 2023. [En línea]. Disponible en: https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2023/08/PDF_Observatorio-Inexmoda-AGOSTO-2023.pdf.
- [32] Deutsche Welle, “El costo ambiental de la moda” Abril 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.dw.com/es/el-costo-ambiental-de-ir-a-la-moda/a-65345487>.
- [33] M. C. G. Niebles, “¿Qué dice la industria textil y de confecciones sobre arancel de 40% a ropa importada?” Enero 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/que-dice-la-industria-textil-y-de-confecciones-sobre-arancel-de-40-a-ropa-importada-3520474>.
- [34] inexmoda, “Observatorio de moda 2024 Febrero” Febrero 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>.
- [35] Noticias Telemedellín, “El sector textil y de confección toma fuerza en el departamento de Antioquia - Telemedellín” Enero 2023. [En línea]. Disponible en: <https://youtu.be/2uvfKdasc3g?si=c6rGfZmXgSn9l3BW>.

- [36] Portafolio, “Ropa cómoda impulsa el crecimiento de la industria textil en Colombia” 03 08 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/innovacion/ropa-comoda-impulsa-el-crecimiento-de-la-industria-textil-en-colombia-586798>.
- [37] Portafolio, “Las tres tendencias para el próximo año en la industria textil colombiana” Diciembre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/tendencias-para-el-2024-en-el-sector-textil-de-colombia-594853>.
- [38] N. Marín Raventós, “Generación Z: implicaciones” Junio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://forbescentroamerica.com/2023/06/07/generacion-z-implicaciones>.
- [39] Sectorial, “En los Últimos Cinco Años el Mercado de Moda ‘Second Hand’ Aumentó 450% en el País” Agosto 2022. [En línea]. Disponible en: <https://sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/mercado-de-moda-second-hand-colombia/>.
- [40] T. Gonzalez Litman, “La industria de la cosmética se expande en Colombia” Agosto 2023. [En línea]. Disponible en: <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-de-la-cosmetica-se-expande-en-colombia,1546545.html>.
- [41] V. Cifuentes, “Con un valor global de mercado de 1,2 trillones de dólares, la categoría ‘hogar’ encuentra en Colombia su próximo destino estratégico de negocios” Febrero 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.inexmoda.org.co/con-un-valor-global-de-mercado-de-12-trillones-de-dolares-la-categoria-hogar-encuentra-en-colombia-su-proximo-destino-estrategico-de-negocios/>.
- [42] D. P. Rodríguez, “Los aranceles de 40% en ropa importada aumentaron contrabando en el sector textil” Enero 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/los-aranceles-de-40-en-ropa-importada-aumentaron-contrabando-en-el-sector-textil-3788914>.

- [43] M. E. Dobbs, "Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry" *Competitiveness Review*, vol. 24, nº 1, pp. 32 - 45, 2014.
- [44] Strategyzer A.G, "Trabajos del cliente Preguntas desencadenantes" s.f.. [En línea]. Disponible en:
https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/30/29715_1_Preguntas_desencadenantes_trabajos_del_cliente.pdf.
- [45] L. N. B. Mora, "20 años después del proceso de apertura económica: más mercados con poca diversificación exportadora" *Revista civilizar de empresa y economía*, vol. 4, nº 7, p. 9, 10 Junio 2013.
- [46] DANE, "Especial: Día Mundial de la Población" Julio 2023. [En línea]. Disponible en:
<https://www.dane.gov.co/files/indicadores-ods/doc-ODS-DiaMundialdeLaPoblacion-jul2023.pdf>.
- [47] Inexmoda, "Observatorio de moda Mayo 2023" Mayo 2023. [En línea]. Disponible en:
<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2023/05/Observatorio-Inexmoda-MAYO-2023.pdf>.
- [48] El Colombiano, "Con recortes de personal, el sector textil-confección sortea crisis" Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.elcolombiano.com/negocios/con-recortes-de-personal-el-sector-textil-confeccion-sorteo-crisis-GD21881421>.
- [49] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, "Decreto 2598 del 23 de diciembre de 2022, por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduana" Diciembre 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2022/decreto-2598-del-23-de-diciembre-de-2022>.

- [50] Portafolio, “Dólar: pros y contras de su volatilidad en el primer semestre” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/dolar-en-colombia-cuales-son-los-pros-y-los-contras-de-su-alta-volatilidad-585337>.
- [51] Sectorial, “El Sector Textil en la Mira para la Reindustrialización de Colombia” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones-itemlist/item/683323-el-sector-textil-en-la-mira-para-la-reindustrializacion-del-pa%C3%ADs>.
- [52] El Nuevo Siglo, “El sector textil ha perdido 600 mil empleos” Marzo 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/el-sector-textil-ha-perdido-600-mil-empleos>.
- [53] Fenalco Antioquia, “En el país, una de cada tres prendas es de contrabando” Octubre 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/en-el-pais-una-de-cada-tres-prendas-es-de-contrabando/>.
- [54] Semana, “Las impactantes estadísticas que revelan que Colombia es un país que se envejeció; los jóvenes cada vez son menos” Julio 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.semana.com/politica/articulo/las-impactantes-estadisticas-que-revelan-que-colombia-es-un-pais-que-se-envejecio-los-jovenes-cada-vez-son-menos/202333/>.
- [55] CNN Español, “Los dos grandes escándalos que sacudieron al Gobierno de Gustavo Petro en Colombia, en su primer año” Agosto 2023. [En línea]. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/08/07/gobierno-gustavo-petro-dos-grandes-escandalos-primer-ano-orix/>.
- [56] Portafolio, “Ropa cómoda impulsa el crecimiento de la industria textil en Colombia” Agosto 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/innovacion/ropa-comoda-impulsa-el-crecimiento-de-la-industria-textil-en-colombia-586798>.

- [57] J. S. Amaya, “Colombia llegará a su pico máximo de población en 2060, con más de 55 millones de habitantes” Octubre 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/colombia-llegara-a-su-pico-maximo-de-habitantes-en-2060-con-mas-de-55-millones-3068722>.
- [58] J. V. Arenales, “Gobierno Nacional propone un impuesto de 40% a las confecciones importadas” Noviembre 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/gobierno-nacional-propone-un-impuesto-de-40-a-las-confecciones-importadas-3482459>.
- [59] K. S. Bohórquez, “Contrabando y competencia desleal: la dura crisis que enfrentan los textiles colombianos” Mayo 2021. [En línea]. Disponible en: <https://forbes.co/2021/05/21/negocios/contrabando-y-competencia-desleal-la-dura-crisis-que-enfrentan-los-textileros-colombianos>.
- [60] P. Meza Loaiza, “La violencia e inseguridad están disparadas en el país: más de 200 mil hurtos en 9 meses” Noviembre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.elcolombiano.com/colombia/violencia-e-inseguridad-estan-disparadas-en-el-pais-BG23079787>.
- [61] C. S. Sierra, “Las 10 preguntas del proyecto de reforma pensional que ya se discute” Abril 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2023/las-10-preguntas-y-respuestas-del-proyecto-de-reforma-pensional-que-ya-se-discute-3587058>.
- [62] J. T. Velásquez, “Lo bueno, lo malo y lo feo del proyecto de la reforma laboral radicado en la Cámara” Agosto 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-del-proyecto-de-la-reforma-laboral-radicado-en-la-camara-3688239>.

- [63] E. Villalba, "¿La impresión 3D en la moda es una opción sostenible?" Febrero 2023. [En línea].
Disponibile en: <https://www.gq.com.mx/moda/articulo/impresion-3d-en-la-moda-opcion-sostenible>.