



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VESTUARIO FEMENINO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CONSUELO FERNANDA ZÚÑIGA GAJARDO

PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
CHRISTIAN DIEZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE

2015

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE VESTUARIO FEMENINO

En el presente trabajo se realizó una planificación estratégica para la empresa productora y comercializadora de productos de vestuario femenino Singolare, para el período 2015-2018. El desarrollo de este trabajo responde a la decisión de los directivos de la compañía por llevar a cabo un plan que apoye la labor de crecimiento del negocio, entregando herramientas de gestión y control.

Se comienza con un análisis de la situación actual, tanto de la empresa y su entorno interno así como del mercado externo y sus características. Además se investiga acerca de los clientes objetivo y sus criterios de compra. Con esta información se construye una matriz de posibilidades a partir del análisis FODA, que permiten definir y formalizar las líneas estratégicas de la compañía. La estrategia luego es desagregada en objetivos y dispuestos en un mapa estratégico, desarrollando además sus indicadores con metas alcanzables y responsables de su cumplimiento. Finalmente se proponen iniciativas estratégicas que aterrizan los conceptos anteriores en acciones reales a llevar a cabo para el logro del plan, e impulsar su éxito en el horizonte temporal desarrollado.

Del análisis FODA se concluye que el mercado del vestuario es muy competitivo y desarrollado, con competidores posicionados y clientes exigentes. Si bien el mercado crece y entrega oportunidades de espacio para nuevos entrantes, va a depender totalmente de Singolare crearse un espacio de acuerdo a sus esfuerzos, foco e impacto en las nuevas acciones a emprender. Además la compañía cuenta con características internas positivas de cara al crecimiento de las operaciones, en particular una propuesta de valor competitiva y alineada con sus clientes objetivo, pero debe cuidar el manejo del personal en la expansión, considerado como punto clave de desarrollo.

Luego la visión se define como ser referentes de moda y diseño en el mercado nacional, bajo conceptos de creación como base de la diferenciación, y la misión como ofrecer productos de vestuario femenino de carácter único, asegurando máximos estándares de calidad y buenas prácticas.

Además se establecen dos temas estratégicos para el cumplimiento del plan: Crecimiento y posicionamiento de Singolare, y Eficiencia y efectividad operacional de la empresa. Para ellos se determinaron 12 objetivos estratégicos, dispuestos en las cuatro perspectivas presentes en el mapa estratégico desarrollado. Finalmente para cada objetivo se definieron indicadores con sus respectivas metas y responsables, información dispuesta en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El crecimiento del negocio minorista se establece a través de la apertura de tiendas propias, llegando a 8 en 2018, y apuntando a triplicar las ventas totales de la compañía desde \$1.000 MM en el año 2013 a \$3.000 MM anuales al 2018. Luego la empresa llegaría a un aumento de cuota de mercado desde cerca del 0,6% actualmente, a casi un 6% en 2018, consolidando su crecimiento y posicionamiento en el mercado nacional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme siempre.

A mi familia, que son el pilar de apoyo en todos mis desafíos de vida.

A mi papá y mamá, que todo es gracias a ellos.

A los profesores guía, en especial a Omar por sus conocimientos y siempre buena disposición y voluntad.

A todos quienes formaron parte a lo largo de este proceso formativo, en especial a mis amigas y amigos que han llenado de color el camino.

Tabla de Contenido

1.	Antecedentes Generales	1
2.	Descripción del proyecto y justificación	3
3.	Objetivos	4
3.1.	Objetivo General	4
3.2.	Objetivos Específicos	4
4.	Marco Conceptual	5
4.1.	Concepto de Estrategia.....	5
4.2.	Análisis PESTE.....	5
4.3.	Fuerzas de Porter.....	6
4.4.	Perfil de Capacidades Internas (PCI).....	7
4.5.	Investigación de mercado	8
4.6.	Análisis FODA	10
4.7.	Mapas estratégicos y Cuadro de Mando Integral (CMI).....	10
4.7.1.	Las perspectivas.....	11
4.7.2.	Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	12
5.	Metodología	14
5.1.	Para el análisis de la situación actual.....	14
5.2.	Para la investigación de mercado.....	15
5.3.	Para la formulación de la estrategia.....	15
5.4.	Para el diseño de la herramienta de Control de Gestión.....	17
6.	Alcances	18
7.	Resultados esperados	18
8.	La Empresa	19
8.1.	Descripción General.....	19
8.2.	Productos	20
8.3.	Clientes	22
9.	Diagnóstico de la situación actual	25
9.1.	Análisis Externo	25
9.1.1.	Análisis PESTE	25
9.1.2.	Análisis de las Fuerzas de Porter.....	33
9.1.3.	Conclusiones análisis externo.....	40
9.2.	Análisis Interno.....	41

9.2.1. Perfil de Capacidades Internas	41
9.2.2. Conclusiones análisis interno	46
9.3. Investigación de clientes.....	47
9.4. Análisis FODA	50
9.5. Matriz de posibilidades.....	53
10. Definición estratégica para Singolare	57
10.1. Visión, Misión y Valores	57
10.1.1. Visión.....	57
10.1.2. Misión.....	57
10.1.3. Valores.....	57
10.2. Declaración estratégica.....	57
10.3. Temas estratégicos	59
10.4. Objetivos estratégicos.....	60
10.4.1. Perspectiva financiera	60
10.4.2. Perspectiva de los clientes.....	61
10.4.3. Perspectiva de procesos internos	61
10.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	62
10.5. Mapa Estratégico	62
11. Sistema de control de gestión para la estrategia propuesta	65
11.1. Indicadores y metas.....	65
11.1.1. Perspectiva financiera	65
11.1.2. Perspectiva de los clientes.....	68
11.1.3. Perspectiva de procesos internos	71
11.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	74
11.2. Cuadro de Mando Integral	78
11.3. Iniciativas Estratégicas	79
12. Conclusiones.....	85
13. Bibliografía	87
14. Anexos.....	88

1. Antecedentes Generales

Este trabajo presenta la planificación estratégica para el periodo 2015-2018, de una empresa encargada de la producción y comercialización de productos de vestuario femenino llamada Singolare.

Singolare es una empresa familiar dedicada al rubro del vestuario femenino, la cual posee un diseño propio en sus productos y tiene establecidas sus operaciones en la Región Metropolitana. Hasta el año 2013, el centro del negocio se encontraba en la venta mayorista¹ de sus productos a pequeños y medianos comerciantes, pero siempre contando con una tienda de venta minorista², la cual ha estado ubicada en Alonso de Córdova. Así, la venta mayorista hasta ese año correspondía a un 90% de la facturación anual, dejando un 10% a la venta de tipo minorista.

Hoy, con 28 años de funcionamiento, se decide tomar mayor control de la relación con el usuario final y comenzar una etapa de expansión en cuanto a las tiendas propias de venta minorista en el sector oriente de la capital. De ésta manera se pretende tomar control de la distribución y posicionamiento de la marca en un mercado que presenta crecimiento sostenido, teniendo la venta de comercio minorista un crecimiento de 9,7% en 2013³, cifra en crecimiento con respecto a los años anteriores.

En Chile, el mercado del vestuario y calzado ha tenido un crecimiento de un 45% entre 2008 y 2012, alcanzando en 2012 ventas anuales en torno a los US\$6.808 millones⁴, lo cual se ha visto incrementado en el pasado año y en el año en curso. Así, el desembolso per cápita en el país asciende a US\$390 en el ejercicio anual 2012⁵, situándonos como el segundo país en Latinoamérica con mayor gasto en éste ítem, sólo superados por Argentina, y seguidos por Brasil con cifras por debajo los US\$300. Lo anterior, da cuenta de una industria atractiva en órdenes de venta y gasto personal, y que además presenta características de constante crecimiento, lo cual es un importante antecedente para entender el contexto país y visualizar el potencial de mercado en el cual se trabaja. Las personas en el país están gastando cada vez más en su vestuario, y en especial el público femenino, a quien se atribuye cerca del 45% de las ventas totales de la industria general, seguido por el vestuario infantil y masculino que se reparten el 55% restante.

Por otra parte, Arnaldo Flores, presidente de la Asociación de diseño, confección y textil de Chile (Intech)⁶, declara:

¹ Venta Mayorista: Se refiere a ser intermediario en la cadena de distribución, y no atender a la venta directa con el consumidor final, sino a través de algún otro.

² Venta Minorista: Se refiere a ser el encargado de la venta directa con los consumidores o usuarios finales en la cadena de distribución.

³ Boletín informativo Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Sectores económicos n°183, 30 de Enero de 2014.

⁴ Diario La Estrategia Online, en línea <http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=7824>

⁵ Diario El Mercurio Online, 30 de marzo de 2013, en línea <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=107320>>

⁶ Diario La Estrategia Online, en línea <http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3676>

- *“Los consumidores están dejando de buscar productos masivos. Han comenzado a preferir diseños más exclusivos, tanto para su ropa de uso cotidiano como para las que utilizan en ocasiones especiales”*
- *“Dado el crecimiento de la economía, las personas tienen más acceso a productos de mayores precios y calidades”.*

Estas declaraciones son muy relevantes para el caso de estudio, pues aluden a los productos ofrecidos por la compañía.

El segmento objetivo de la compañía corresponde al público femenino, de entre 25 y 40 años, con nivel socioeconómico ABC1, es decir, con los niveles de ingresos más altos de la población. La compañía ofrece productos de corte exclusivo y diseño propio, lo cual se traduce en niveles de precios al consumidor que son superiores a los de las tiendas de retail que atienden a públicos más masivos.

En la actualidad, con más de 20 trabajadores en su oficina, y un nivel de facturación aproximado de \$1.000 millones en el ejercicio del año anterior (2013), Singolare busca seguir creciendo y ampliando el negocio bajo su sello particular, procurando siempre entregar productos con altos estándares de calidad y diseño. Para lograr esto, es que el proceso de diseño y producción de los productos se lleva a cabo totalmente en Chile, con telas e insumos importados, para contar con las mejores materias primas y tener un buen control con respecto a la calidad de facturación de las prendas.

Singolare hoy busca nuevas formas de funcionamiento, con el propósito de atender a su público objetivo y brindarles un servicio más acorde a sus necesidades y preferencias, pero de forma más cercana y directa.

2. Descripción del proyecto y justificación

Hasta comienzos del 2013, Singolare centraba su negocio en la venta mayorista, pero contaba con una tienda propia de venta minorista ubicada en Alonso de Córdova. A mediados del mismo año el equipo directivo de la compañía analiza la situación de la empresa, evaluando favorablemente la posición de negocio, con grandes expectativas de un mayor crecimiento en los próximos años. Es así, como se decide generar un punto de inflexión en el funcionamiento de éste, bajo la apertura de nuevas tiendas propias para Singolare, impulsando un crecimiento en el negocio y además tomando mayor control de la distribución de los productos y relación con el cliente final.

A mediados de 2014, se cuenta con 3 tiendas propias, la anteriormente nombrada, la casa matriz ubicada en la calle Seminario (Barrio Italia, Providencia) y una tienda abierta recientemente en el mes de Junio de 2014 en el Mall Panorámico, Providencia. En esa línea es que se decide seguir aumentando el número de tiendas en un horizonte temporal de dos a tres años, esperando contar con más del doble de las que se tienen en la actualidad.

Dada esta decisión de cara al futuro de la compañía, los directivos tienen la convicción que se requiere formalizar un plan que apoye la labor de crecimiento del negocio. Es clave la definición de las líneas estratégicas base a partir de sus objetivos y metas, que permitan direccionar a la compañía hacia el logro del crecimiento esperado. Este trabajo tiene como función definir y apoyar el cumplimiento del plan, disminuyendo la subjetividad de las decisiones futuras y aportando herramientas de gestión y control.

En la expansión planteada, toma relevancia analizar el mercado, capacidades internas de la compañía y características de clientes objetivo, bajo los cuales se va a desarrollar el quehacer de Singolare. Por una parte, se debe analizar el mercado a abordar, con todas las características propias del segmento en que se desea posicionar a la marca; análisis de competencia, de proveedores, de sustitutos, de características de clientes objetivo, con sus preferencias de compra y valorización de criterios de calidad, así como también el entorno social, económico, legal y tecnológico que se presenta. Por otra parte, se debe generar una mirada hacia el interior de la compañía, en búsqueda de las características propias que puedan generar ventajas competitivas; la capacidad administrativa, la del talento humano capaz de generar diseños que produzcan mucho valor, la capacidad competitiva, entre otras.

Luego con esa información, se discutirá y definirá su visión, misión y estrategia genérica, para luego desagregarla en los objetivos estratégicos dispuestos en su respectivo mapa. Para cada uno de los objetivos se establecerán indicadores de gestión con metas y responsables como parte del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Esto permitirá contar con indicadores que den a conocer a su equipo directivo el desempeño de la empresa en las distintas áreas, acorde a los objetivos y acuerdos que ellos mismos se han propuesto alcanzar en un horizonte de 3 a 4 años.

Todos los esfuerzos se centran en alinear a la compañía bajo parámetros comunes en torno al logro del crecimiento esperado, y a su consolidación exitosa en el mercado del vestuario femenino minorista.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Definir una propuesta estratégica para el desarrollo de Singolare, que potencie su expansión en el mercado minorista, contemplando la revisión de declaraciones básicas y planteando objetivos y metas para el período 2015-2018.

3.2. Objetivos Específicos

- Conocer las características y particularidades del mercado en el cual se trabaja, para identificar las principales oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo.
- Contar con un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa que permita definir acciones necesarias para sustentar el crecimiento del negocio.
- Conocer al segmento de clientes objetivo, sus preferencias, criterios de compra y atributos valorados.
- Definir lineamientos de acción para Singolare, a partir de la definición de objetivos estratégicos y metas, que permitan encausar los esfuerzos en la realización del plan perseguido por la empresa.

4. Marco Conceptual

4.1. Concepto de Estrategia⁷

Estrategia es un conjunto de acciones y compromisos, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales de una empresa y lograr una ventaja competitiva.

Este concepto se refiere a definir un camino a seguir entre variadas opciones, y en este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer.

Luego se encarga de estudiar el entorno interno y externo, visualizar quién se quiere ser en tal espectro de posibilidades de mercado de acuerdo a las características propias y únicas de la compañía, y en torno a eso se traza la estrategia o camino a seguir para llegar al éxito de acuerdo a lo planteado como objetivo.

4.2. Análisis PESTE

Análisis que se encarga de visualizar y evaluar el medio externo en el cual se desarrolla una empresa, representado en cinco ámbitos fundamentales que originan sus siglas, que son, político, económico, social, tecnológico y ecológico.

- **Ámbito Político:** Corresponde a todo el ambiente político-legal en que se desenvuelve una empresa. Cada entorno político tiene sus reglas de funcionamiento para cada sector industrial particular de manera clara, lo cual influye abriendo espacios o delimitando otros bajo un marco común para las empresas de un mismo sector.
- **Ámbito Económico:** La situación económica de cada país y el mundo, determina positiva o negativamente el desarrollo de algunas industrias, y es por ello que es de vital importancia estudiar este ámbito, pues marca la pauta en cuanto a tendencias o cambios que puedan afectar a la industria.
- **Ámbito Social:** Corresponde al estudio de la conformación social de un determinado entorno, como la forma de vivir de las personas, sus costumbres, estilos de vida, actitudes de consumo, entre otras.
- **Ámbito Tecnológico:** Se centra en estudiar el ambiente tecnológico en que se desenvuelve una empresa, como tecnologías disponibles en el mercado, formas de creación de nuevos productos, investigación y desarrollo, entre otros.
- **Ámbito Ecológico:** Estudia la empresa en su interacción con el medio ambiente en cuanto a sus procesos productivos.

⁷ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, "Administración estratégica, competitividad y globalización".

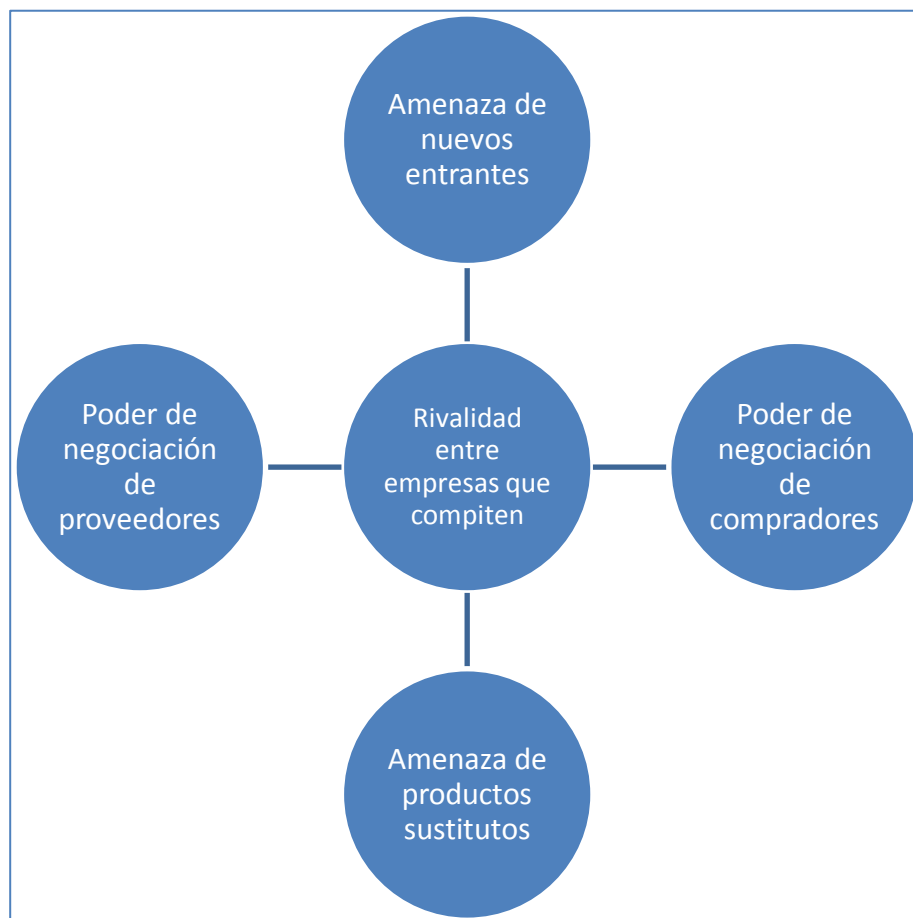
Finalmente, este análisis entrega información relevante del mercado bajo los criterios que se mencionan, que permitirán visualizar oportunidades y amenazas a tener presentes en los análisis de temas estratégicos.

4.3. Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter fue creado por el doctor en economía Michael Porter en 1979, quien grafica y define los factores a considerar para generar un análisis de entorno en ambientes de tipo competitivos.

El esquema es el siguiente:

Cuadro 1: Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia.

- **Rivalidad entre empresas que compiten:** Estudia el nivel de competencia que se lleva a cabo en el ambiente en que se desarrolla la empresa, como el número de empresas en el mercado, niveles de gasto en publicidad, posicionamiento de competidores, entre otros.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Visualiza las barreras de entrada que posee el sector industrial, a modo de entender qué tan fácil es la entrada de nuevos competidores con posibles nuevas capacidades únicas que ingresen a capturar parte de la demanda.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Se encarga de entender la facilidad con que podrían ser sustituidos los productos que ofrece una empresa o industria particular, y las características de estos productos.
- **Poder de negociación de proveedores:** Estudia el poder o dependencia que ejercen los proveedores de una determinada industria en el negocio mismo, en términos de necesidad de ellos o en la posibilidad o imposibilidad de reemplazos de sus servicios en algún caso.
- **Poder de negociación de compradores:** Estudia la dependencia de un sector o de las empresas que lo conforman, en cuanto a sus compradores de acuerdo a qué tan organizado estén y qué tanto depende la venta de algún comprador particular o de varios de ellos.

Finalmente, este análisis permite identificar, al igual que el anterior, oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y que tienen que ver con las fuerzas de la competencia misma.

4.4. Perfil de Capacidades Internas (PCI)

El Perfil de Capacidades Internas se encarga de visualizar y analizar el funcionamiento interno de una empresa en búsqueda de posibles fortalezas y debilidades, a través de seis dimensiones, que son, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano y capacidad administrativa.

- **Capacidad Directiva:** Se evalúan las características particulares de los directivos a cargo, en términos de liderazgo, cultura, trabajo en equipo, capacidad de reacción a los cambios, entre otros.
- **Capacidad Competitiva:** Se estudia el producto que se ofrece y las características de competitividad que éste ofrece, como marca, precio, diferenciación, calidad, imagen, entre otros.
- **Capacidad Financiera:** Se evalúa la capacidad financiera de la empresa, como su liquidez, solvencia, endeudamiento, entre otros.
- **Capacidad Tecnológica:** Tiene que ver con el estudio de influencia de la tecnología en el proceso productivo, ya sea en términos de producción directa o en términos administrativos o de mejoramiento de gestión.

- **Capacidad de Talento Humano:** Se analiza la llamada Cultura Organizacional de los colaboradores o integrantes de una compañía. Todo desde el punto de vista de sus habilidades técnicas, capacidades, y formas de trabajo en equipo.
- **Capacidad Administrativa:** Se evalúa desde cuatro perspectivas, que son, la planeación, organización, dirección y control.

4.5. Investigación de mercado

La investigación de mercados se define como un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisiones⁸.

4.5.1. Tipos de datos

Los datos se clasifican de dos maneras: Datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios son aquellos que son recolectados para abordar un objetivo de investigación específico. Los datos secundarios por su parte son aquellos que fueron recolectados para un propósito distinto del problema actual. Éstos últimos pueden considerarse desde las antiguas bibliotecas, hasta la información presente en internet⁹.

4.5.2. Tipos de Investigación

De acuerdo a las características de los datos a recolectar, es que se clasifican los tipos de investigación de acuerdo a Investigación Cualitativa e Investigación Cuantitativa.

La investigación Cualitativa es una metodología de investigación, no estructurada y exploratoria con base en pequeñas muestras que proporcionan un panorama o comprensión de un escenario de acuerdo a datos de tipo cualitativo. Estos datos no son cuantificables¹⁰.

La investigación Cuantitativa es una metodología de investigación, estructurada y concluyente, con base en grandes muestras que proporcionan datos cuantitativos para el objetivo específico para el cual fue pensada.

Investigación Cualitativa

Como se menciona en el punto anterior, la investigación cualitativa permite explorar y analizar datos cualitativos de acuerdo a lo que las personas hacen o dicen. Permite investigar características de comportamiento, como criterios de compra, preferencias, impresiones, entre otras, así como conocer atributos

⁸ David A. Aaker, Doctor en Administración de Negocios de la Universidad de Stanford.

⁹ Clase 01-Introducción, IN5625 – Investigación de Mercados, Semestre Primavera 2013, diapositiva 23.

¹⁰ Clase 03-Diseño Investigación Exploratoria, IN5625 – Investigación de Mercados, Semestre Primavera 2013, diapositiva 27.

relevantes de una categoría, su verbalización y significado (aprender vocabulario del consumidor). Son investigaciones que permiten mayor flexibilidad, pero que son mayormente profundas y ricas en información obtenida¹¹.

Existen variados procedimientos de investigación cualitativa, que van desde intervenciones directas (no ocultas) hasta procedimientos no directos (ocultos), donde la persona o comportamiento a analizar podría saber o no saber que está siendo estudiado.

Los procedimientos más comúnmente usados son los de tipo directo, es decir, existe una intervención en la cual la persona sabe que está siendo analizada o consultada, y bajo las cuales se desarrollará este trabajo de memoria.

Entre los procedimientos de investigación directa, se pueden encontrar de tipo individual o sesiones grupales. Lo individual se refiere a entrevistas en profundidad con un entrevistado, el cual es consultado acerca de lo que se esté explorando. En cuanto a lo grupal pueden utilizarse Focus Group, o grupos de discusión, que en sesiones de carácter grupal, son consultados acerca de lo que se requiera saber.

De acuerdo a las características del trabajo de memoria expuesto, se define a continuación la técnica de entrevistas en profundidad.

Entrevistas en profundidad

Es una técnica de obtención de datos para la investigación cualitativa basada en la conversación entre un entrevistador y su entrevistado, focalizada en un tema que se desea investigar¹². No son encuestas estructuradas, son conversaciones en profundidad, donde el entrevistado entrega una narración o respuestas verbales las cuales son recogidas y luego analizadas.

Se utiliza para conocer opiniones, hábitos en general, actitudes, impresiones. Revela lo que no se puede obtener en forma cuantitativa, lo que motiva a la gente, lo que toman en cuenta, lo que piensan o han vivenciado.

Las características de la herramienta de investigación son las siguientes:

1. Consta de cuestionario con bajo nivel de estructura.
2. Entrevistado es libre de responder lo que quiere, preguntas abiertas.

¹¹ Clase 03-Diseño Investigación Exploratoria, IN5625 – Investigación de Mercados, Semestre Primavera 2013, diapositiva 28.

¹² Clase 03-Diseño Investigación Exploratoria, IN5625 – Investigación de Mercados, Semestre Primavera 2013.

3. Se establecen relaciones entre vivencias individuales y procesos sociales.
4. Es de carácter interpretativo y reflexivo.
5. Investigador estimula la narración, profundiza en aspectos importantes.
6. Uso de pauta o esquema general para aspectos necesarios a analizar.
7. Puede incorporar preguntas predefinidas y fijas para todas las entrevistas.

Finalmente cabe destacar que el número de entrevistados a elegir debe ser decidido por quien desea obtener la información, pues de cualquier manera no son significativos estadísticamente, pero deben entregar la información necesaria para el conocimiento del escenario que se desea investigar.

4.6. Análisis FODA

Análisis que reúne tanto aspectos internos de una organización como aspectos del entorno externo, en búsqueda de la visualización de características que pudiesen ser de provecho a explotar por ella como oportunidades, otras que deben ser de cuidado por representar amenazas a su funcionamiento, tener en cuenta las formas de buen funcionamiento como fortalezas y trabajar las que no lo están siendo tanto como las debilidades de la compañía.

Tal como sus siglas lo inducen, consta de los cuatro puntos anteriormente nombrados, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, siendo el primero y el tercero aspectos de índole interno, y el segundo y cuarto de ellos aspectos en términos externos a la organización, para lo cual se crea una matriz con los puntos encontrados, lo cual ayudará más tarde a visualizar con mayor simpleza el camino que se debe seguir o estrategia a abordar por una empresa.

4.7. Mapas estratégicos y Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los conceptos de mapas estratégicos y de Cuadro de Mando Integral fue creado por los autores Robert Kaplan y David Norton, en su libro “Cuadro de Mando Integral”, el cual fue formalizado y plasmado posteriormente en el libro “Mapas estratégicos” de los mismos autores.

Un mapa estratégico constituye una expresión de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en las cuatro diferentes perspectivas del

Cuadro de Mando Integral, y vinculados por una cadena de relaciones causa-efecto¹³.

El Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos de una empresa, traducir la misión, visión y estrategia genérica de una empresa, en indicadores claros y medibles para el logro de ella, de acuerdo a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué manera la estrategia vincula los activos intangibles con la creación de valor sostenido para accionistas, los clientes y la comunidad. Con esta herramienta, los directivos de las empresas pueden ver cómo los indicadores se relacionan entre las cuatro perspectivas en relaciones causa-efecto, y no solamente como indicadores de desempeño aislados en cada una de las perspectivas.

Los objetivos estratégicos luego son desagregados en indicadores de gestión medibles con sus respectivas metas y responsables, dispuestos en el Cuadro de Mando Integral. Así, se entrega a la compañía y sus integrantes no sólo un marco de medición del logro de metas en torno a objetivos comunes, sino que también se comunica la estrategia definida a cada una de las áreas y personas de acuerdo a las labores que realizan. Además se alinea a la empresa en su totalidad de acuerdo al aporte que cada cual realiza para el cumplimiento de la estrategia.

Dado esto, es que se señala al CMI más como una herramienta de comunicación, que además permite un sistema de control, pero que como primer objetivo es la comunicación de información a la compañía.

Alinear los objetivos estratégicos es determinante en las formas de creación de valor de una compañía, pues marca la forma única en que esa compañía relaciona su funcionamiento y que por tanto basa su estrategia consistentemente.

4.7.1. Las perspectivas

4.7.1.1. Perspectiva financiera:

Esta perspectiva es la primera de la lista pues es la comúnmente utilizada en todas las empresas, quienes revisan datos financieros para medir el desempeño final de una compañía. Fácilmente medibles por sus características propias, hablan de las consecuencias económicas de las acciones ya emprendidas, y por tanto los resultados de tipo económico en las organizaciones, como rentabilidades, entre otros.

¹³ Clase 07 – Mapas estratégicos y ciclos de gestión, IN6838 – Tópicos avanzados en estrategia, Semestre Otoño 2014, diapositiva 9.

4.7.1.2. Perspectiva del cliente:

Se identifican los segmentos de clientes y de mercado a abordar, y las medidas de desempeño de la unidad de negocio en tales segmentos.

Permitirá alcanzar así, los desempeños financieros deseados.

4.7.1.3. Perspectiva de procesos internos:

Se identifican procesos internos críticos para el éxito en cuanto al logro de una estrategia definida, de acuerdo a en qué la empresa debe tener desempeños sobresalientes.

Permitirá atender y satisfacer a los segmentos de clientes y mercado definidos, para que así además se logren los objetivos de tipo financiero deseados.

4.7.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

El crecimiento de una organización, proviene de tres fuentes principales: las personas que lo conforman, los sistemas de funcionamiento y los procedimientos de la organización. Es así que esta perspectiva identifica las formas que se deben adoptar para lograr el crecimiento y aprendizaje a largo plazo.

Permitirá además, dar la base para generar procesos internos acorde, para así satisfacer a los segmentos de clientes y mercado definidos, para finalmente lograr los desempeños financieros deseados.

4.7.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral

Un cuadro de mando integral se compone por seis elementos, que son:

4.7.2.1. Misión, Visión y Valores:

Expresan las aspiraciones de la organización, tanto como propósito corporativo como en qué se quiere convertir más puntualmente.

4.7.2.2. Estrategia:

Con el punto anterior se define la estrategia de la organización más concretamente.

4.7.2.3. Objetivos estratégicos:

Declaración de distintos puntos que se deben cumplir para el logro de la estrategia, de manera crítica para su éxito.

4.7.2.4. Indicadores:

Forma de medición del logro de los objetivos estratégicos, que va a permitir la determinación de niveles de éxito en cuanto al desempeño en cuanto al logro de la estrategia.

4.7.2.5. Metas:

Niveles de desempeño necesarios de los indicadores para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

4.7.2.6. Responsable:

Persona o entidad responsable del cumplimiento de las metas impuestas.

5. Metodología

5.1. Para el análisis de la situación actual.

Para obtener la información actual como base del planteamiento de la estrategia de la empresa, se llevará a cabo la siguiente metodología:

Análisis Externo

Para llevar a cabo este análisis, se realizarán entrevistas en primer lugar, con actores involucrados tales como expertos en la materia, Gerente General y/o trabajadores de la empresa en puestos de interés, para conocer sus experiencias e impresiones, como información relevante de proveedores, segmentos de clientes, competidores del sector y características de mercado que puedan indicar.

Además se recopilará información secundaria relevante tanto en la web como en terreno, incluyendo datos del INE, oferta de competidores, estudios relacionados, segmentos de clientes por sector, impresiones y tendencias de consumo, entre otros.

Finalmente, toda esta información se plasmará en el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y en el análisis PESTE, para organizar la información obtenida y realizar los análisis respectivos. Estas acciones permitirán comprender el sector y mercado en el cual se trabaja, sus reglas y formas de funcionamiento, para visualizar oportunidades y/o posibles amenazas a tomar en cuenta.

Análisis Interno

Para el análisis interno se llevará a cabo un Perfil de Capacidades Internas a la empresa, para comprender sus relaciones y esquemas internos y así poder entender, analizar y potenciar fortalezas, y detectar y trabajar debilidades de ella.

Esto se logrará con visitas reiteradas a la empresa, y entrevistas con los actores relevantes para el caso, dependiente del área que se investiga y de la cual se requiere obtener información u observación.

Finalmente, se construirá una matriz FODA con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas del estudio de mercado e interno, de manera simplificada y sencilla. Esto permitirá visualizar espacios atractivos y con potencial para tomar en cuenta en el desarrollo posterior de la estrategia dados los antecedentes encontrados. Además se incluirá un análisis de esta matriz, indicando los puntos de interés y sus razones respectivas.

5.2. Para la investigación de mercado

Para la investigación de mercado a llevar a cabo, en primer lugar se debe mencionar que ésta responderá a la necesidad de conocer al segmento de clientes objetivo, sus preferencias, impresiones y otras características.

Para ello, se recopilará información secundaria proveniente del INE y estudios relacionados con respecto a características de segmentos socioeconómicos, hábitos de consumo, entre otros. Además se realizarán entrevistas en profundidad con actores relacionados en el tema que puedan entregar información relevante en relación a su percepción acerca del segmento y otros datos. Finalmente, como parte de la obtención de información primaria, se recaban datos directos a clientes potenciales en entrevistas individuales en profundidad.

Estas entrevistas se realizarán separadamente a mujeres del segmento objetivo, es decir, rango etario entre 25 y 45 años y clasificación socioeconómica ABC1, todas habitantes de la Región Metropolitana. Esta muestra se obtendrá bajo la utilización de redes de contacto, con invitaciones a personas conocidas sabiendo ciertamente que cumplen con las características planteadas, o a través de referencias fidedignas que así lo indiquen, y se realizará a través de invitaciones personales. Las invitaciones se distribuyeron casi uniformemente en el rango de edad del segmento, para obtener la información de clientas potenciales de todas las edades. Luego quienes aceptan la invitación son entrevistadas para obtener la información necesaria para el posterior análisis.

Se realizará la entrevista personalmente, con el tiempo suficiente para que las entrevistadas puedan expresar sus ideas. Además no se les comunicará el objetivo de la actividad hasta después de terminar la conversación.

Se grabará el audio de las sesiones, y además se tomará nota para luego generar el análisis respectivo.

Las preguntas serán de tipo abiertas, y de ninguna manera sugerirán la opinión del entrevistador, quien sólo guía y hace fluir la conversación.

Además, se preguntará acerca de información general, en ningún caso se mencionará a la empresa en las preguntas ni se consultará directamente acerca de su impresión de ésta.

5.3. Para la formulación de la estrategia

Con la información obtenida en el estudio de mercado y de capacidades internas mencionados en el punto anterior, se va a explicitar la estrategia para Singolare de la siguiente manera:

5.3.1. Misión y Visión

En esta etapa de trabajo más declarativo, se realizarán entrevistas con el cuerpo directivo y trabajadores claves para definir y explicitar la base de su estrategia como son la visión y misión para la compañía. Dada la información obtenida del proceso analítico anterior, el equipo directivo definirá dónde desean dirigir a la empresa, en qué nicho o negocio particular se van a desarrollar, qué clientes se van a satisfacer, y cómo llegarán y desean ser vistos por ellos. Esto será un proceso recursivo de entrevistas, formalización, presentación y modificación conjunta, es decir, este trabajo abre espacios de discusión en torno a estas directrices, luego toma la declaración de los involucrados con las que se generan propuestas que son revisadas en conjunto y aprobadas para pasar al siguiente paso.

5.3.2. Estrategia Genérica

Junto con la visión y la misión, se discutirá y definirá con el cuerpo directivo la estrategia genérica o general a seguir por la compañía para el logro de las líneas de funcionamiento que se desean aplicar, y cómo se pretende lograrlas. En esta discusión se espera la declaración abierta de los focos de interés en tal estrategia genérica, y dejando abierto el espacio para determinar cómo las distintas áreas van a alinearse en su trabajo con tal estrategia definida.

5.3.3. Objetivos Estratégicos

Con la estrategia genérica definida, se desagregará la estrategia en variados objetivos estratégicos dependientes de las distintas áreas, a modo de generar objetivos más específicos para ellas, de forma clara y medible. Este punto se realizará a través de entrevistas y conversaciones tanto con la Gerencia General, como con encargados de las distintas áreas, quienes son los que deben aportar en esta sección del trabajo.

5.3.4. Mapa estratégico

Los objetivos estratégicos definidos, serán graficados en un mapa estratégico, dejando claramente definidas las relaciones de causalidad entre éstos. Las relaciones se discutirán con la Gerencia General y dispuestos de acuerdo a lo considerado de común acuerdo.

5.4. Para el diseño de la herramienta de Control de Gestión

5.4.1. Indicadores, metas y responsables

Al contar con los objetivos estratégicos definidos, se establecerán los indicadores, metas y responsables que determinen el cumplimiento de tales objetivos estratégicos. Para ello se visitará a la empresa y se sostendrán reuniones con las áreas involucradas en los distintos objetivos estratégicos, para que se establezcan los indicadores que permitan medir el desempeño de cada uno de ellos, con las respectivas metas a alcanzar y los responsables a cargo del cumplimiento de cada uno de ellos.

5.4.2. Cuadro de Mando Integral

Ésta corresponde a la última etapa del proceso, y consiste en ordenar en el Cuadro de Mando Integral, todos los objetivos estratégicos, con sus indicadores, metas y responsables de manera de estar disponible y resumido para que toda la organización pueda chequearlo y hacer uso de él.

6. Alcances

En el presente trabajo se generará una planificación estratégica para la empresa de vestuario femenino Singolare. En primer lugar, parte con un estudio del mercado externo y sus características a través de entrevistas, búsquedas en la web y realización del análisis PESTE y Fuerzas de Porter. Luego se realizará el análisis de tipo interno a través de un Perfil de Capacidades Internas de la compañía. Finalmente con toda esa información se procederá a plasmar la estrategia en términos de visión, misión, estrategia, objetivos estratégicos claros e indicadores de gestión, con metas y responsables asociados, todo esto en conjunto con la Gerencia General de la empresa. Finalmente se señalarán una serie de iniciativas estratégicas que aterrizan los conceptos anteriores a acciones reales a llevar a cabo.

Cabe destacar que los alcances de éste trabajo se reducen a lo anteriormente señalado, es decir, hasta la formulación de la estrategia, incluyendo un Cuadro de Mando Integral e iniciativas estratégicas, lo que se traduce en que la implementación de ella queda fuera del alcance u objetivo de este trabajo.

7. Resultados esperados

Con de la realización de esta memoria se espera completar un plan estratégico para la empresa, lo que incluye:

- Analizar detalladamente la situación actual de la empresa, tanto en su entorno externo como en su ambiente interno. .
- Estudiar características de los clientes de acuerdo a sus criterios de compra y expectativas de calidad.
- Definir en detalle la estrategia empresarial, con su misión, visión, estrategia genérica, objetivos estratégicos claros dispuestos en un mapa estratégico, indicadores de control de gestión con metas y responsables, y la disposición de éstos últimos en un Cuadro de Mando Integral.
- Formular las principales líneas de acción a través de las iniciativas estratégicas que aterrizan los conceptos definidos anteriormente en acciones reales a llevar a cabo para el logro de la estrategia planteada.
- Identificar aquellos aspectos en que la capacidad de la empresa para conseguir los objetivos del plan se perciba como débil, a objeto de trabajarlos y monitorearlos con mayor atención.

8. La Empresa

8.1. Descripción General

Singolare es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos de vestuario femenino, con un estilo único y *singular*, como hace alusión su nombre en italiano. Fue fundada en Chile en la década de los 80's por Marcela Rojas, quien hoy es dueña y directora de la compañía.

La casa matriz y oficina se encuentra en Seminario 615, Comuna de Providencia en la Región Metropolitana. En la actualidad cuentan además con 2 tiendas propias, en Mall Panorámico, Providencia, y en Alonso de Córdova 3925 esquina Las Nieves, Vitacura. Ésta última, corresponde a la tienda que Singolare posee desde sus inicios. Además, al 2018 se espera contar con un número mayor de tiendas propias como base del crecimiento del negocio en su canal minorista. Todo el proceso de expansión planeado se tiene previsto para el sector oriente de la capital, y solamente en la Región Metropolitana hasta el momento.

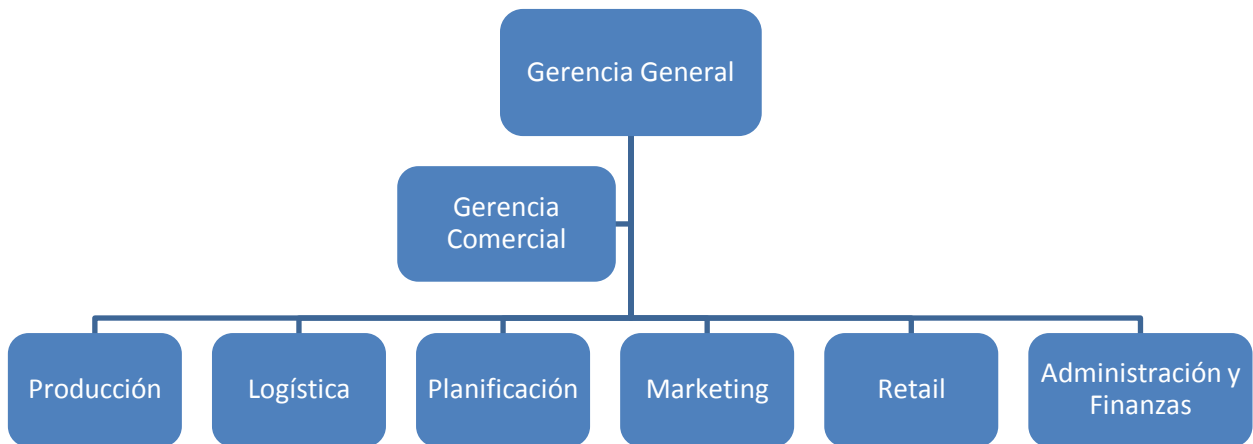
En las oficinas, hoy en día la organización cuenta con más de 20 trabajadores, organizados en 8 áreas funcionales establecidas: Gerencia General, Gerencia Comercial, Producción, Administración y Finanzas, Logística, Retail, Marketing y Planificación. En la Ilustración 1 se grafica el organigrama de la empresa.

Cabe destacar que dentro de la organización además se encuentra la Directora y fundadora, quien supervisa las acciones a través del Gerente General, pero que no tiene intervención directa en el quehacer de la empresa.

En el ejercicio del 2013, Singolare cerró su facturación con valores cercanos a \$1.000 millones, de lo cual solamente \$100 millones correspondieron a ventas de tipo minorista. Este 10% de participación desea ser aumentado con la apertura de nuevas tiendas propias, así como también la totalidad de las ventas finales anuales de la compañía, superando el 10% anual promedio de crecimiento del mercado en los últimos años.

La tienda además cuenta con una página web, www.singolare.cl, en la cual principalmente se dan a conocer las colecciones de vestuario disponibles, link de acceso para compra mayorista y link de contacto general.

Ilustración 1: Organigrama Singolare



Fuente: Elaboración propia.

8.2. Productos

Los productos que la compañía ofrece están en la categoría de vestuario femenino. Esto incluye prendas de vestir (ropa) y accesorios.

En cuanto a las prendas de vestir encontramos poleras, blusas, sweaters, chaquetas, polerones, abrigos, jeans, pantalones, bombachos, faldas, vestidos, entre otros.

Dentro de los accesorios encontramos principalmente collares, pulseras, aros, pañuelos, carteras y cinturones.

Estos productos son de carácter único, pues son pensados, diseñados y producidos por el equipo de Singolare a través del área de producción, y además cuentan con una cuota de exclusividad importante. Éste último concepto se refiere al hecho de una producción poco masiva en número de ejemplares por prenda.

Las colecciones de Singolare, cuentan con 60 distintos modelos de prendas, repartidas entre los tipos de productos mencionados anteriormente, y que va a depender de la temporada en que se encuentre. Además, para cada modelo se producen 180 unidades aproximadamente, lo cual evita la masividad. De esta manera, si una prenda se agota del stock, no se vuelve a producir, sino que se da espacio a la entrada de una nueva colección en su lugar.

Este proceso productivo, hace especial hincapié en traer las tendencias mundiales a las colecciones de la compañía, y en generar piezas únicas de diseño propio. El proceso general de producción completo se grafica en la Ilustración 2.

Ilustración 2: Proceso productivo Singolare.



Fuente: Elaboración propia.

1. Viaje y conceptos: Se investiga y se viaja a las principales capitales de la moda, a los desfiles que ocurren en ellas y se observa lo que se vislumbra como tendencias por venir. De acuerdo a aquello, se traen y formulan “conceptos” de este proceso, los cuales serán la base de la nueva colección.
2. Proceso creativo: Con los conceptos de tendencia mundial, el equipo creativo de Singolare procede a crear los modelos de la nueva colección. Ellos deben estar enlazados bajo conceptos comunes. Para este proceso, se hacen maquetas virtuales y/o además prototipos reales de las prendas.
3. Búsqueda de materias primas: Todas las materias primas son importadas, y por ende se debe viajar a las grandes ferias mundiales de materias primas para confección de prendas. Estas materias primas se buscan de acuerdo a requerimientos de los modelos ya diseñados y deben cumplir con los estándares de calidad esperados. Finalmente, se encuentran las materias primas indicadas y se traen a Chile.
4. Producción: Con las materias primas ya obtenidas, se procede a producir los modelos de la colección diseñada. Esta tarea se realiza por completo en Chile, debido al control que se puede ejercer sobre ella y a los volúmenes de prendas que se manejan.
5. Producción de registro gráfico: Cuando la producción final de los modelos está realizada, se procede a generar el registro gráfico de la colección. Este se hace a través de la obtención de fotografías que serán utilizadas en el catálogo digital, catálogos impresos, lookbook en página web, trabajo de redes sociales y marketing

en general. Esta producción es casi un arte, pues se ambienta de acuerdo a los conceptos que basan la colección, y se contrata a fotógrafos reconocidos y modelos de prestigio que darán vida a la nueva colección a través de las prendas. Esto agrega valor a la producción gráfica, muestra dedicación por parte de la compañía, y marca la pauta para el cliente objetivo al cual se desea llegar. Finalmente, se generan los catálogos y apoyo gráfico necesario para redes sociales y actividades de marketing.

6. Lanzamiento y comercialización: Finalmente cuando el registro gráfico está desarrollado, se lanza la nueva colección, distribuyendo el stock a las tiendas y poniendo a disposición de los clientes los nuevos modelos de prendas. Estas se comercializan, mientras que el ciclo comienza nuevamente con la formulación de nuevas colecciones.

Finalmente cabe destacar, que los accesorios no son diseñados por el equipo de Singolare, sino que son comprados directamente en el extranjero. Sin embargo, éstos son elegidos de acuerdo a los mismos conceptos empleados para el diseño de las colecciones y deben encajar perfecto con las prendas para las cuales se buscan.

8.3. Clientes

Hasta el año 2013, la relación entre venta mayorista y minorista para Singolare en términos de porcentaje de aporte a las ventas era aproximadamente de 90% y 10% respectivamente.

Dado que el fuerte de la empresa ha sido la venta de tipo mayorista, y por ende la venta a través de intermediarios, es que se tiene muy poco registro o datos formales poco actualizados acerca de los clientes finales.

Como este trabajo se centra en la venta minorista, es que se describirá y estimará al segmento objetivo de usuarios finales, pues es el centro de la atención de este trabajo.

Segmento de clientes objetivo

El segmento de clientes objetivo de Singolare se define como: Mujeres, de entre 25 y 45 años, con nivel socioeconómico alto, es decir, perteneciente al segmento ABC1 de la población¹⁴ correspondiente a la Región Metropolitana.

Además, se define en términos cualitativos como “Mujer moderna, con identidad marcada y que por ende sabe lo que quiere y lo que busca. Además busca ser única. Mujer empoderada”, según la declaración de la Gerenta General, Daniela Castro.

¹⁴ Según segmentación por grupo socioeconómico (GSE).

Características del segmento

Según la caracterización del segmento, se señala lo siguiente:

- Los niveles más altos de ingresos según la segmentación, alcanzando un promedio per cápita de \$1.517.004-. en la Región Metropolitana¹⁵.
- Nivel educacional alto, típicamente estudios Universitarios completos¹⁶.
- De 10 bienes totales señalados para los estudios, el segmento presencia un índice de 9,2 en la tenencia de ellos, estando incluido el automóvil¹⁷.
- El segmento sofisticada sus consumos, y acceden a bienes y servicios exclusivos¹⁸.
- Se concentran en Comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia y Ñuñoa¹⁹, con una concentración porcentual superior al 25% en todos los casos. Cabe destacar que esto no quiere decir que en otras comunas no existan, sino que en ellas presentan menores concentraciones porcentuales.

Estimación de segmento objetivo²⁰

Para estimar el volumen del segmento objetivo propuesto, en primer lugar se debe estimar la población de Chile al 2014. Según la diferencia de población censada entre 2002 y 2012, se calcula la tasa de crecimiento anual compuesto tal que registre tal crecimiento poblacional. La tasa de crecimiento es del 1% aproximado. Dada aquella tasa, es que la población estimada al 2014 es de 16.970.751 personas.

Luego al acotar el rango de estudio a la región metropolitana, se toma el 40% aproximado total correspondiente a la región de estudio, obteniendo una población estimada al 2014 de 6.820.788 personas en la capital.

La información de grupos socioeconómico de la Región Metropolitana dice que el 10% de la capital pertenece al segmento ABC1 correspondiente al segmento objetivo de Singolare. Dado aquello, es que se acota la población estimada de la

¹⁵ Estimación de ingresos por GSE a partir de encuesta CASEN 2011, Adimark, Mayo 2013, en línea <http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf>

¹⁶ Modelo de estimación por N.S.E. de los hogares de Chile, Adimark, en línea <http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf>

¹⁷ Modelo de estimación por N.S.E. de los hogares de Chile, Adimark, en línea <http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf>

¹⁸ Informe actualización grupos socioeconómicos, Junio 2013, Asociación de investigadores de mercado (AIM).

¹⁹ Modelo de estimación por N.S.E. de los hogares de Chile, Adimark, en línea <http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf>

²⁰ Síntesis de resultados, Censo 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

capital a la porción bajo el segmento requerido, lo cual arroja un total de 682.079 personas.

A nivel de país, es que el valor porcentual de mujeres es de un 51% de la población total, lo cual acota nuestro volumen de clientes objetivo de acuerdo a la característica de personas del sexo femenino, haciendo análoga la realidad país a la realidad de la región. Esto nos entrega un total de 344.484 mujeres del segmento ABC1 de la Región Metropolitana.

Luego, se acota por edad, en el segmento entre 25 a 45 años para la distribución de mujeres a nivel país. Los resultados muestran un 28% del total de mujeres, lo cual se hace análogo al caso de la región en estudio, y se saca el porcentaje del volumen total mencionado en el párrafo anterior.

Lo anterior, arroja una estimación de volumen de segmento objetivo de aproximadamente 98 mil mujeres en la Región Metropolitana con condición socioeconómico ABC1 y rango de edad entre los 25 y 45 años de edad.

Este es un volumen importante, considerando que corresponde a casi 100 mil clientes potenciales, todos con altos niveles de ingreso y por ende de consumo, según la caracterización mencionada en el punto anterior.

Pero el número de personas no entrega información directa con respecto al volumen en términos monetarios del segmento objetivo, por lo cual éste se estima de acuerdo al gasto per cápita por nivel socioeconómico. Según la VII Encuesta de Presupuestos Familiares²¹, para el quintil de mayores ingresos de la población (20% superior) de la Región Metropolitana, el gasto per cápita promedio en el ítem “Vestuario y Calzado” es de aproximadamente el 5% de sus ingresos mensuales.

Considerando que promedio de ingresos del segmento ABC1 es de \$1.517.000, según lo mencionado en la caracterización del segmento, es que en 100.000 personas con un gasto del 5% en vestuario y calzado, se llega a un volumen mensual de \$7.500 millones. Luego la estimación anual del segmento objetivo en su totalidad, es de \$90 mil millones aproximados.

Finalmente, el universo total de personas del segmento objetivo, se acota a un 20% de clientes objetivo reales²² de acuerdo a características de preferencias con respecto al estilo de diseño de los productos. Esto arroja como resultado final un número de casi 20 mil mujeres en el segmento de clientes potenciales reales, que dados sus ingresos, proyectan un volumen monetario mensual de \$1.500 millones y por ende un total anual de \$18.000 millones.

²¹ VII Encuesta de Presupuestos Familiares, Septiembre 2013, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

²² Entrevista con Carola Moya, Consultora de marketing y tendencias y Directora del laboratorio de marketing y tendencias ‘Criterio Independiente’ (CI).

9. Diagnóstico de la situación actual

9.1. Análisis Externo

9.1.1. Análisis PESTE

9.1.1.1. Ámbito Político

Tratados de Libre Comercio

EL comercio con distintos países de Asia, Europa y América, se ha facilitado por medio de los TLC y sus ventajas arancelarias. La ubicación geográfica de Chile, en el extremo sur de América genera el desafío de acceder a mercados lejanos en búsqueda de comercialización de bienes y/o servicios.

En el caso particular del mercado de vestuario en Chile, la exportación representa apertura de nuevos mercados, y la importación cobra importancia al permitir la obtención de los insumos o materias primas necesarias para la producción, que no pueden ser encontrados en el país pues la industria textil nacional no los produce. Así también, a las empresas de origen extranjero les permite traer sus tiendas y productos a Chile, con barreras de entrada menores que en el caso de no contar con algún tratado vigente.

En cuanto a los principales mercados de obtención de materias primas, se cuenta el mercado asiático, con países como India, China y otros entre los principales proveedores. Por su parte en Europa se cuenta con Italia, España, entre otros, y en América con Estados Unidos principalmente. Chile posee TLC con todos estos países a través de distintos acuerdos.

En el caso de la India, el tratado entró en vigencia el 17 de Agosto de 2007, y representa rebajas arancelarias promedio del 20%, dependiendo del material a importar. Con respecto a China y su tratado suscrito en 2005 (entrando en vigencia en 2006), los productos contenidos en el TLC, como cueros y otros materiales llegan a un nivel de arancel cero en 2015 según acuerdos pactados en éste. Finalmente, con Estados Unidos y la Unión Europea, se tienen políticas libres de arancel (arancel cero) en productos textiles suscritos en los tratados, desde la entrada en vigor de ellos.

Ley del Consumidor²³

En Chile, la relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores está regulada por la ley n°19.496 de protección de los derechos de los consumidores, en la cual se establecen derechos y obligaciones para ambas partes.

²³ Servicio Nacional del Consumidor, Ministerio de Economía, Chile. www.sernac.cl

En ella se regulan los derechos mínimos de los consumidores y que por ende deben cuidar las empresas que entregan algún producto o servicio. Estos deberes empresariales de cara a los clientes, tienen que ver principalmente con entregar información veraz y oportuna de los productos o servicios que se ofrecen, no atentar contra la dignidad de los consumidores en formas de discriminación, cuidar la salud de éstos y del medio ambiente, a través de la seguridad en el proceso del consumo, reparación o indemnización en caso de daños materiales o morales de acuerdo al no cumplimiento de las obligaciones contraídas, entrega de garantía-cambio o devolución del dinero en caso de fallas de fabricación o incumplimiento de contenido informado en algún rótulo o envase, y otros en términos de cese de contratos y educación de los consumidores.

Para el caso del mercado del vestuario en general, la atención está puesta en satisfacer a los consumidores de acuerdo a características de fabricación de las prendas, corresponder con los materiales ofrecidos y sus especificaciones, ofrecer información acerca de insumos utilizados y tamaño de las prendas por talla y entregar servicio de post-venta con garantías acordadas en la ley, principalmente.

Fomento al desarrollo empresarial

De acuerdo al tamaño de las empresas en Chile, se presentan distintas instituciones encargadas de atender a su fomento productivo, como labor del Estado. Para las microempresas y emprendedores en situación más vulnerable se encuentra el FOSIS²⁴, luego para micro y pequeñas empresas se presenta SERCOTEC²⁵ y finalmente para empresas pequeñas y medianas se tiene a CORFO²⁶. Además, por otra parte se tiene acceso a inversionistas privados principalmente, en casos de innovación o ideas de negocio rentables, o finalmente el acceso a la banca con algún tipo de interés al capital.

Los programas que presentan estas instituciones tienen diversas aristas a estudiar, los cuales pueden ser de transferencia directa de recursos, de asociación entre emprendedores para fines específicos, de mejoramiento de infraestructura, de educación al empresario en diversos temas de gestión de negocios, entre otras, que van a depender de la institución en particular y las empresas que soliciten los programas.

Además, cada día se generan desde el ámbito político nuevas iniciativas de fomento a las empresas de menor tamaño, pues se entiende la importancia en cuanto al fomento productivo del país que ellas consiguen, en términos de ventas o producción, generación y recaudación de impuestos, de empleo y de valor agregado a los consumidores y finalmente al país.

²⁴ Fondo Solidario de Inversión Social (FOSIS), Ministerio de Desarrollo Social, Chile.

²⁵ Servicio de Cooperación Técnica, Ministerio de Economía, Chile.

²⁶ Corporación de Fomento de la Producción, Gobierno de Chile.

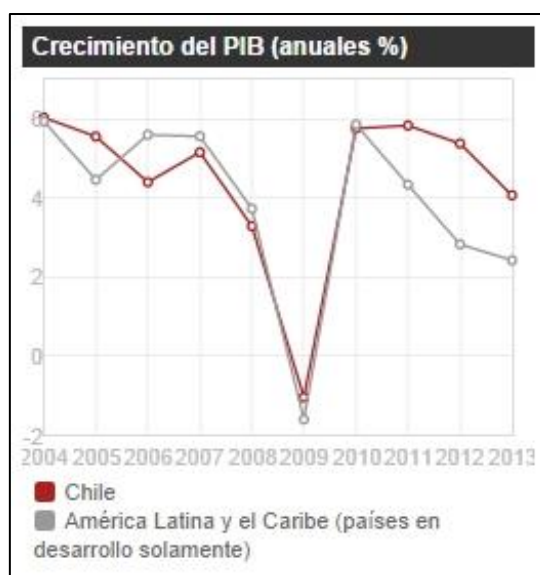
9.1.1.2. Ámbito Económico

Economía del país

La economía de Chile muestra claros signos de solidez al generar crecimientos año tras año aún, cuando se vislumbran tiempos globales difíciles.

En la crisis del 2008, el país presenta un crecimiento del 3,3% en ese mismo año²⁷ seguido por una situación de decrecimiento en el año 2009, pero que alcanza un valor de -1% solamente, cuando el resto de los países del mundo caían en recesión y mostraban índices bruscos de decrecimiento. Antes de eso, los indicadores de crecimiento nunca descendieron del 4% y luego de la crisis los índices repuntan subiendo por sobre el 5% como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Crecimiento del PIB, Chile y América Latina.



Fuente: Banco Mundial

Actualmente y tomando en cuenta un complejo escenario económico mundial, Chile muestra un crecimiento del 4,1% y 1,7% (estimado) en 2013 y 2014 respectivamente²⁸, y expectativas de alzas del PIB de 3,2% en 2015²⁹, sólo ubicándose por detrás de Corea del Sur en ranking de mayor progresión de su PIB promedio según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esto muestra que si bien se resiente el crecimiento del país por períodos de crisis, éste sigue creciendo y por ende aumentando las riquezas o el valor de la nación.

²⁷ Crecimiento del PIB (% anual), Indicadores, Banco Mundial.

²⁸ Informe de Política Monetaria, Diciembre 2014, Banco Central de Chile.

²⁹ Estimación de crecimiento económico para Chile, Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE), Noviembre de 2014.

Cuando una economía muestra buenos índices de desarrollo, es que también se espera disminución del desempleo, alzas en los salarios promedio, mayor gasto nacional y consumo personal, entre muchas otras que muestran una mejor calidad de vida de las personas que conforman tal economía. Siendo así, es que en Chile con crecimientos reiterados y sostenidos en el tiempo, se podría esperar evoluciones favorables de las distintas industrias, en particular de las de consumo, como son la del Vestuario, Calzado y Accesorios.

Sin embargo, no hay que descuidar la desaceleración del crecimiento que se vive en el año en curso y próximo, pues de manera obvia frena el alza en el consumo de los chilenos.

Comercio minorista

El Índice de Venta de Comercio al por Menor (IVCM) es un indicador económico medido por el INE que se traduce como el consumo interno de las personas en Chile. Así, lo interesante es revisar sus variaciones con respecto a un índice base (base promedio año 2009) para conocer el crecimiento o decrecimiento en éste ítem.

A Julio de 2014 el IVCM creció un 1,5% en doce meses³⁰, en un escenario en que índices de producción minera, industrial y manufactura presentan decrecimientos en el mismo horizonte temporal de medición. Sin embargo, este crecimiento de las ventas minoristas viene con desaceleración producto del ajuste de la actividad interna, en un ambiente económico complejo a nivel mundial.

Las líneas de productos que más aportaron en el IVCM, corresponden a Vestuario, Calzado y Accesorios, con una tasa de crecimiento particular del 10,8% en los últimos doce meses, y de un 4,1% con respecto al mes anterior.

9.1.1.3. Ámbito Social

Sentido de pertenencia

La moda responde, más que a necesidades funcionales en las personas, a impulsos más inconscientes de lo que se ve a simple vista.

Así como las tribus urbanas se diferencian del resto de la sociedad por cumplir con características que rompen los esquemas como cabellos de colores llamativos, poleras con brillos y estrellas, maquillaje exagerado y pantalones con cadenas, entre los integrantes de ellas se presentan patrones comunes y homogéneos que los hacen reconocerse e identificarse.

³⁰ Boletín Sectores Económicos, Julio 2014, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Esto es exactamente lo que ocurre a nivel global con el vestuario de las personas, y con las diferencias de clases. Y no sólo con el vestuario, con el consumo en general.

Las personas consumen, y gastan en vestuario, como forma de identificación con determinados grupos, pues éstos confieren sentido de pertenencia a la persona que los adquiere. De manera gráfica, los integrantes del segmento ABC1 de la población, requieren una oferta de vestuario en el mercado de acuerdo a las últimas tendencias mundiales de moda, con diseños exclusivos, materiales de alta calidad y por ende precios elevados acorde a su disposición a pagar. Si estos productos fueran de precios rebajados, podrían ser de acceso masivo y no cumple con los requerimientos de diferenciación del segmento. Luego cuando estas tendencias se masifican, van en busca de nuevas prendas pues así marcan su poder de consumo.

Dado esto, es que es de vital cuidado el diseño, la calidad y el precio de los productos que se van a poner a disposición del mercado, de acuerdo al segmento que se desea abordar, pues esto determinará el éxito o fracaso de cada negocio de vestuario femenino.

Hábito de consumo

“Las mujeres son más adictas a las compras, especialmente las mayores de 25 años y de clase media alta, porque tienen mayor poder adquisitivo”³¹. Esta frase refleja el poder comprador de las mujeres, que sin duda es transversal a todas las realidades pero es aumentado en las clases socioeconómicas con mayor poder adquisitivo.

No es novedad que las mujeres tienen mayor tendencia a gasto en vestuario, pero éste no responde a necesidades básicas sino que a instancias de disfrute. Según un estudio realizado por Adimark en 2009³², 75% de las mujeres chilenas disfruta comprando ropa y además el 50% de ellas reconoce comprar prendas de vestuario al menos una vez al mes, lo cual reafirma lo anterior.

A la hora de elegir, los colores son muy importantes, siendo siempre los colores básicos los más elegidos, el negro, el blanco y el café los favoritos de la lista en orden de jerarquía, y el amarillo como el color menos elegido por las chilenas.

Por otra parte, 9 de cada 10 mujeres cree que la ropa es reflejo de su personalidad y confiere seguridad, y 8 de cada 10 asegura no poder salir a la calle con alguna prenda que no le siente bien. Esto nos habla del vestuario como parte importante del reflejo de quién es la mujer que lo

³¹ Reportaje “Compradoras Desatadas” por Carola Solari, 10 de Septiembre 2011, Revista Paula.

³² Radiografía del closet de la mujer chilena, 2009, Adimark GfK.

usa, su identificación con ciertas características, y que el calce de una prenda es primordial para su elección.

Con respecto a la originalidad, 6 de cada 10 mujeres confirma totalmente su incomodidad en algún caso de similitud con el vestuario de otra mujer en cualquier situación, lo cual reafirma la búsqueda de exclusividad por parte de las consumidoras para que tales situaciones no ocurran.

Así, 78% de las mujeres reconoce sentir pasión por la ropa y le da gran importancia en su vida. Este no corresponde a un tema trivial de necesidad, es un tema de pertenencia, gusto y placer.

Inelasticidad del consumo

En épocas de crisis o retrocesos económicos, la lógica indicaría que las personas disminuyen su consumo habitual para hacer frente a las turbulencias económicas que se viven o se avecinan. Estas acciones responderían a una preparación correspondiente a mayores probabilidades de desempleo, disminución de los ingresos, ahorros para tiempos difíciles, entre otras. Sin embargo, la evidencia indica que esto no ocurre así en la práctica.

Según estudios relacionados a la crisis vivida en el mundo y específicamente en Chile en el año 2008, el índice de consumo de los hogares chilenos transversalmente no sufre grandes cambios³³. En particular, las disminuciones de consumo se ven focalizadas en artículos de lujo como compra o renovación de automóviles, y en consumo en diversión como viajes y visitas a restaurant con corte de presupuesto.

Específicamente, el segmento ABC1 solamente disminuyó el número de productos comprados en un 1%, y en un 2% el volumen de la compras en términos monetarios, lo cual indica una cierta inelasticidad del consumo en tiempos de crisis³⁴, donde el presupuesto casi no se ve rebajado para los ítems básicos y habituales de gasto, sino que solamente en los que representan lujo y diversión.

9.1.1.4. Ámbito Tecnológico

Producción en grandes volúmenes

No es novedad que a nivel mundial, existe una gran industria de manufactura en China que abastece a todos los países del mundo. En particular, las ventajas de producir en China pueden ser muy diversas,

³³ Estudio "Consumo a la chilena", Centro de Estudios del Retail (CERET), 19 de Agosto de 2009.

³⁴ Entrevista con Carola Moya, Consultora de marketing y tendencias y Directora del laboratorio de marketing y tendencias 'Criterio Independiente' (CI).

pero principalmente se señalan los bajos costos de producción y la estandarización de los productos solicitados.

A Julio de 2014, los índices de producción manufacturera en China alcanzaron sus niveles más altos en dos años³⁵, lo cual refleja la tendencia mundial de producción al alza en el gigante asiático.

Para países como Chile, producir en el país asiático viene de la mano con altos volúmenes de producción que sustenten la decisión y el gasto de externalizar en el extranjero, pues si bien los costos de la realización misma son más bajos que en el caso nacional, se debe incurrir en costos de envío y tiempos de espera considerables. Además, se pierde control directo del proceso.

Si bien la creencia popular asocia los productos de origen chino con aquellos de tipo desechable o de baja calidad, esto no ocurre así en la práctica. Existen diversos proveedores con distintos niveles de calidad en su producción, pudiendo encontrarse desde lo más desechable hasta productos de máxima calidad en su confección.

Grandes empresas y marcas de vestuario femenino producen en China, atendiendo a todos los segmentos con sus diversos requerimientos. En particular aquellas que apuntan al segmento ABC1, es decir, a consumidores con mayores requerimientos de acuerdo al precio que pagan por sus prendas, también centran toda su producción en el mercado asiático. En la práctica la confección china se mueve en un rango amplio de satisfacción de calidad, y va a depender de la empresa encargarse de buscar al proveedor que asegure la calidad que se espera, estableciendo protocolos estrictos de control en origen y destino.

Evolución de materias primas

Así como las distintas industrias han ido evolucionando a lo largo del tiempo, la industria textil también lo ha hecho.

Originalmente, el término textil se utilizaba solamente como referencia de telas tejidas. Actualmente, el concepto ha sido ampliado a telas producidas bajo métodos distintos al tejido, como son a través de procesos químicos o uniones mecánicas dadas por las nuevas tecnologías.

Existen tanto telas naturales como las que no lo son, diferenciándose no sólo por su origen, sino por las características que ellas presentan.

Las telas naturales presentan características de sustentabilidad importantes, así como nobleza en la interacción con la piel del ser humano, características físicas únicas e irrepetibles por las fibras textiles no naturales, y no cambian su composición química en el tiempo ni bajo

³⁵ El Mercurio On Line, noticia 1 de Agosto de 2014.

procesos específicos. Entre ellas se señalan la lana, el algodón, el lino, la seda.

Las telas de origen no natural, son principalmente polímeros creados para fines específicos de acuerdo a las características que se requieran. Existen tantas características como composiciones químicas se tengan. Entre ellas, se señalan: el nylon o poliamida, el poliéster, los acrílicos, las poliolefinas y poliuretanos, así como la lycra o el spandex.

Así, es que la evolución de las fibras naturales ha ido en búsqueda de resistencia, hilado y durabilidad, incluso llegando a mezclarlas con fibras sintéticas para lograr estos objetivos. La industria textil sintética ha evolucionado enormemente (quizás mucho más que la natural), y seguirá haciéndolo de acuerdo a los requerimientos del mercado y la innovación. Aquí la evolución tiene que ver con las características mismas, tales como: telas respirables, con filtros UV, que presenten expansión, rígidas, impermeables, entre muchas otras.

9.1.1.5. Ámbito Ecológico

Tendencia hacia lo natural

La “ecomoda” o concepto de moda ecológica nace en los años 80’s bajo la premisa de sustentabilidad asociada a la producción de vestuario, pero en esos tiempos no tomó gran fuerza más que considerarse una tendencia hippie. En los últimos años, esta tendencia vuelve a tomar fuerza de la mano de diseñadores independientes que agregan valor a sus confecciones a través de este concepto.

La moda sustentable o ecomoda hace alusión a la producción de vestuario bajo conceptos amigables con el medio ambiente y los seres humanos que están presentes en la cadena de valor de los productos, exigiendo uso de fibras naturales (y por ende de teñidos naturales) y respetando condiciones dignas para los trabajadores del proceso de producción, comercio justo y conceptos afines.

Si bien es complejo para los consumidores conocer las condiciones de producción de las prendas, se intenta elegir marcas que demuestren o declaren abiertamente su postura. Además, se debe entregar información clara de la composición de los materiales utilizados en la confección, como fibras de algodón o lino, las cuales son amigables en la interacción con el cuerpo humano que las lucirá puestas, así como con el medio ambiente cuando sean desechadas.

En el último año, grandes marcas reconocidas internacionalmente, tales como GAP, Nike, Stella McCartney, H&M, entre otros, se han unido y abanderado con esta tendencia, ganando consumidores que buscan y se identifican con la causa sustentable.

9.1.2. Análisis de las Fuerzas de Porter

9.1.2.1. Competencia del sector

Los principales productos comercializados por Singolare son las prendas de vestuario femenino. En este contexto es que la competencia del sector se centra en el diseño y fabricación de prendas de vestir altamente diferenciadas, basando la propuesta de valor en el diseño único y la alta calidad de éstas. De esta manera, los precios en sí no son altamente relevantes, en particular para el segmento objetivo de clientes, aunque nunca deben ser perdidos de vista como parte importante del negocio en su completitud.

Luego, la competencia se puede ver desde tres criterios distintos, presentando líderes o competidores distintos para cada caso, aun estando todos en el mismo segmento de clientes. Estos criterios son Diseño, Calidad y Precio.

En términos de diseño, la competencia se refiere a la utilización de estilos de diseño de las prendas similares, lo cual facilita la comparación de las tiendas y finalmente la elección de unas u otras. Singolare en su línea de producción se caracteriza por el estilo “Ejecutivo Bohemio” que alude a prendas con niveles de semi-formalidad a informalidad, con inspiraciones étnicas, mezclas de texturas y cortes variados. Para esta categoría compiten empresas como Dimensión Azul, Tacklers, Rapsodia y Umbrale, siendo estas últimas dos empresas excluidas del rango de competencia en término de precios. Rapsodia excede el promedio presentando prendas con terminaciones a mano lo cual reporta precios muy elevados con respecto a Singolare, y en el caso de Umbrale ocurre todo lo contrario; se considera una marca muy masiva.

En cuanto a la calidad, la categoría se divide en materiales utilizados, calce de las prendas y fabricación. Los materiales deben poseer características de nobleza en cuanto a mantener sus propiedades luego de lavados o usos, lo cual típicamente es esperado de prendas de algodón de calidad, viscosa u otros de origen natural. Por su parte, el calce de las prendas se refiere a la comodidad de ellas en el cuerpo de quien las usa y el ajuste que confieren. También, la fabricación reporta las costuras y terminaciones que deben ser cuidadas y perfectamente llevadas a cabo acorde a la prenda. La calidad de una prenda incluye los tres criterios mencionados en conjunto, y se registran empresas competidoras como Mango, Warehouse, Dimensión Azul, Tacklers y Rapsodia. Sin embargo, Dimensión Azul y Tacklers usan una proporción de telas menos nobles que las hacen estar un peldaño más abajo que las otras en esta caracterización. Además, cabe destacar que Mango presenta índices de calidad muy superiores, y por lo tanto si bien es competencia, también debiese ser un ejemplo a seguir en cuanto a éste ítem.

Por otro lado, se estudiaron otras empresas del segmento, como Paula Cahen d'Anvers y Jazmin Chebar, pero éstas se escapaban en cuanto a índices de precios, los cuales eran muy superiores al promedio de competencia, por lo cual fueron excluidas por el hecho de ser consideradas prendas más de lujo.

Finalmente, se hizo un estudio en terreno de todas aquellas empresas mencionadas, encontrando características interesantes a tener en cuenta en las tiendas mismas, las cuales pueden ser muy útiles en la apertura de tiendas para Singolare. La pauta de estudio de empresas competidoras se muestra en el anexo n°1.

Características de las empresas del sector

En primer lugar, todas las tiendas o sucursales de las empresas competidoras del sector se encuentran ubicadas dentro de centros comerciales, mall o lugares dedicados al comercio. Éstas, se encuentran concentradas en el sector oriente, específicamente en Parque Arauco, Alto Las Condes, Portal la Dehesa, Alonso de Córdova en Vitacura, entre otros. Esto hace visualizar que la ubicación óptima de las tiendas debe ser en estos núcleos de comercio pues se asegura el flujo de clientes.

Luego, con respecto a las tiendas mismas, se analizaron varias secciones, como son las vitrinas, las tiendas y sus características físicas, la atención, y el mix de productos.

Con respecto a las vitrinas, la mayoría de las tiendas presentan vitrinas con un par de maniqués que muestran looks completos a la gente que transita. Éstas tienen características de limpieza, es decir, con pocos elementos, para otorgarles realce a ellos y sobre colores básicos de decoración. Además, en algunas de ellas se muestran gráficas en el fondo con imágenes del catálogo de productos, o de otra manera no presentan fondo, por lo que la vitrina deja ver parte de la tienda. Lo más importante en este ítem tiene que ver con mostrar lo que las clientas quieran, pero de manera sencilla e inspiradora. Finalmente, en todas ellas se muestran los precios de las prendas expuestas en unos recuadros en el piso de la vitrina.

Por su parte las tiendas presentan muchas características observadas. Con respecto a la generalidad, todas ellas presentan altos índices de luminosidad para dar realce a los colores de las prendas, pero utilizando luminosidades cálidas o frías de acuerdo al estilo de la tienda, y colores en las paredes que van siempre en la línea de la luz, como son el blanco o colores pastel. De acuerdo al orden de las tiendas, la mayoría de ellas genera orden de prendas por estilo, es decir, las de estilo clásico por un lado, las prendas de fiesta por otro, y

así con todos los estilos, o de otra manera se encuentran en orden por color pero representan la minoría de los casos. En la caja, siempre se muestran complementos que pueden servir de compañía a las prendas, y que en casos de espera pueden hacerla más grata, pues mantiene a las clientas ocupadas mirando, ya sea por sobre el mesón de atención en los costados, o en muebles destinados para ello a un lado de las cajas. Finalmente, en un 80% de los casos, las tiendas en su interior poseen aromas distintivos, que luego las prendas adquieren y generan un sello particular para ellas.

La disposición espacial en las tiendas en la totalidad de los casos estudiados se muestra en forma de “circuito” donde las clientas entren y salgan de la tienda generando una ruta que les permita ver todo lo que las tiendas tienen para ofrecer. Esto asegura que las clientas puedan ver y decidir bajo la base de haber visualizado toda la colección y no se tengan sectores que pueden no estar tan expuestos y por ende generar menores ventas por tal razón.

En promedio, las tiendas poseen de 2 a 4 personas encargadas de la atención a las clientas, sólo siendo superada por Mango, la cual posee 5 vendedoras más una cajera en sus tiendas. En general no invaden a los clientes, los dejan observar las tiendas pero se encuentran atentas en cuanto requieren de ayuda con las tallas u otros requerimientos. Además, todas ellas conocen las colecciones y su ubicación en la tienda, pero en algunos casos no se encuentran informadas de materiales de fabricación o formas de lavado. Nuevamente para éste último punto, en Mango las vendedoras poseen total información y se presentan como asistentes de venta más que como vendedoras.

Por otro lado, el mix de productos se refiere a la conjugación de prendas de una colección, y en promedio todas las tiendas visitadas poseen un 50% a 60% de prendas de colores básicos, es decir, negro, blanco, gris, café y matices. Luego, el resto de prendas muestran colores para complementar a las prendas básicas. Además, siempre se encuentra un par de prendas de “full tendencia” que se refiere a llevar el diseño al límite de lo osado de acuerdo a las tendencias mundiales y que podría ser comprado por personas más innovadoras. El resto de las colecciones se basan en las corrientes mundiales de la moda, pero traídas a la realidad del público chileno, que en general es más recatado y menos osado. Finalmente, la calidad visualizada de acuerdo a los materiales empleados para la fabricación de las prendas, varía totalmente entre ellas, teniendo tiendas como Mango que ofrecen un 80% materiales naturales versus un 20% de telas plásticas, así como la tienda Warehouse en dónde estos porcentajes se invierten.

Toda la información expuesta en los párrafos anteriores se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Resumen investigación competencia.

Criterio		Observaciones
General		Tres criterios de competencia: Diseño, Calidad y Precio . Empresas competidoras: Mango, Dimensión Azul, Tacklers, Warehouse. Empresas excluidas: Rapsodia, Umbrale, Jazmin Chebar, Paula Cahen d'Anvers
Investigación en terreno	Ubicación	Todas en sectores o centros comerciales (del sector oriente de la capital).
	Vitrinas	Pocos elementos exhibidos. Propuestas de looks inspiradores. Utilización base de colores neutros.
	Características tiendas	Alta luminosidad. Orden de prendas por estilo. Venta de complementos en cajas. Buen aroma
	Disposición espacial	"Circuitos" de circulación en tiendas: Se puede ver todo siguiendo la ruta trazada espacialmente.
	Atención	Personal de atención de 2 a 5 personas. No invasiva y con conocimiento variable de los productos.
	Mix de productos	En general 50%-60% de colores básicos en colecciones. Variadas características de uso de materiales.

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2.2. Competencia Potencial

Las barreras de entrada en este mercado pueden ser señaladas como altas, pues requiere de inversiones iniciales altas para el montaje de tiendas, contratación de personal apto, capital de trabajo para producción, estrategias de marketing y la mantención del negocio por unos meses hasta que éste genere los flujos de dinero suficientes para su subsistencia.

Los costos totales de apertura de una tienda van entre los 70 y 90 millones de pesos, que incluyen el arriendo en un espacio en un mall, montaje del interior de la tienda y habilitación, lo cual va a fluctuar dependiendo del tamaño de ésta. A todo aquello habría que sumarle, como se menciona en el punto anterior, acciones de marketing para dar a conocer a los clientes la nueva sucursal, liquidez suficiente para mantener la tienda mientras no se generen ganancias, entre muchas otras. Dado esto, es que la inversión total supera los 100 millones de pesos, lo cual es una inversión

considerable para cualquier marca, toda vez que un fracaso significa llevar ese capital a pérdida.

Se concluye que la disponibilidad de capital, y la capacidad de riesgo es fundamental para permanecer en el mercado y emprender acciones de crecimiento en la participación.

La posibilidad de nuevos entrantes se estima como baja, pues deben ser capaces de sostener la competencia a ese nivel, lo que descarta a empresas débiles u oportunistas, por las barreras de inversión en que se debe incurrir, con grandes sumas de dinero asociadas.

9.1.2.3. Sustitutos

En este mercado la sustitución de los productos pasa por la elección de uno u otro de ellos de acuerdo a sus características de diseño y calidad, donde el precio es menos relevante dadas las características del segmento de clientes, y la calidad es importante pero se entiende ya integrada al producto. Un cliente determinado va a comprar en la competencia si ésta ofrece prendas o diseños más acorde a sus gustos, dejando constantes las variables de calidad y precio que deberían presentarse bastante parecidas entre empresas de similares características.

En particular el segmento de clientes objetivo mantiene una fidelidad relativa, basada en el conocimiento y la confianza, pues el historial anterior de compras respalda e incentiva las compras recurrentes. Esto se fundamenta en diseños atractivos, calidad acorde a lo esperado, calce de las prendas de acuerdo a sus tallas, satisfacción en cuanto a calidad de servicio de atención, características de tiendas de acuerdo a requerimientos del segmento, entre otras³⁶.

Si bien el costo de sustitución es casi nulo en la valorización monetaria, éste se asocia a la incertidumbre con respecto a la satisfacción de la nueva elección.

Finalmente, cabe destacar que la sustitución no debiese ser un factor con máxima relevancia en este análisis, pues mientras se generen diseños acorde a las tendencias adaptadas a las clientas finales y sus requerimientos, y se cuiden las características de calidad de las prendas satisfaciendo al segmento de mercado, éstas no debiesen sustituir los productos que ofrece la compañía.

³⁶ Ver capítulo 9.3. de Investigación de mercado en este trabajo.

9.1.2.4. Proveedores

Los proveedores de materias primas para este mercado se encuentran en su totalidad en el extranjero, pues Chile no posee una industria textil para satisfacer éstos requerimientos. Éstos además, se presentan concentrados en Europa, Asia y America del Norte, específicamente en Italia, España, India, China y Estados Unidos en el caso de la importación que realiza Singolare, y se presentan anualmente en ferias mundiales de materias primas de la industria textil.

En particular la compañía no posee contratos de exclusividad con ningún productor específico, pues los volúmenes de compra de materias primas son bajos, y por ende no posee poder de negociación en ese sentido.

Sin embargo, los materiales textiles utilizados son ofrecidos por gran cantidad de proveedores, que si bien tienen volúmenes de producción grandes, no tienen poder de negociación con los clientes pues los precios están determinados por el mercado. Por la teoría económica de la competencia perfecta, si un gran número de oferentes posee productos de similares condiciones, basta con que alguno de ellos suba sus precios para que su demanda se reduzca a cero, y si alguno reduce sus precios se lleva toda la demanda que pueda abarcar. En este caso ocurre de manera similar.

Es así como los proveedores presentan bajo poder de negociación, a no ser que ofrezcan productos con características particulares que haga tener más poder. Para ello se debe diversificar la cartera de proveedores, pues cuando algún proveedor cambie las condiciones de comercialización, siempre se puede encontrar a otro que ofrezca materias primas de similares características y con facilidades de comercio más amplias.

Para Singolare lo anterior significa precios de materias primas predecibles para sus confecciones, lo que minimiza un factor importante de inestabilidad comercial.

9.1.2.5. Clientes

El mercado interno de clientes tiene características de nicho interesantes para la industria debido al alto poder adquisitivo del segmento y por ende del gasto en el ítem de vestuario. Sin embargo, ello requiere de vital cuidado en las operaciones de toda compañía, pues los requerimientos de estos clientes son mayores.

Al ser venta de tipo minorista, el poder particular de los clientes a nivel personal es muy bajo, pues no tienen poder de negociación en los precios que se presentan. No obstante, el diseño y la calidad va de la mano con su poder de negociación, pues si no se ofrecen colecciones del gusto de

ellos y que cumplan las características de calidad, los clientes rápidamente migran hacia una empresa que les entregue tales características. Además de ser clientes exigentes, generalmente no escatiman en precios, por lo cual el cumplimiento de lo prometido es primordial en la evaluación de ellos hacia la marca.

Dado que no se muestran grandes clientes que compren grandes volúmenes, sino clientes que consumen de manera personal, el poder de negociación se puede indicar como bajo a medio bajo, por lo expuesto en el punto anterior.

Finalmente se revisan las características de los clientes en el capítulo 9.3, en el cual se investiga y recoge sus impresiones y criterios de compra.

9.1.3. Conclusiones análisis externo

La industria del vestuario femenino presenta importantes oportunidades para el surgimiento y desarrollo de negocios de acuerdo a las características anteriormente expuestas en los análisis. Con un crecimiento sostenido y creación constante de nueva demanda, se abre espacio a nuevos competidores que además cuentan con oportunidades claras de producción de calidad en grandes volúmenes, políticas de fomento empresarial en mercados crecientes, características de consumo relevantes por parte de los clientes, opciones muy convenientes de importación de materias primas, entre muchas otras. Sin embargo éstos deben tener certeza que no será tarea fácil entrar y permanecer en un mercado, que se caracteriza por ser muy competitivo, con marcas existentes muy posicionadas, y con altos estándares de requerimientos por parte de sus clientes potenciales.

Si bien constantemente se crean espacios para nuevos entrantes, el lugar que ocupen aquellas empresas como Singolare, va a depender totalmente de su esfuerzo, foco e impacto. Hacer las cosas bien desde un principio toma vital relevancia, teniendo muy claras las características del mercado y sus clientes, los competidores, la propuesta de posicionamiento y el lugar que se desea ocupar en la industria. Como en todo mercado competitivo, no hay espacio ganado si no se trabaja duro para obtenerlo, lo cual debe tenerlo claro Singolare, cuando intenta abrirse espacio.

9.2. Análisis Interno

9.2.1. Perfil de Capacidades Internas

9.2.1.1. Capacidad Directiva

La dueña de Singolare posee una larga experiencia en el rubro al estar al mando de la empresa desde sus inicios, la cual además ha vivido una serie de situaciones complejas, sorteando crisis y cambios en el mercado. Hoy ella participa del Directorio, no trabajando directamente en la empresa, pero sí sigue entregando su experiencia. Por su parte, la Gerenta actual también posee un conocimiento amplio del mercado tras experiencias laborales anteriores en casos de éxito en Chile en el rubro de vestuario femenino. Sin embargo, la dificultad principal de la capacidad Directiva es que la Gerenta es hija de la dueña de la empresa, por lo que los lazos familiares podrían sesgar o dificultar las decisiones.

Por otra parte, no existen otros Gerentes en la empresa por encontrarse en etapa de expansión reciente. Se debe profesionalizar el área directiva de Singolare, creando nuevas áreas funcionales en caso de requerirlas e instalando en puestos claves a personas idóneas para los cargos, ya sea desde dentro de la empresa o trayendo nuevos talentos. En caso de requerirlo además se debiese capacitar a los trabajadores actuales de la empresa para cumplir nuevos cargos o tareas (pensando en una expansión del negocio), pues este talento humano no debe perderse pensando en que se cuenta con personas comprometidas y que han rendido frutos hasta la actualidad.

La capacidad de reacción frente a cambios a lo largo de la historia ha sido media-alta, pues la empresa ha subsistido luego de variados cambios en su estructura de negocio sorteando variadas crisis, incluyendo como ejemplo la llegada de los productos chinos al país.

Finalmente, cabe destacar que en la empresa se vive un clima de trabajo en equipo, donde la etapa de expansión y el alza en el trabajo se toman desde el prisma del trabajo conjunto y del apoyo entre todos. Esto puede ser fruto de una empresa con un volumen pequeño de trabajadores, todos trabajando en las mismas instalaciones, y con una comunidad de valores que permite y favorece la comunicación creativa entre áreas.

9.2.1.2. Capacidad Financiera

La capacidad financiera es medida de acuerdo a los indicadores de liquidez y endeudamiento de la empresa, los cuales se muestran y analizan a continuación.

Tabla 1: Índices de liquidez

	2011	2012	2013
Razón Circulante	7.30	17.33	10.68
Razón Ácida	3.57	8.78	4.91

Fuente: Elaboración propia con datos contables de Singolare

Según se aprecia, Singolare presenta índices de liquidez bastante sólidos, pudiendo perfectamente hacer frente a pasivos circulantes o deuda de corto plazo con activos circulantes de la empresa, inclusive solamente con aquellos de mayor liquidez como se muestra en los valores de la razón ácida. Esta situación se ha mantenido en el tiempo, variando los valores pero manteniendo la solidez de liquidez de la compañía.

Tabla 2: Índices de endeudamiento

	2011	2012	2013
Razón Endeudamiento	0.25	0.16	0.15
Razón Deuda Patrimonio	0.33	0.19	0.18
Razón Deuda Corto Plazo	0.50	0.37	0.54
Razón Deuda Largo Plazo	0.50	0.63	0.46

Fuente: Elaboración propia con datos contables de Singolare

La razón de endeudamiento ha ido disminuyendo en el tiempo, lo cual quiere decir que los activos se han ido adquiriendo cada vez menos a través de deudas, llegando en el 2013 a un 85% de activos financiados por capital propio y solamente un 15% por deuda. Esta situación avala una sólida situación financiera, teniendo capacidad de endeudamiento de cara al proceso de expansión y por ende de adquisición de activos que podrían ser financiados con deuda en el caso en que el capital propio no sea suficiente para sostener el período de consolidación.

La razón deuda patrimonio confirma la situación anterior, donde el financiamiento de la empresa ha sido realizado principalmente con capital propio. Esto reafirma lo dicho anteriormente acerca de la situación financiera de Singolare, siendo relevante para los bancos en caso de solicitudes futuras de financiamiento, pues se muestra como una empresa poco riesgosa y con buen capital propio como garantía, el cual ha ido aumentando en el tiempo.

Finalmente, al analizar los ratios de deuda de corto plazo versus largo plazo, se observa que la calidad del endeudamiento, si bien es levemente cargada hacia el corto plazo, y por ende hacia un mayor riesgo, no es de gran preocupación. Las porciones están divididas casi en partes iguales,

donde es preferente tender hacia deuda de largo plazo, pero en este caso el nivel de endeudamiento es muy bajo lo cual hace poco relevante la situación. Se debe poner atención en caso de adquirir nuevas obligaciones de pago como financiamiento del crecimiento del negocio, que estos ratios no se carguen hacia el endeudamiento de corto plazo que representa el mayor riesgo, pero que hoy está controlado.

9.2.1.3. Capacidad Competitiva

Singolare diseña y produce prendas de vestuario femenino y accesorios como complemento a éstas. La propuesta de valor se basa en el diseño único y propio de las prendas, de acuerdo a las tendencias mundiales de moda vigentes con los máximos estándares de calidad en cuanto a materiales importados y producción en Chile para el control cercano de sus productos.

Posee dos líneas de comercialización: venta a mayoristas con distribuidores principalmente presentes en regiones, y venta minorista bajo etapa de expansión reciente en la Región Metropolitana, por lo que no existe un posicionamiento claro en el mercado local de acuerdo a su imagen de marca. Con respecto a la venta minorista, los precios están determinados en mayor proporción por el mercado, pero existe un rango de manejo, al ser productos terminados de alta diferenciación.

Si bien la competencia presenta estándares de calidad muy altos, Singolare basa su estrategia en entregar calidad equivalente a los consumidores finales, pues de esta manera se genera la confianza en sus compradores de acuerdo a lo esperado y prometido, y por ende la preferencia de ellos en compras posteriores.

Finalmente, la página web permite a sus usuarias, conocer y revisar las colecciones antes de visitar las tiendas, así como también enviar consultas, ver localización de tiendas, precios u otros aspectos, que entregan facilidades en el proceso de compra.

9.2.1.4. Capacidad Tecnológica

En general la capacidad tecnológica de Singolare se basa en procesos gestionados a través de un ERP llamado MasterSoft. Hasta hoy, las operaciones de la empresa han permitido utilizar este software, el cual ha funcionado relativamente bien de acuerdo al tamaño de éstas. Sin embargo, se recogen las declaraciones de sus directivos en relación al reemplazo del software en un futuro próximo, para acompañar el proceso de expansión pues en la actualidad está presentando algunos problemas de extensión en su funcionamiento, en particular para el manejo de mayores volúmenes de datos y estados de resultado dinámicos.

Además, el uso de Excel cumple un rol fundamental de apoyo a las operaciones. El uso de Office e Internet es transversal.

El proceso de diseño se lleva a cabo de forma totalmente manual, con maquetas construidas por el equipo de diseño de la compañía, las cuales son enviadas a los talleres de costura, en donde se trabaja de la misma manera, es decir, tampoco usan programas tecnológicos de diseño, moldeo y prototipos. Este punto cobra especial atención en caso de expansión, pues las tendencias van fluyendo hacia el uso tecnológico de herramientas de diseño; en particular podría visualizarse la producción en China como forma de producción en grandes volúmenes.

En cuanto al proceso de producción en sí, éste es totalmente externalizado, por lo cual no se registra tecnología propia asociada a ello. Sin embargo, la producción en los talleres de costura se realiza totalmente en Chile, lo cual sin duda no registra los índices de tecnología que pueden alcanzar las producciones en Asia, de alta velocidad y con gran estandarización en sus productos finales.

9.2.1.5. Capacidad de Talento Humano

Al interior de la empresa, se observan áreas de trabajo consolidadas y de mucho trabajo en equipo, con ambientes de trabajo profesional pero muy grato y cercano, con tareas y roles claros entre sus integrantes. Además entre áreas, al ser una empresa de menor tamaño, existe cercanía y comunicación para generar un trabajo fluido, además de encontrarse en lugares físicos de trabajo contiguos.

Sin embargo, la plana administrativa está liderada por su Gerenta General y Gerente Comercial quienes poseen estudios universitarios completos de Ingeniería Comercial, y el resto de cargos están ocupados por algún grado de formación técnica, presentando algunos solamente oficio en las labores realizadas al llevarlas a cabo hace años en la empresa. Esto requiere la capacitación de ellos en casos en que la expansión supere sus competencias, pues es relevante mantener el talento humano que hasta el día de hoy ha rendido con éxito y que se muestra comprometido con la compañía.

Finalmente se debe visualizar que en el próximo proceso de crecimiento del negocio, sin duda se expandirá el volumen de trabajadores, teniendo que definir nuevas áreas funcionales y contratando una mayor cantidad de personal, que debe contar con las habilidades y competencias necesarias para los nuevos cargos, así como también la adaptación de los antiguos integrantes de la empresa a nuevos roles y definición de tareas. Esto último se visualiza como parte de los desafíos más determinantes para el éxito del plan.

9.2.1.6. Capacidad Administrativa

Anualmente se generan jornadas de planificación de presupuestos, con sus respectivas metas de venta anual. Luego existen decisiones de mediano y corto plazo que se revisan en el quehacer diario. No existe una planeación anticipada de estos últimos temas mencionados, lo cual debe ser revisado y planificado con anterioridad para mantener una coherencia con lo propuesto por el equipo directivo de la compañía.

Con respecto a los presupuestos, estos son revisados y formulados de manera exhaustiva por sus Gerentes y los encargados de área, quienes aportan con sus distintas visiones. Esta forma de trabajo ha permitido generar presupuestos acorde a las características del negocio, y que se vayan cumpliendo año tras año.

Por su parte, la organización de la empresa tiene como cabeza a la Gerenta General seguido por un Gerente Comercial, y luego áreas de trabajo encabezadas por encargados respectivos.

No obstante, como se comienza a vivir una etapa de expansión, las jornadas de planificación en temas de presupuestos y metas deben comenzar a ser más detalladas y precisas, pues se presentan nuevas características y dimensiones del negocio a considerar. Además se debe aumentar la frecuencia de los puntos de control contable para monitorear y eventualmente corregir desviaciones de los presupuestos.

Finalmente, el control del trabajo fluye por órdenes de jerarquía, donde los Gerentes tienen el máximo poder y responsabilidad de control, seguido por los encargados de área, quienes finalmente controlan a los integrantes de cada una de ellas. Sin embargo, muchas veces estos flujos de control son vulnerados, dada la necesidad operativa de un negocio de tamaño pequeño y estructura organizativa horizontal. Esta situación debiese ser anticipada, generando un nuevo mapa de relaciones y funciones para que se mantenga un orden en los flujos de información que acompañen al crecimiento.

9.2.2. Conclusiones análisis interno

Singolare es una empresa que dadas las operaciones que ha llevado a cabo hasta la actualidad se podría señalar como exitosa de acuerdo al tamaño que posee y a las expectativas de sus dueños. Este éxito, de la mano de la cautela por parte de sus directivos, ha permitido una sólida situación financiera, lo cual es una buena característica si se piensa en expandir el negocio, sumado a la disposición de sus accionistas por generar aportes de capital que sustenten el crecimiento. Además, el equipo directivo de la compañía posee una experiencia importante en el rubro y se muestran comprometidos a dedicar todos sus esfuerzos hacia el logro de un crecimiento satisfactorio para la empresa y sus integrantes, manteniendo el buen clima laboral y el ambiente cercano que se vive hoy en día dentro de ella.

Sin embargo, como se mencionó en el punto anterior, el mercado es altamente competitivo y va a depender totalmente de los esfuerzos de la compañía ganarse un espacio en él, por lo cual la propuesta de valor única de Singolare toma vital relevancia volcada hacia una estrategia de posicionamiento efectiva. Además se señala como punto crítico el manejo del personal, la capacitación de ellos en caso de requerirlo y la contratación de nuevos integrantes de la organización, que apoyen la expansión del negocio, pero que deben estar alineados con el ambiente de la empresa y con la energía que se requiere para llevar a cabo tales labores. Un funcionamiento más profesionalizado, con mayor cantidad de áreas funcionales, tareas claras entre sus integrantes y buen manejo de las relaciones de jerarquía y flujo de información, son puntos clave a considerar.

Finalmente, se destaca una gran cantidad de características positivas que respaldan y apoyan la decisión de crecimiento, pero que deben tenerse en cuenta y utilizarse criteriosamente en las tareas de expansión, trabajando además las que son tomadas como debilidades para generar un desarrollo desde adentro hacia afuera de la compañía.

9.3. Investigación de clientes.

Para conocer al segmento de clientes, sus impresiones, criterios de compra y percepciones, se llevó a cabo una investigación de mercado exploratoria en búsqueda de información relevante.

La investigación se justifica en la expansión de Singolare en el canal de venta minorista a través de ventas propias, pues si bien el segmento objetivo está plenamente identificado y se produce pensando en ello, hoy se desea contar con mayor información para atender sus requerimientos más a cabalidad, la cual no se tenía al vender mayoritariamente por intermediarios hasta el año 2013.

La investigación se basó en la entrevista con la experta Carola Moya³⁷, y en la realización de una herramienta de investigación exploratoria descrita en la metodología. El cuestionario diseñado puede ser revisado en el Anexo n°2, con 14 preguntas abiertas a clientas potenciales en el segmento de edad y situación socioeconómica correspondiente. Finalmente se consultó a 10 mujeres en total, distribuidas casi uniformemente entre los 25 y 45 años.

Los resultados obtenidos y la discusión de ellos se presentan a continuación.

Principales resultados y análisis de investigación a clientes

En primer lugar, cabe destacar que las mujeres del segmento objetivo realizan compras en sus visitas periódicas a centros comerciales para la obtención de prendas u otros bienes, lo cual apoya la idea de mercado suficiente para el caso de Singolare y su estrategia de crecimiento. Estas compras se realizan más por gusto que por necesidad y las mujeres consultadas aseguran comprar al menos una a dos veces al mes, algunas inclusive señalando compras semanales en el ítem de vestuario y accesorios.

Siguiendo con los gastos porcentuales de las entrevistadas de acuerdo a sus ingresos mensuales, las respuestas van desde un 5% de ingresos, hasta un tercio de ellos, concentrándose en un rango desde 10% al 15%. Esto avala la información presentada por el INE de acuerdo a la estimación del segmento objetivo, con un 5% asociado a gasto en vestuario para el quintil más adinerado del país. Se puede asegurar que la estimación realizada es bastante conservadora posicionándose en su cota inferior, lo cual puede mostrar un volumen de gasto en el segmento mayor al estimado.

Con respecto a las actividades de vitrineo y compra, las experiencias de las consultadas hablan de asistir a las mismas tiendas en que han comprado anteriormente, y por ende sienten confianza de volver a hacerlo si han tenido una experiencia positiva, además de encontrar cosas de acuerdo a sus gustos. Todo esto es reafirmado por Carola Moya quién señala al segmento

³⁷ Entrevista con Carola Moya, Consultora de marketing y tendencias y Directora del laboratorio de marketing y tendencias 'Criterio Independiente' (CI).

como fiel al momento de comprar y hace poner especial atención en la generación de primeras impresiones positivas en las nuevas tiendas a abrir. Ellas sólo entran a tiendas que no conocen si en las vitrinas se muestran cosas que les llamen la atención, por lo tanto el poder de las vitrinas en nuevas tiendas toma gran importancia.

Luego, dentro de las tiendas, el orden de las prendas y una disposición espacial atractiva influye en el agrado de sus visitantes, donde la segmentación por estilo es el criterio más apreciado acerca de la ubicación de las prendas, donde además un espacio agradable para transitar toma valor. La idea es no encontrarse con exceso de cosas porque se pierde la atención, sino que pocas cosas, de agrado y muy bien expuestas.

Para la elección de las prendas, los criterios son unánimes, y tienen que ver con el diseño de la prenda (que sea del gusto de quien la elige), la calidad de ésta (sus materiales, calce y terminaciones) y la marca asociada a la compra, pues se asegura que ello entrega una garantía de calidad y exclusividad que son muy relevantes a la hora de comprar. De acuerdo a este punto, se debe poner atención no sólo al diseño y calidad, sino que también al posicionamiento de la marca Singolare hacia sus clientas, con cuotas de exclusividad de prendas que entregan relevancia al negocio en este segmento.

Con respecto a las prendas de calidad, al momento de la compra la importancia recae sobre los materiales, calce y terminaciones, pero en el proceso posterior de compra todas las consultadas esperan que una prenda de calidad posea una durabilidad razonable, que tiene que ver con que mantenga sus formas, color y cualidades, luego de los lavados y el uso reiterado.

Dentro de las tiendas, a las clientas potenciales no les agradan las compras asistidas, es decir, que las vendedoras estén haciendo intervenciones en su proceso de revisión de los productos ni mucho menos que opinen con respecto a las elecciones y pruebas. Ellas saben lo que quieren. No obstante, todas las entrevistadas aseguran que las vendedoras deben estar a una distancia prudente y mostrarse atentas a requerimientos de búsqueda de tallas, que es la principal ayuda que pueden entregar. Además algunas de las clientas potenciales aseguran valorar cuando las vendedoras detectan sus gustos, y les muestran nuevas prendas en el mismo estilo que ellas podrían no haber visto, pero sin ser invasivas.

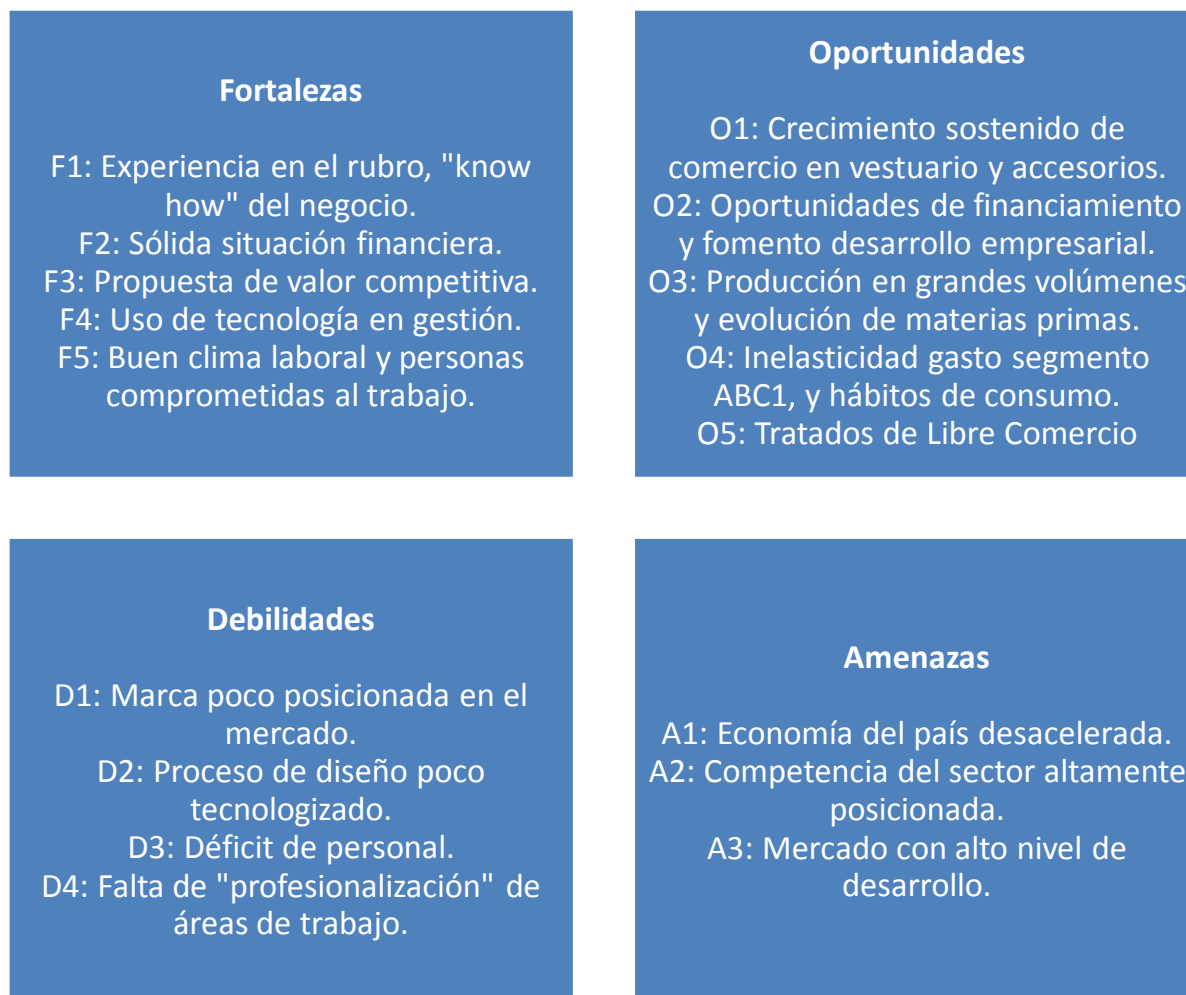
Finalmente, todas las consultadas mencionan a tiendas como Mango, Rapsodia, u otras de las empresas competidoras como parte de sus tiendas favoritas, lo cual hace visualizar estar consultando a clientas potenciales reales de Singolare. Estas marcas y el resto de las señaladas en el análisis de la competencia anterior, son reafirmadas por la experta consultada a quién le parece correcta la lista de ellas. Además, todas las entrevistadas aseguran tener gusto por la ropa basada en un estilo bohemio, y algunas señalan que desearían utilizarla para trabajar pero no han encontrado tiendas que

entreguen prendas de este estilo “Ejecutivo Bohemio”, lo cual alude directamente a los productos que Singolare ofrece. La oportunidad de mercado se ve reafirmada por tales declaraciones.

9.4. Análisis FODA

Una vez expuestos a los directivos de Singolare los resultados y análisis realizados al entorno interno y externo de la empresa, así como la investigación de mercado llevada a cabo para conocer características de compra de los clientes potenciales, se logra identificar fortalezas y debilidades de la empresa, así también las oportunidades y amenazas del mercado, las cuales son resumidas en el Cuadro 3 a continuación.

Cuadro 3: FODA



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el escenario al que se presenta Singolare es bastante alentador, con una serie de oportunidades de mercado muy interesantes, fortalezas que avalan el crecimiento, debilidades que presentan niveles de solución en vías de desarrollo y amenazas que son de cuidado pero no extremadamente determinantes en el éxito del crecimiento del negocio.

Dentro de las fortalezas principales visualizadas, se encuentra un área directiva con una amplia experiencia en el rubro y por ende el “know how” del negocio. Esta situación respalda la capacidad de desarrollo y crecimiento del negocio con los conocimientos necesarios para llevar a cabo de buena manera las acciones a emprender, así como haber generado una propuesta de valor competitiva basada en los diseños propios y altos índices de calidad, atendiendo directamente a los requerimientos de su segmento de clientes objetivo. Por otra parte la situación financiera es sólida, con activos financiados a través de capital propio de los socios que además abre posibilidades de financiamiento a través de deuda en el caso que se requiera. Además en la compañía se detecta el uso de tecnología para la gestión mediante la utilización de sistemas ERP, lo cual es positivo pensando en el crecimiento del negocio y por ende el crecimiento de las operaciones.

Con respecto a las debilidades, éstas atienden al tamaño actual del negocio pero representan obstáculos que todo negocio debe superar en casos de crecimiento. El posicionamiento de la marca es un punto que debe desarrollarse con la apertura de nuevas tiendas y de la mano de acciones de marketing acordes para atender a las necesidades del segmento objetivo. Por otra parte los procesos de diseño actuales poseen poco nivel de tecnología asociada dadas las características de producción nacional llevada a cabo hasta la fecha. Esta situación representa un problema potencial si el negocio escala. En el escenario en que esto ocurra, se tendrá que pensar en la producción en el mercado internacional, específicamente en China, lo cual va a requerir un nivel de tecnología asociada al diseño que debe ser desarrollada por la empresa, requiriendo esfuerzos extra de capacitación y conocimientos, y representando una inversión y desarrollo mayor del negocio. Además se detecta déficit de personal, con niveles de ocupación máximos en las personas que trabajan en la actualidad en la empresa y falta de profesionalización de las áreas, es decir, la necesidad de generar órdenes jerárquicos de flujo de información y toma de decisiones. Se debe pensar en generar buenos procesos de selección para la contratación de nuevas personas con el talento humano necesario, y la capacidad necesaria para aportar a la compañía en los nuevos desafíos que se aproximan.

Las oportunidades representan la mayor parte de ítems de este análisis FODA, con información bastante interesante a tener en cuenta. En primer lugar el mercado del comercio minorista, en particular el de vestuario, calzado y accesorios, registra crecimientos sostenidos en el tiempo, aún en un escenario en que toda la economía se encuentra desacelerada. Además el mercado presenta opciones de fomento al desarrollo empresarial a través de instituciones del Estado y privadas, así como también de financiamiento en caso de requerirlo, con mayor énfasis en mercados con crecimiento sostenido que representan opciones más seguras de éxito, y en situaciones de empresas sólidas financieramente como lo es Singolare. Por otra parte, los tratados de libre comercio facilitan la importación de las materias primas que se requieran, representando una oportunidad al mercado nacional que no posee una industria textil desarrollada. Además en el extranjero se encuentran los desarrollos de materias primas con nuevas características más ventajosas y de mayor calidad a los clientes, así como también la producción en grandes volúmenes en países asiáticos con índices de calidad en un amplio rango de posibilidades. Finalmente las características del segmento objetivo requieren de especial atención

pues representan información valiosa al negocio y su propuesta de valor, con clientes que compran por gusto en forma recurrente, con poder adquisitivo alto, que son fieles a las marcas que cumplen con sus requerimientos, y que además presentan algún grado de inelasticidad del consumo en casos de crisis, es decir, no dejan de gastar en ítems habituales aun cuando el escenario nacional y mundial se encuentre inestable económicamente. Ellos sólo dejan de gastar en artículos de lujo.

Finalmente, las amenazas están lideradas por la situación económica compleja que atraviesa el país, siendo éste el punto de mayor cuidado. Se debe tomar con cautela la apertura de tiendas, en especial por la inversión y adquisición de deudas en caso de requerirlas. Sin embargo, las características del segmento hablan de un gasto sostenido por parte de quienes lo conforman, y por ende se debe poner atención pero no debe ser tomado como una imposibilidad de crecimiento. Por otra parte, y como en muchas industrias, la competencia siempre debe ser un motivo de amenaza, en particular si está representada por marcas con un posicionamiento claro, algunas de ellas a nivel internacional. No obstante, no se visualiza una competencia muy dura entre las empresas competidoras, cada cual buscando su propio espacio en el mercado con características propias diferenciadoras. En el caso de Singolare, no existe ninguna de ellas que se asemeje en criterios de diseño, calidad y precio conjuntamente, lo cual hace pensar que la propuesta de valor tendría un espacio único como participante del mercado. Finalmente, los clientes con altos índices de requerimientos son considerados como un desafío que impulsa a alcanzar niveles de excelencia.

9.5. Matriz de posibilidades

Luego de identificadas las fortalezas y debilidades de Singolare, así como también las oportunidades y amenazas del entorno externo, se discute junto a la directiva y gerencia de la empresa acerca de las posibilidades visualizadas de acuerdo a la información obtenida. Las alternativas definidas se resumen en la matriz de posibilidades a continuación, que representa una manera corta y precisa de exponer los resultados, para aprovechar las oportunidades, superar debilidades de acuerdo a las oportunidades de mercado, neutralizar amenazas con el uso de fortalezas y minimizar debilidades evitando amenazas.

Fortalezas – Oportunidades

- **Apertura de nuevas tiendas (F1-O1)**
Existe una demanda en aumento, un crecimiento sostenido en el mercado, que puede ser aprovechado por el conocimiento que tienen los directivos de Singolare acerca del funcionamiento del negocio a través de la apertura de tiendas que generen un desarrollo mayor de la compañía.
- **Captar nuevas cuotas de mercado (F3-O1)**
Al generarse crecimiento en el mercado del vestuario y accesorios, es que se está creando nueva demanda registrada por tal crecimiento, la cual puede ser captada por la empresa sin necesariamente atraer clientes de las empresas competidoras de la industria. De esta manera además se posiciona y genera una cuota de mercado positiva y al alza.
- **Evaluar opciones de financiamiento externo (F2-O2)**
En caso de no poder contar con el financiamiento con aporte de capital de los socios, siempre se puede evaluar la opción de financiamiento externo adquiriendo deuda. Dada la situación financiera de Singolare favorable, es una opción que toma fuerza como oportunidad y que puede ser utilizada en alguna acción de crecimiento, aunque con precaución.
- **Aprovechar características de consumo de clientes (F3-O4)**
Con una propuesta de valor centrada en los clientes del segmento y sus requerimientos de diseño y calidad, se debe sacar partido a tal propuesta para generar un alza en el rendimiento del negocio y por ende una rentabilidad esperada a las tiendas que satisfaga lo esperado.
- **Evaluar nuevas formas de producción en mayores volúmenes (F1-O3)**
El conocimiento del negocio por parte del cuerpo directivo de la empresa hace que se puedan evaluar y llevar a cabo nuevas formas de producción en mayores volúmenes, ya sea en Chile o en el extranjero, lo cual requiere de mayores esfuerzos de control, tecnología y de gestión para obtener resultados satisfactorios.
- **Visualizar opciones de apertura a mercados extranjeros (F3-O5)**
Con el avance de la globalización y una propuesta de valor con éxito en el país, se pueden visualizar a futuro nuevas opciones de llevar el negocio a

mercados extranjeros, lo cual sin duda representaría un crecimiento y desarrollo mayor de éste, así como rentabilidades mayores.

Fortalezas – Amenazas

- **Potenciar características de propuesta de valor para posicionamiento efectivo (F3-A3)**
Así como el mercado se presenta con altos niveles de desarrollo y por ende con clientes exigentes, la empresa debe potenciar las características de la propuesta de valor para posicionarse efectivamente en el mercado, buscando un espacio propio en éste.
- **Cuidar situación financiera bajo crecimiento con cautela (F2-A1)**
Si bien la empresa goza de una situación financiera sólida, no se debe descuidar el contexto económico complejo a nivel nacional y mundial, por lo cual se debe evaluar con especial cautela cualquier acción de crecimiento como apertura de tienda o inversiones en activos u otros.
- **Generar propuesta de posicionamiento clara a través de propuesta de valor diferenciadora (F1-A1)**
A través de la propuesta de valor diferenciadora basada en diseños únicos y altos índices de calidad, se debe establecer claramente el posicionamiento que se desea lograr con la compañía, para así generar la propuesta de posicionamiento y no perder esfuerzos en acciones poco focalizadas en el real objetivo.

Debilidades – Oportunidades

- **Visualizar y potenciar oportunidad de posicionamiento (D1-O1)**
Dada la información de mercado recolectada, se debe crear un espacio de posicionamiento en el mercado a través de una propuesta de valor única teniendo como criterio diferenciador el diseño de las prendas y el estilo característico de la marca.
- **Aplicar tecnología al proceso de diseño para etapas de crecimiento (D2-O3)**
Si se desea hacer crecer el negocio, se debe pensar en mejorar el proceso de diseño a través de software que ayuden a estandarizar el proceso de producción, el cual puede ser efectuado en un mediano plazo en el extranjero. Esto generaría un desarrollo mayor del área de diseño en cuanto a conceptualización de prendas, así como una producción con tecnología asociada que estandariza y reduce esfuerzos de control de producción.
- **Contratar nuevo personal de trabajo (D3-O1)**
La situación en la actualidad funciona en su capacidad máxima de trabajo de los integrantes de la organización, lo cual exige contratación de personal calificado y competente que aporte en el proceso de crecimiento del negocio.

Debilidades – Amenazas

- **Desarrollar plan de posicionamiento de la marca (D1-A2)**
Singolare se presenta como una marca poco posicionada en el mercado que desea abordar la venta minorista, en un contexto de posicionamiento consolidado por parte de las empresas competidoras, y es por ello que se debe generar un plan de posicionamiento de la marca, para ganar un nuevo y único lugar en el mercado.
- **Establecer procedimientos de selección focalizados para captación de personal idóneo (D4-A2)**
Dado que se requiere de la contratación de personal, y hasta el día de hoy la empresa ha funcionado bien y con un clima laboral muy favorecedor, es que se debe cuidar el proceso de selección, focalizando la búsqueda hacia nuevo personal idóneo para el cargo y que asegure la continuidad del éxito tanto en las relaciones laborales como en el buen desempeño de las actividades de la empresa.

Cuadro 4: Resumen matriz de posibilidades

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">* Apertura de nuevas tiendas* Captar nuevas cuotas de demanda* Evaluar opciones de financiamiento externo* Evaluar opciones de producción en grandes volúmenes* Aprovechar características de consumo clientes* Visualizar opciones de apertura a nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none">* Contratación de nuevo personal* Visualizar y potenciar oportunidades de posicionamiento* Aplicar tecnología a procesos de diseño
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">* Generar propuesta de posicionamiento clara a través de propuesta de valor diferenciadora* Potenciar características de propuesta de valor para posicionamiento efectivo* Cuidar situación financiera creciendo con cautela	<ul style="list-style-type: none">* Desarrollar plan de posicionamiento de la marca* Establecer procedimientos de selección bien focalizados para captación de talentos

Fuente: Elaboración propia.

10. Definición estratégica para Singolare

10.1. Visión, Misión y Valores

La empresa no posee una visión y misión formalizada, por lo que se requiere que sean planteadas. A partir de la información obtenida en el análisis externo e interno, así como en las reuniones realizadas para la discusión de las líneas base de la estrategia, se propone finalmente una visión y misión para Singolare. Además se definen valores de la compañía que apoyen la estrategia establecida.

Como conclusión, se llega a definir la intención clara de crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado nacional, a través de una propuesta de valor centrada en la calidad y el diseño propio a manos de la compañía.

10.1.1. Visión

“Ser un referente de moda y diseño en el mercado nacional, bajo el concepto de creación como base de la diferenciación”.

10.1.2. Misión

“Ofrecer productos de vestuario femenino bajo una propuesta de diseño único en los productos, asegurando altos estándares de calidad y buenas prácticas hacia colaboradores, clientes y medio ambiente”.

10.1.3. Valores

Se definen los siguientes valores corporativos:

- Creatividad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Dedicación
- Proactividad

10.2. Declaración estratégica

De acuerdo a la información obtenida en la matriz de posibilidades, y las conversaciones realizadas con el equipo directivo de Singolare, se ha determinado que la estrategia será enfocada al crecimiento de la compañía y posicionamiento de la marca, así como también a optimizar el quehacer operacional que vaya de la mano con el crecimiento de las operaciones.

El mercado del vestuario presenta importantes características que avalan el crecimiento de negocios con características diferenciadoras, más aún en el

segmento objetivo que se aborda, el cual valora la propuesta de diseños únicos y se interesa por productos de calidad en su elección de compra.

Se han definido los aspectos que determinarán el crecimiento de la compañía de acuerdo a las metas generales a las cuales se desea llegar, como objetivo estratégico a lograr, lo cual se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5: Propuesta Estratégica

2013	2018
Ventas Totales anuales: \$1.000 MM	Ventas Totales anuales: \$3.000 MM
Ventas Canal Minorista: \$100 MM	Ventas Canal Minorista: \$1.500 MM
% Venta Minorista: 10%	% Venta Minorista: 50%
N° tiendas: 1	N° tiendas: 8
Market Share: 0,6%	Market Share: 5,7%
Producción: 20.000 prendas	Producción: 60.000 prendas
Tecnología: ERP	Tecnología: ERP + Programas de diseño
Concentración geográfica: Sólo Región Metropolitana.	Concentración geográfica: Evaluación expansión a regiones.

Fuente: Elaboración propia.

Básicamente, el crecimiento está centrado en la apertura de tiendas propias, expandiendo las operaciones en las ventas minoristas de la compañía. Es así como se desea llegar a un total de 8 tiendas al 2018, desde la posesión de 1 tienda en 2013. De esta manera, se pretende subir de \$1.000 millones en ventas totales anuales (canal mayorista sumado al minorista), a un total de \$3.000 millones en el ejercicio anual, con un porcentaje de venta minorista que pasa del 10% en las acciones de la compañía, a un 50% en 2018, es decir, la mitad de los registros por

ventas de Singolare serán por venta minorista. Además en posicionamiento de mercado, comparando solamente la venta minorista, es que la empresa en 2013 registraba un 0,6% de cuota de mercado, lo cual crecería a un 5,7% en 2018 con la apertura de tiendas y el aumento de las ventas.

Por otra parte, la tecnología utilizada hasta el día de hoy se desea incrementar con la utilización futura de programas de diseño que apoyen el proceso productivo y creativo, pasando de tener solamente uso de ERP, al uso de programas para moldaje, escala de prototipos, entre otros.

Finalmente la concentración geográfica por el momento se enfoca netamente en la Región Metropolitana, pero al 2018 se tiene la intención de evaluar la expansión a regiones para abarcar una mayor extensión territorial y por ende de posicionamiento a nivel nacional.

10.3. Temas estratégicos

Para el logro de los fines estratégicos establecidos, se han planteado dos grandes temas estratégicos como eje o columna vertebral de los objetivos propuestos y por ende de la declaración estratégica en su conjunto, los cuales se describen a continuación.

Tema estratégico I: Crecimiento y posicionamiento de Singolare

Dada la decisión estratégica expuesta en el punto anterior, es que este primer tema estratégico se divide en 2 partes: El crecimiento de la compañía, y su posicionamiento en el mercado nacional del vestuario femenino.

La información de mercado indica que existen espacios en la industria que pueden ser aprovechados por compañías entrantes con propuestas de valor interesantes para el segmento objetivo. Estas nuevas cuotas de demanda son creadas por el crecimiento sostenido del mercado, y representan oportunidades reales y muy valiosas para quienes deseen ingresar o captar tales cuotas, porque no requiere de esfuerzos de competencia directa por la demanda ya existente, sino que por la que está creándose. En este contexto es que el equipo directivo de Singolare decide generar la apertura de tiendas propias gracias a la visualización de espacios en el mercado, aumentando sus volúmenes de venta con mayores puntos de contacto directo con el cliente final. Esta alza de ventas va de la mano con la propuesta de valor basada en productos únicos y de máxima calidad, y además generar los mecanismos de adquisición y fidelización de clientes que aporten al éxito de la decisión estratégica.

Por su parte, el posicionamiento cobra vital relevancia en el tiempo por representar la consolidación del crecimiento de la marca, y el cual permitirá los retornos esperados en el mediano y largo plazo. Se asocia a potenciar la marca dados sus atributos valorados por el segmento objetivo a través de estrategias de comunicación acordes. Además, mantener la relación con los

clientes actuales y con los nuevos entrantes, apoya tal decisión estratégica, que será facilitado a través del uso y actualización de los sistemas de información.

Tema Estratégico II: Eficiencia y efectividad operacional de la empresa

El segundo tema estratégico consiste en la eficiencia y efectividad operacional de la empresa, y nace del interés por seguir teniendo un buen funcionamiento interno aun cuando el negocio se esté ampliando considerablemente.

En términos económicos, aprovechar economías de escala se vuelve muy relevante cuando se expanden los costos fijos del negocio con la apertura de nuevas tiendas propias, y además cuando se desea mantener márgenes rentables para el quehacer comercial.

Finalmente, se detecta el control de procesos como clave para este tema estratégico, que tienen que ver con la optimización de costos de producción bajo el aprovechamiento de economías de escala en el crecimiento del negocio, con el cumplimiento de plazos en todas las etapas de producción que permitan asegurar el normal funcionamiento de las operaciones hacia las tiendas, el refuerzo de controles de calidad de productos que aseguren la entrega de productos finales con los estándares prometidos, y por último contar con el número de trabajadores adecuado con la capacidad y el compromiso necesarios para sus respectivos cargos, así como la definición clara de sus roles.

10.4. Objetivos estratégicos

A continuación se describen cada uno de los objetivos estratégicos asociados a la declaración general. Estos han sido dispuestos en un mapa estratégico que muestra cómo se relacionan en las distintas perspectivas. Cada uno además ha sido identificado con una letra que indica la perspectiva a la cual corresponde, y acompañado de un valor que otorga una numeración para efectos de orden pero que no corresponde a ningún grado de jerarquía o importancia dentro del grupo al cual pertenece.

10.4.1. Perspectiva financiera

F0: Aumentar el valor de Singolare

El objetivo final de todas las acciones estratégicas se centran en el aumento del valor de la compañía, que sin duda es parte de los intereses de dueños y gerentes de la empresa.

F1: Aumentar volúmenes de venta canal minorista

El mercado presenta oportunidades importantes que avalan el crecimiento de la compañía, y eso se traduce en el objetivo de incrementar los volúmenes de venta del canal minorista por medio de la apertura de tiendas propias. Finalmente esas ventas reportan ingresos mayores a la compañía que permiten aumentar su valor.

F2: Optimizar estructura de costos

La optimización de la estructura de costos en el proceso de producción se ha definido como uno de los puntos importantes para el aumento de los márgenes de contribución de la compañía, aprovechando economías de escala en el crecimiento y mejorando el uso de recursos asociados al quehacer productivo.

10.4.2. Perspectiva de los clientes

C1: Ofrecer productos de calidad

Asociado directamente a la propuesta de valor centrada en la entrega de productos con máximos índices de calidad, es que este objetivo estratégico es de vital importancia para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes finales.

C2: Mejorar relación con clientes

Siempre es recomendable mantener la relación con los clientes, pero en este negocio y dadas las características de ellos es que se debe generar mecanismos que mantengan esa conexión a largo plazo, como base de la retención o contacto reiterado con clientes. Estas acciones se traducen en la potencial satisfacción de clientes y aumento de cuotas de mercado.

C3: Potenciar imagen de marca

La comunicación a los clientes desde los atributos relevantes de los productos y su proceso productivo va a permitir potenciar la imagen de marca entre los clientes de la compañía y además en los clientes potenciales, para construir un posicionamiento acorde a las características de la propuesta de valor de la compañía y de sus productos.

10.4.3. Perspectiva de procesos internos

P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes

En la expansión de tiendas propias, se deben reforzar dos procesos: la captación de cuotas de mercado de demanda naciente en el mercado, y además fidelizar o buscar los mecanismos para retener a los clientes en la compañía y que registren contactos reiterados con ésta. Este objetivo es de vital importancia pues representa finalmente el aumento en ventas del canal minorista y su mantención en el largo plazo.

P2: Cumplir los plazos del ciclo productivo

Al aumentar el tamaño del negocio, se deben cuidar los plazos y su cumplimiento en los procesos del ciclo productivo, para asegurar el buen funcionamiento general de la compañía en la expansión de operaciones, así como satisfacer a los clientes con los plazos de presentación de nuevas colecciones.

P3: Asegurar un estricto control de calidad de producción

Si bien hoy el control de calidad de los productos no es un problema, en el aumento de producción se debe asegurar un estricto manejo en todas las fases del proceso productivo de tal manera que no se registren pérdidas considerables de material o productos y además que las prendas que finalmente se comercializan en las tiendas no presenten fallas y se asegure su calidad final.

10.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A1: Incorporar el uso de mejores tecnologías

Este objetivo atiende a la necesidad de mejorar las operaciones al mediano o largo plazo, incluyendo más y mejores plataformas en todas las fases de su ciclo productivo en las cuales se requiera, aportando a generar mejores sistemas de producción. En particular el proceso de diseño a través de las actividades de moldaje, escalabilidad, entre otras, representa una de las áreas en cuestión, donde se requiere la instalación y uso efectivo de la tecnología.

A2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos

Para expandir las operaciones, se debe generar un aumento de contrataciones y la evaluación y capacitación de las existentes, siendo altamente relevante contar con trabajadores capacitados y además comprometidos, pues de esta manera se asegura la realización con éxito de sus funciones y finalmente el éxito de la compañía en general con la inyección de energía desde sus integrantes, sin importar el área en el cual se desenvuelvan.

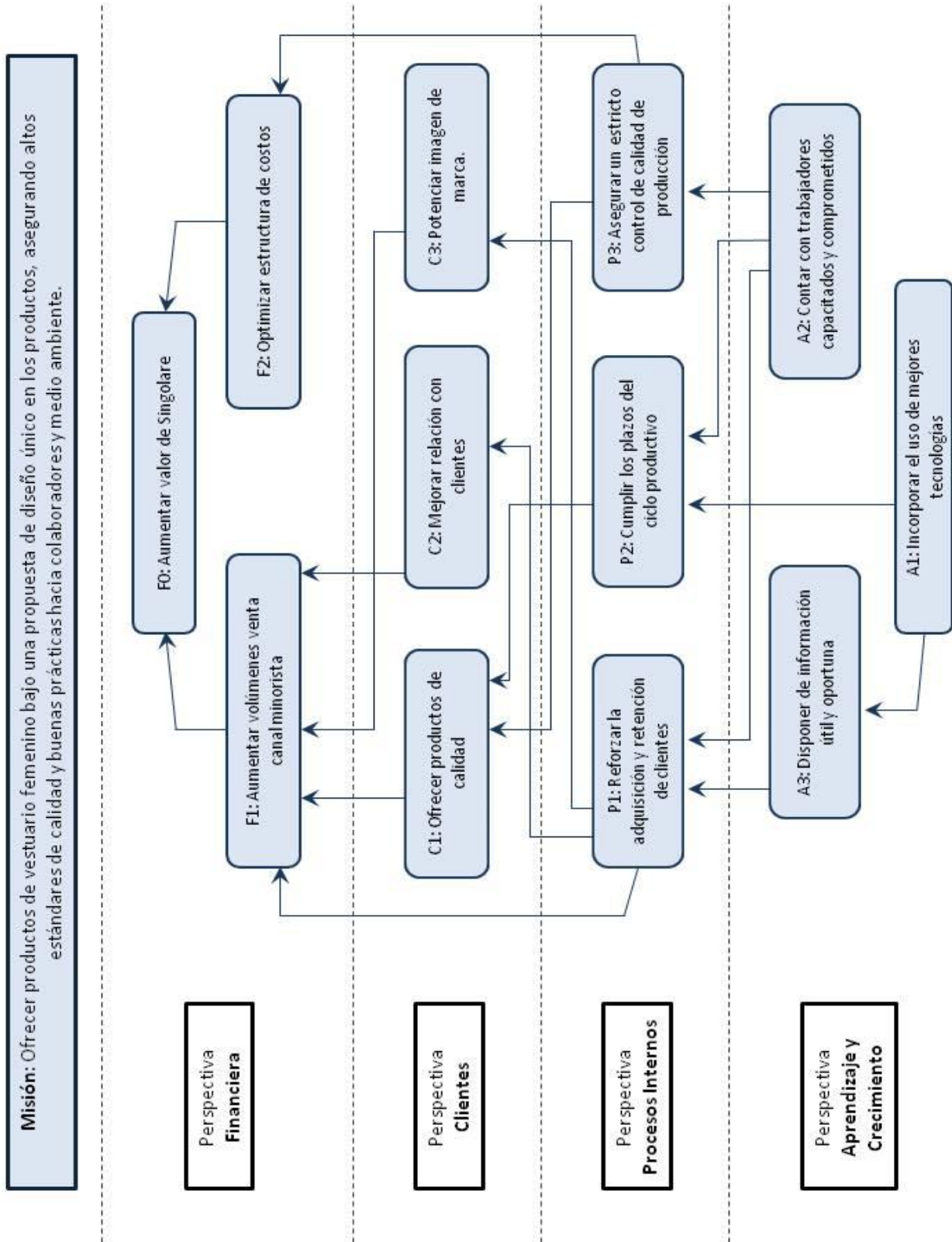
A3: Disponer de información útil y oportuna

Al poseer sistemas de información que aporten con las distintas fases del ciclo productivo, se debe asegurar su uso y actualización para la obtención de información coherente que pueda ser utilizada para fines específicos de la compañía. En particular, captar la información de los clientes es muy valiosa para manejo de técnicas de retención y/o de captación de acuerdo a sus características, la cual debe estar actualizada y de fácil acceso para asegurar la efectividad de su uso.

10.5. Mapa Estratégico

A continuación se presenta el mapa estratégico desarrollado para Singolare. En él se muestran los objetivos estratégicos con sus respectivas interacciones entre ellos representadas por flechas, lo cual indica que el cumplimiento de un objetivo estratégico está directamente relacionado con aquel al cual se enlaza.

Ilustración 3: Mapa estratégico Singolare



Fuente: Elaboración propia.

Principales comentarios sobre el mapa estratégico de Singolare

En un mapa estratégico lo más importante es la interacción existente entre los objetivos estratégicos planteados. En este caso en particular, todos ellos presentan incidencia en otros o son afectados por un antecesor. Cada objetivo es importante como objeto aislado dentro del cumplimiento de la estrategia, pero adquiere valor pleno en sus conexiones dentro del mapa estratégico.

No se debe pasar por alto la importancia del orden de las cuatro perspectivas que conforman el mapa, las cuales fluyen desde la parte baja del mapa, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ésta representa la base de la empresa haciéndose cargo de las personas que la conforman. Los integrantes de una organización son las unidades básicas de funcionamiento y por eso es que corresponden a la base del mapa estratégico. Luego esas personas dan origen a los procesos internos que se llevan a cabo y que corresponde a todas las acciones y formas de funcionamiento que suceden en una empresa. Los procesos internos a su vez influyen en la relación con los clientes, los cuales finalmente dan cuenta de los resultados financieros que se reporten. Así, es clave entender que todos y cada uno de los objetivos estratégicos dispuestos en un mapa son claves para el cumplimiento de la estrategia determinada, que es formalizada en breves palabras en su misión.

En particular el primer tema estratégico, del crecimiento y posicionamiento de Singolare, está asociado al objetivo F1 de aumentar los volúmenes de venta del canal minorista, y así además relacionado con ofrecer productos de calidad (C1), la adquisición y retención de clientes manteniendo y mejorando la relación a largo plazo (P1 y C2) a través del uso de sistemas de información robustos (A3), y potenciando la imagen de marca (C3).

El segundo tema estratégico, de la eficiencia y efectividad operacional de la empresa, tiene que ver con mantener las operaciones de Singolare controladas aun considerando la etapa de expansión que se aproxima. En términos financieros se debe controlar la estructura de costos (F2) aprovechando economías de escala, así como también se debe asegurar el cumplimiento de los plazos en todas las fases del proceso productivo (P2), mantener mermas de productos acotada a través de controles de calidad efectivos y estrictos (P3), y muy importante contar con trabajadores capacitados y comprometidos en la totalidad de los cargos a desempeñar (A2), asociando el uso de plataformas tecnológicas a su quehacer (A1).

11. Sistema de control de gestión para la estrategia propuesta

11.1. Indicadores y metas

Ya formulada la estrategia de Singolare y descompuesta en distintos objetivos estratégicos dispuestos en un mapa estratégico, se determinan los indicadores que permitan medir el desempeño de cada uno de ellos, con sus respectivas metas asociadas. Además se asocian responsables a cada indicador, quienes deben hacerse cargo de los resultados y su alineación con las metas propuestas.

A continuación se presentan los indicadores, metas y responsables asociados a cada objetivo estratégico, ordenados por las distintas perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral.

11.1.1. Perspectiva financiera

- **F0: Aumentar el valor de Singolare**

Indicador: EBITDA (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).

Se ha determinado éste como el indicador más apropiado para la medición del valor de la compañía.

Además cabe destacar que los aumentos del EBITDA están representados tanto por el aumento de metas de ventas así como por la disminución de los costos asociados al quehacer productivo.

Meta: En el ejercicio del año 2013, el EBITDA alcanzó un valor de MM\$ 29, que representa un valor cercano al 3% de los ingresos de explotación. Las metas para el indicador se fijan en MM\$ 59, MM\$ 116, MM\$ 183, MM\$ 267 y MM\$ 354 para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Dado el aumento en las ventas y disminución en costos es que los valores meta para el EBITDA representan un 4%, 6%, 8%, 10% y 12% de los ingresos de explotación (o ventas totales) asociadas a los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

Responsable: Gerente General

- **F1: Aumentar ventas canal minorista**

Indicador: Volumen de ventas, en millones de pesos (MM\$).

Dada la intención de posicionamiento al alza y de crecimiento de la compañía en cuanto a tiendas propias, es que se define el volumen de ventas expresados en unidades monetarias como el indicador más apropiado para medir y poner metas con respecto a las ventas en los próximos años. De esta manera se toma control y se definen objetivos claros de cumplimiento con respecto a este ítem.

Meta: Las metas de volumen de ventas se detallan en la Tabla 3, desagregadas por año, y además con índices porcentuales de aumento con respecto al año anterior con la información del número de tiendas respectivas.

Tabla 3: Metas de volumen de ventas anuales, canal minorista

Año	Metas de Venta Canal Minorista (\$)	Aumento con respecto a año anterior (%)	N° tiendas
2013	\$ 100,000,000	-	1
2014	\$ 542,000,000	542%	4
2015	\$ 884,200,000	163%	6
2016	\$ 1,116,620,000	126%	7
2017	\$ 1,372,282,000	123%	8
2018	\$ 1,509,510,200	110%	8

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar que el aumento de las ventas se explica por el aumento del número de tiendas de la compañía asociada a cada año, sumado al crecimiento de mercado que se toma como un 10% anual de acuerdo a la información de crecimiento de los últimos años.

Responsable: Gerente Comercial

- **F2: Optimizar estructura de costos**

Indicadores:

- Costos explotación / Ingresos de explotación (Ventas totales).
- Costos administración y ventas / Ingresos de explotación (Ventas totales).

Se considera el porcentaje que representan los ítems de costos más importantes como son el costo de explotación y el costo de administración y ventas, por sobre el ingreso total de explotación, o dicho de otra manera, los ingresos totales asociados a las ventas de la compañía. De esta manera se mide el impacto que tienen en los ingresos y por ende en los márgenes finales de la empresa.

Los costos de explotación tienen que ver con todos los costos asociados directamente a la producción, como son los de materias primas, mano de obra y otros gastos operaciones, así como también de costos de almacenaje y otros. Por su parte, los costos de administración y ventas están asociados a costos más indirectos de la producción, pero no menos importantes, como son los gastos de venta, remuneraciones al personal administrativo, y gastos de promoción y marketing, entre otros.

En la actualidad estos indicadores porcentuales se encuentran en un 58% y 39% para costos de explotación en el primer valor, y costos de administración y ventas en el segundo caso. Estos valores finalmente repercuten en que el EBITDA represente solo un 3% de los ingresos totales, lo cual se quiere ver aumentado considerablemente, con la disminución sostenida del porcentaje asociado a los costos.

Meta: Para el caso de los costos de explotación, la meta es bajar un 5% en total al 2018, teniendo metas porcentuales de 57%, 56%, 55%, 54%, 53% en 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Como se observa se exigirá una disminución de 1 punto porcentual por año para generar una mejora gradual y asegurar su cumplimiento.

Con respecto a los costos de administración y ventas, se decide llegar a un valor porcentual de 35% del total de ingresos, lo cual se traduce en un 39%, 38%, 37%, 36% y 35% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Al igual que en el caso anterior, se decide generar disminuciones graduales que no superan el punto porcentual para asegurar el cumplimiento de las metas y lograr la optimización sustancial de costos al largo plazo.

Responsable: Encargado de Administración y Finanzas

Cuadro 6: Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2014	2015	2016	2017	2018	
F0: Aumentar valor de Singolare	EBITDA (MM\$)	59	116	183	267	354	Gerente General
F1: Aumentar ventas canal minorista	Volumen de ventas (MM\$)	542	884	1.117	1.372	1.510	Gerente Comercial
F2: Optimizar estructura de costos	Costos de explotación/Ingresos de explotación	57%	56%	55%	54%	53%	Encargado de Administración y Finanzas
	Costos de administración y ventas/Ingresos de explotación	39%	38%	37%	36%	35%	Encargado de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

11.1.2. Perspectiva de los clientes

- **C1: Ofrecer productos de calidad**

Indicador:

- Número de devoluciones o cambios / Total de artículos vendidos
- Número de devoluciones o cambios por falla o defecto / Total de devoluciones.

Como la calidad es parte central de la propuesta de valor de la empresa, es que ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad óptimos es vital para el cumplimiento de la estrategia. Es así como los indicadores diseñados guardan relación con las acciones de los clientes con respecto a sus intenciones de devolución o cambio de productos.

El primer indicador es un valor porcentual del total de devoluciones o cambios (en unidades de artículos o prendas) con respecto al total de productos vendidos. Las devoluciones o cambios pueden darse por diversos factores, pero principalmente por falla o defecto, por talla o calce de la prenda, por gusto del cliente, y otras razones. Estas acciones además generan mermas en términos de tiempo, recursos y percepción del cliente, por lo cual se deben tener muy en cuenta. Este indicador mide la totalidad de los casos de cambio o devolución.

El segundo indicador está relacionado con la calidad directa de producción de las prendas, midiendo el valor porcentual correspondiente sólo a productos defectuosos con respecto al total de devoluciones o cambios realizados por clientes. Las fallas o defectos en los productos ofrecidos no sólo generan mermas monetarias a la compañía, sino que además generan pérdidas de valor asociado a la percepción de los clientes acerca de la marca, sus productos y compromete en el núcleo a su propuesta de valor.

Finalmente cabe destacar que se distingue entre los distintos tipos de cambios o devoluciones de acuerdo a lo expresado por los clientes, y su registro en las plataformas de la empresa al momento de generar la acción a nivel de sistemas.

Meta: Con respecto al indicador de devoluciones o cambios por el total de productos vendidos, la meta propuesta es de un 1% anual, lo cual no puede disminuirse a cero por las características del negocio y sus clientes. Por su parte del total de devoluciones o cambios, se aceptará un 5% correspondiente a fallas o defectos presentes en los productos. De esta manera se asegura una entrega de calidad real de cara a los clientes.

Responsable: Gerente Comercial

- **C2: Mejorar relación con clientes**

Indicador:

- Grado de satisfacción de clientes.
- Cuota de mercado.

Medir la calidad de una relación con clientes no es tan sencillo, y es por ello que se decide utilizar su grado de satisfacción obtenido a través del diseño de encuestas. Las encuestas comenzarían a aplicarse en 2015 a los principales clientes de la compañía, aquellos se tenga registro, y se incluirán preguntas con respecto a su satisfacción en cuanto al servicio y productos, como atención e información oportuna en tiendas, grado de satisfacción con respecto a la calidad y diseño, intención de volver a comprar, entre otras.

Por su parte, además se medirá la cuota de mercado como parte relevante de la captación y retención de clientes, como un modo de observar la respuesta a las acciones de la compañía. La estimación se realizará a partir de la información de ventas de compañía, en contraste con la evolución del mercado y su estimación de volumen. Además se evaluará contratar a una entidad externa que realice una medición de participación al final del período, para confirmar los valores estimados.

Meta: Para la medición de satisfacción se utilizará la escala de Likert, en la cual los entrevistados medirán su grado de acuerdo con respecto a las afirmaciones que se les plantean en 5 niveles, que van desde “Muy de acuerdo” a “Muy en desacuerdo”. Dado eso es que la meta se fija en un 95% de satisfacción global de los clientes de la compañía, es decir, el 95% de los encuestados deben estar totalmente satisfechos con los ítems consultados en la encuesta con respecto a la compañía y sus productos y servicio.

Con respecto a las cuotas de mercado, se desea llegar entre un 5% a un 6% al año 2018. No se tienen proyecciones intermedias de mercado, solamente el objetivo de participación.

Responsable: Gerente Comercial

- **C3: Potenciar imagen de marca**

Indicador: Resultados derivados de estudios de mercado

Este objetivo presenta una de las mayores dificultades para su medición, pero es de vital importancia pues permite avanzar en el cumplimiento de la estrategia para alcanzar la visión. El posicionamiento no sólo tiene que ver con las participaciones de mercado con respecto a ventas, sino que más importante aún tiene que ver con la imagen de marca en la mente de los consumidores. Así es que la empresa requiere esta información para saber si su percepción está alineada con los objetivos de la compañía, o si se debe trabajar más para ese fin.

La medición es compleja, y por ende se externalizará a alguna empresa que entregue servicios de estudios de mercado, y que sea reconocida por su competencia para realizar exitosamente la medición. Se debe tomar información tanto de los clientes de la compañía, clientes potenciales, clientes de la competencia y otros pertenecientes al segmento objetivo de tal manera de obtener información acerca de participaciones de mercado y posicionamiento de la marca de acuerdo a distintos atributos y percepciones que permitan analizar su alineación con la estrategia de Singolare.

Meta: La medición se realizará en forma anual, y aún no existe una meta definida para este indicador, pero se está trabajando en ello. Solamente se requiere que año a año los esfuerzos se traduzcan en alzas en los resultados con respecto al año anterior, pero como idea preliminar se deja planteado que un 50% del segmento objetivo conozca la marca y al menos la atribuya a alguno de los principales atributos de ésta, al 2018.

Responsable: Gerente Comercial

Cuadro 7: Perspectiva de los clientes

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2014	2015	2016	2017	2018	
C1: Ofrecer productos de calidad	Número de devoluciones o cambios/Total de artículos vendidos	1%	1%	1%	1%	1%	Gerente Comercial
	Número de devoluciones o cambios por falla o defecto/Total de devoluciones o cambios	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente Comercial
C2: Mejorar relación con clientes	Grado de satisfacción de clientes	95%	95%	95%	95%	95%	Gerente Comercial
	Cuota de mercado	-	-	-	-	5%-6%	Gerente Comercial
C3: Potenciar imagen de marca	Resultados derivados de estudios de mercado	-	-	-	-	50%	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia.

11.1.3. Perspectiva de procesos internos

- **P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes**

Indicador:

- Porcentaje de gasto en actividades de marketing y publicidad.
- Número de clientes.
- Número de clientes con compras recurrentes.

Dado que la empresa decide expandir el negocio, es de vital importancia la adquisición de nuevos clientes y su retención en la compañía. Para ello es que se definen 3 indicadores, partiendo por el gasto en actividades de publicidad y marketing. El gasto incluye actividades de publicidad para adquisición de clientes como material en revistas, instalación de vallas publicitarias, entre otras, y por otra parte también destina recursos a la retención de clientes de la compañía a través del envío de información relevante, lookbooks de nuevas colecciones por correo, tarjetones, invitaciones a eventos, entre otros. Los otros indicadores corresponden al número de clientes totales de la compañía, con registro en las bases de datos, y al número de clientes recurrentes, es decir, que realizan más de una compra en el transcurso de 1 año. Cabe destacar además que se tomará registro de todos los clientes que realicen compras.

Meta: Se ha propuesto generar un fuerte gasto en publicidad y marketing durante el año en curso y los próximos años, medido como porcentaje de las ventas proyectadas. Este porcentaje de gasto se define como un 5% del presupuesto de ventas de cada año como máximo, pero la idea es invertir la totalidad de ese porcentaje, es decir, no bajar el gasto a menos de un 4% para destinar recursos y esfuerzos para el objetivo estratégico en cuestión, que tiene relevancia alta para el negocio. Por su parte, el número de clientes al 2014 corresponde a aproximadamente 4000, planteando como objetivo llegar a 8000 clientes en 2015, y luego ir aumentando el número en 30% cada año con

respecto al año anterior, hasta el 2018. Con respecto al número de clientes recurrentes, se define como un 50% de los clientes totales en 2015 y 2016, subiendo a 55% al año 2017 y llegando a un valor de 60% al 2018.

Responsable: Gerente Comercial.

- **P2: Cumplir plazos de ciclo productivo**

Indicador:

- Porcentaje de prendas del mix diseñadas a tiempo.
- Porcentaje de prendas producidas a tiempo.
- Porcentaje de prendas despachadas a tiempo.

Al generar crecimientos en la empresa, también se requiere cuidar los tiempos del ciclo productivo que debiesen ser mayores para cada una de las fases. Dado esto es que se debe medir el porcentaje de cumplimiento de plazos en procesos de diseño, producción y distribución de productos en términos de porcentaje de prendas que cumplieron con lo esperado.

El primer indicador muestra la capacidad del equipo de diseño por entregar la totalidad de diseños del mix de productos en los tiempos comprometidos, contando con que luego deben resguardarse los tiempos de producción y logística de distribución respectivas. De esta manera se asegura que las prendas pasan a la siguiente fase de producción con el tiempo suficiente para cumplir con la programación total del ciclo.

El segundo indicador mide los resultados productivos del ciclo, lo cual toma una gran cantidad de tiempo por la cantidad de prendas involucradas, las cuales además van aumentando en cantidad por el crecimiento del negocio. Este indicador cobra vital relevancia para el área encargada de velar por la producción, pues se deben producir las acciones y resguardos necesarios para el cumplimiento de los plazos en el caso de externalización del proceso.

Finalmente el tercer indicador se hace cargo del área de logística de distribución, la cual toma mayor complejidad y relevancia al aumentar el número de puntos de distribución de la compañía por la cantidad de tiendas que se desea abrir.

Meta: Para el primer indicador asociado al proceso de diseño, la meta a cumplir corresponde al 100% de prendas diseñadas a tiempo. En el caso del segundo indicador correspondiente a la producción, se debe tomar en cuenta que el proceso no depende sólo de la compañía al estar externalizado, por lo cual se define la meta en un 95% de producción a tiempo como constante. Finalmente el tercer y último indicador asociado a la logística de despacho y distribución a tiendas depende del proceso anterior, por lo cual se deben tomar resguardos para el cumplimiento de los plazos aun cuando las fechas anteriores no se vayan cumpliendo. Para éste se define un cumplimiento mínimo del 95%.

Responsables: El primer indicador está a cargo del Jefe del área de Diseño, el segundo indicador del Jefe de producción y el tercero está en manos del Encargado de Logística.

- **P3: Asegurar un estricto control de calidad de producción**

Indicador: Porcentaje de merma de producto terminado.

Al llevar a cabo un proceso de producción a cargo de talleres externos con procesos de tipo manual y poco automatizados, el factor humano induce a diferencias o errores en los productos terminados que pueden no ir de acuerdo a las expectativas planteadas y a la propuesta de valor de máxima calidad. Además estos errores o diferencias generan pérdidas asociadas a materias primas, tiempo y recursos que cumplen con la estrategia.

Cabe destacar que el proceso de producción es externalizado y por ello es que la medición se realizará solamente en el producto terminado, pues es la fase de interacción final con los talleres a cargo, no teniendo la capacidad de medir a mitad del proceso aun cuando se controle la producción en fases intermedias.

Este indicador es muy relevante pues busca mejorar la estructura de costos a través del control de calidad de la producción, y además repercute en el cumplimiento de la propuesta de valor a cargo de los productos de calidad que finalmente se comercializan en las tiendas.

Meta: Aun cuando el porcentaje de prendas asociadas a merma de producto terminado no se mide en la actualidad, se define en conjunto con la Gerencia que se va a admitir un máximo de un 1% del total de prendas producidas defectuosas o asociadas a pérdidas. Este punto porcentual se extiende a todos los años del horizonte estratégico, y además a la producción asociada a cada uno de los talleres que trabajan con la compañía.

Responsable: Jefe de Producción.

Cuadro 8: Perspectiva de procesos internos

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2014	2015	2016	2017	2018	
P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes	Porcentaje de gasto en actividades de marketing	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente Comercial
	Número de clientes totales	4000	8000	+30%	+30%	+30%	Gerente Comercial
	Número de clientes recurrentes	-	50%	50%	55%	60%	Gerente Comercial
P2: Cumplir plazos de ciclo productivo	Porcentaje de prendas diseñadas a tiempo	100%	100%	100%	100%	100%	Jefe de Diseño
	Porcentaje de prendas producidas a tiempo	95%	95%	95%	95%	95%	Jefe de Producción
	Porcentaje de prendas despachadas a tiempo	95%	95%	95%	95%	95%	Encargado de Logística
P3: Asegurar un estricto control de calidad de producción	Porcentaje de merma de producto terminado	1%	1%	1%	1%	1%	Jefe de Producción

Fuente: Elaboración propia.

11.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- **A1: Incorporar el uso de mejores tecnologías**

Indicador: Grado de satisfacción con plataformas tecnológicas.

Las plataformas tecnológicas son muy importantes en el crecimiento de un negocio, pues permiten optimizar procesos y recursos que anteriormente se realizaban manualmente o de manera más rudimentaria. En el caso de Singolare, se cuenta en la actualidad con un sistema ERP, el cual debiese cumplir parte de esa labor. Sin embargo, la Gerencia de la compañía no se encuentra conforme con el desempeño del programa por no cumplir con el funcionamiento esperado, presentando por ejemplo duplicidad de boletas, eliminación de otras, fallas de registro de datos, entre otros. Dada esta situación es que se decide cambiar de software de gestión, a un nuevo ERP que si cumpla con todas las funciones y herramientas que se requieren. Cabe destacar que a través de este software se administrarán las bases de datos y sistemas de información necesarios para el quehacer de la empresa en todas sus áreas.

Por otra parte se visualiza la necesidad de usar herramientas tecnológicas del tipo CAD-CAM para optimizar la interfaz de diseño a la producción.

Además el crecimiento se verá facilitado si se adoptan tecnologías que favorezcan el trabajo integrado a través de redes, con plataformas tipo “nube”.

Finalmente se medirá el grado de satisfacción de las distintas áreas de la empresa con respecto a las plataformas tecnológicas, impresiones recogidas por

el Gerente General, quien será el encargado de gestionar las transformaciones necesarias. Lo importante es entender que cambiar una forma de trabajo con incorporación de tecnología requiere recursos y esfuerzos de tiempo y de personal, por lo cual corresponde a decisiones complejas y sostenidas en el tiempo.

Meta: El indicador de satisfacción se define en un 90% por parte de la Gerencia, entendiendo que las plataformas deben adaptarse a los requerimientos de cada empresa, por lo que es muy difícil una satisfacción total.

Responsable: Gerente General.

- **A2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos**

Indicador: Personas calificadas competentes en su rol/Total evaluaciones.

La unidad básica de todas las empresas son sus personas, y en ellas se posa la responsabilidad de llevar a cabo la tareas asociadas al quehacer productivo, y es por eso que contar con trabajadores que cumplan con su trabajo de forma satisfactoria y además lo realicen con energía es vital al pensar en el éxito de un negocio y el cumplimiento de su estrategia.

Que una persona sea calificada como competente quiere decir que ella posee las capacidades y conocimientos suficientes para llevar a cabo su trabajo satisfactoriamente, y que por ende cumple con lo que se requiere. Por su parte el compromiso se mide subjetivamente y tiene que ver con la energía y ganas que se muestra en el espacio laboral.

Este indicador se medirá periódicamente e involucra a todas las áreas y gerencias, quienes serán los encargados de entregar la información acerca de su personal a cargo. Se realizará a través de una rúbrica de evaluación diseñada por el área de Recursos Humanos, y será utilizada por todas las áreas para evaluar a sus integrantes de acuerdo a parámetros unificados.

Además se debe cuidar el proceso de selección, en especial en la etapa de expansión en la que se encuentra la compañía, para llevar a cabo contrataciones en función de lo esperado en las distintas labores.

Meta: En la actualidad no existe una medición formalizada ni rigurosa de los trabajadores de la empresa, y es por ello que el área de Recursos Humanos debe generar los mecanismos de evaluación aptos para la medición de competencias para cada rol a desempeñar. De esta manera la meta es contar con un 95% de satisfacción en la evaluación de personas en sus respectivos cargos. Es indispensable generar acciones planificadas y continuas de capacitación que nivele el recurso humano de cara a los nuevos desafíos.

Responsable: Gerente de Recursos Humanos

- **A3: Disponer de información útil y oportuna**

Indicador: Nivel de satisfacción Gerencia General.

Los sistemas de información son piezas claves de la administración de datos dentro de una empresa, en todas las áreas y fases de su proceso productivo. Permiten mantener datos actualizados e históricos del movimiento empresarial, como ventas, precios de compra de materias primas, gastos variados, actividades de difusión, generar estadísticas útiles para el análisis de datos, entre muchos otros. El sistema de información con que cuenta la empresa corresponde a un ERP, y se define su medición.

Para este caso se ha determinado como indicador para la disposición de información útil y oportuna, como el nivel de satisfacción de la Gerencia General acerca de estas actividades, buscando mecanismos de corrección o avance en caso de no cumplir con la meta de satisfacción propuesta.

Cabe destacar que se ha definido a la Gerencia General como responsable de este objetivo, por ser el área que interacciona y controla a todas las áreas de la empresa, y que tiene el poder de impulsar las transformaciones y la toma de acciones en caso de insatisfacción.

Meta: Se establece un 90% de satisfacción de la Gerencia General como meta a cumplir en el uso y actualización de sistemas de información, por su nivel de importancia alta dentro del desarrollo del negocio.

Responsable: Gerente General.

Cuadro 9: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2014	2015	2016	2017	2018	
A1: Incorporar el uso de mejores tecnologías	Grado de satisfacción de plataformas tecnológicas	90%	90%	90%	90%	90%	Gerente General
A2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos	Personas calificadas competentes en su rol/Total de evaluaciones	95%	95%	95%	95%	95%	Gerente Recursos Humanos
A3: Disponer de información útil y oportuna	Nivel de satisfacción Gerencia General	90%	90%	90%	90%	90%	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Cuadro de Mando Integral

Cuadro 10: Cuadro de Mando Integral Singolare

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2014	2015	2016	2017	2018	
F0: Aumentar valor de Singolare	EBITDA (MM\$)	59	116	183	267	354	Gerente General
F1: Aumentar ventas canal minorista	Volumen de ventas (MM\$)	542	884	1.117	1.372	1.510	Gerente Comercial
F2: Optimizar estructura de costos	Costos de explotación/Ingresos de explotación	57%	56%	55%	54%	53%	Encargado de Administración y Finanzas
	Costos de administración y ventas/Ingresos de explotación	39%	38%	37%	36%	35%	Encargado de Administración y Finanzas
C1: Ofrecer productos de calidad	Número de devoluciones o cambios/Total de artículos vendidos	1%	1%	1%	1%	1%	Gerente Comercial
	Número de devoluciones o cambios por falla o defecto/Total de devoluciones o cambios	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente Comercial
C2: Mejorar relación con clientes	Grado de satisfacción de clientes	95%	95%	95%	95%	95%	Gerente Comercial
	Cuota de mercado	-	-	-	-	5%-6%	Gerente Comercial
C3: Potenciar imagen de marca	Resultados derivados de estudios de mercado	-	-	-	-	50%	Gerente Comercial
P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes	Porcentaje de gasto en actividades de marketing	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente Comercial
	Número de clientes totales	4000	8000	+30%	+30%	+30%	Gerente Comercial
	Número de clientes recurrentes	-	50%	50%	55%	60%	Gerente Comercial
P2: Cumplir plazos de ciclo productivo	Porcentaje de prendas diseñadas a tiempo	100%	100%	100%	100%	100%	Jefe de Diseño
	Porcentaje de prendas producidas a tiempo	95%	95%	95%	95%	95%	Jefe de Producción
	Porcentaje de prendas despachadas a tiempo	95%	95%	95%	95%	95%	Encargado de Logística
P3: Asegurar un estricto control de calidad de producción	Porcentaje de merma de producto terminado	1%	1%	1%	1%	1%	Jefe de Producción
A1: Incorporar el uso de mejores tecnologías	Grado de satisfacción de plataformas tecnológicas	90%	90%	90%	90%	90%	Gerente General
A2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos	Personas calificadas competentes en su rol/Total de evaluaciones	95%	95%	95%	95%	95%	Gerente Recursos Humanos
A3: Disponer de información útil y oportuna	Nivel de satisfacción Gerencia General	90%	90%	90%	90%	90%	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

11.3. Iniciativas Estratégicas

Ya expuesta la formulación estratégica para Singolare, con su visión, misión y valores seguidos por su desglose en objetivos estratégicos con indicadores y metas respectivos para el control del desempeño de los desafíos propuestos, se plantean las iniciativas estratégicas como parte final de este trabajo.

Las iniciativas estratégicas representan acciones reales que se abordarán para el cumplimiento de los objetivos o misión propuesta y representan el aterrizaje de conceptos estratégicos en lo concreto. Además, permiten generar una idea de los esfuerzos necesarios para emprender el camino estratégico elegido, y lo que implica esta decisión.

Todos los objetivos tienen asociada al menos una iniciativa estratégica, y se incluyen en la lista aquellas consideradas como necesarias para el desarrollo y logro de la estrategia.

- **Cambiar tecnología ERP**

- **Objetivos ligados**

- A1: Incorporar el uso de mejores tecnologías
 - A3: Disponer de información útil y oportuna

Como se mencionó anteriormente, Singolare posee una plataforma ERP pero no se encuentra satisfecho con su desempeño, por lo cual se decide el cambio de ella a una que ajuste más las funciones a los requerimientos internos.

El cambio está previsto para el año 2015 en apoyo al crecimiento del negocio, lo cual además debe ir acompañado de un período de capacitación y adaptación a las nuevas formas de funcionamiento. El software visualizado cuenta con un sistema de pago mensual de 5 UF, con lo cual se asegura la mantención y actualización de los equipos y sistemas, lo cual dejaría de ser una preocupación directa para la empresa. Además, permitirá tener un sistema integrado de información con flujos más efectivos y conexión entre áreas.

- **Adquirir datos de clientes**

- **Objetivos ligados**

- A3: Disponer de información útil y oportuna
 - P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes
 - C2: Mejorar relación con clientes

La adquisición de datos de clientes es fundamental para la actualización de sistemas de información que permitan realizar actividades de análisis, que permitan la retención, fidelización y/o captación de nuevos compradores. Es así como se adoptará la regla de pedir datos a todos los clientes que realicen compras en cualquiera de las tiendas de Singolare, para poder contar con la información necesaria en las bases de datos de la compañía.

Esta iniciativa permitirá contar con información real y valiosa acerca de los clientes, y además mantener una actualización constante de información en los sistemas internos para distintos usos que se estimen relevantes, tales como promociones, correos masivos, distribución de catálogos de nuevas colecciones, entre otras acciones.

- **Mejorar control de producción**

- **Objetivos ligados**

- P3: Asegurar un estricto control de calidad de producción
 - C1: Ofrecer productos de calidad

Reforzar el control de producción que se lleva a cabo en la actualidad, consolida la propuesta de valor de Singolare basada en la calidad.

Dado todo esto, es que se decide firmemente tomar un mayor control de la producción, con sistemas de selección al azar de productos para su revisión exhaustiva, así como también generar los mecanismos que permitan traspasar a los talleres la responsabilidad de la producción de calidad, con castigos en los pagos o cese de la relación laboral en caso del no cumplimiento de sus promesas de fabricación, de acuerdo a la gravedad de su actuar.

Singolare debe tomar como base el sistema de calidad ISO 9000 como herramienta de aseguramiento de calidad en sus productos.

- **Favorecer comunicación entre áreas**

- **Objetivos ligados**

- C2: Cumplir los plazos del ciclo productivo

En la actualidad la empresa posee una buena comunicación inter áreas dadas las condiciones físicas presentes en la oficina y el número de trabajadores integrando la empresa. En un futuro próximo ese volumen de personal debiese aumentar y los lugares en que se desarrolla el trabajo deberán ampliarse, y por ende el trabajo colectivo se hará más complejo.

Se planea establecer reuniones de las áreas por separado con cierta periodicidad, y luego reuniones conjuntas para la exposición del trabajo realizado en el último tiempo, de manera que la información relevante esté disponible para todos. Estas reuniones estarán presididas por el Gerente General, quién guiará la conversación y de esta manera además evaluar el trabajo de cada unidad de la empresa en relación al resto.

Al generar una comunicación efectiva a través de canales permanentes entre las distintas áreas de la compañía, se genera un trabajo articulado y conjunto, permitiendo que los plazos del ciclo productivo y las tareas del quehacer diario se cumplan.

- **Renegociar con proveedores**

- **Objetivos ligados**

- F2: Optimizar estructura de costos

Uno de los temas estratégicos tiene que ver con la eficiencia y efectividad operacional de la empresa, planteándose objetivos de reducción de costos con metas claras a cumplir al 2018. Estas incluyen la disminución de gastos de explotación tanto como de administración y ventas, lo cual requerirá un esfuerzo importante de gestión.

Para esto es que se propone negociar con proveedores de la compañía, estableciendo tablas progresivas con mayores volúmenes de compra futura a cambio de descuentos graduales y cumplimiento de plazos y calidad, de tal forma de generar alianzas duraderas en base a reglas claras de trabajo y estabilidad.

Se renegociará con proveedores de materias primas, de artículos de venta como etiquetas, cajas y bolsas, y además con los proveedores del servicio de producción de prendas.

- **Comunicar atributos de productos**

- **Objetivos ligados**

- C3: Potenciar imagen de marca

Los atributos de los productos son parte importante de la propuesta de valor. Singolare privilegia la fabricación nacional, materiales en su mayoría de origen natural, producción manual, diseño único, cuidado de los detalles, entre otras características.

Se debe generar una propuesta de comunicación de atributos que realce el valor de los productos de Singolare, destacando la historia y naturaleza de las prendas. Se propone etiquetar los productos bajo el concepto de “Hecho en Chile”, y resaltar los materiales de los cuales están hechos de cara a los consumidores. Además en las actividades de publicidad y marketing, incluir estos conceptos que son parte de la propuesta de valor diferenciadora de la compañía.

- **Contar con apoyo de expertos en publicidad y marketing**

- **Objetivos ligados**

- P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes
 - C3: Potenciar imagen de marca
 - C2: Mejorar relación con clientes

Como se mencionó anteriormente, se decide contar con la ayuda de expertos para generar estudios que permitan medir la participación de mercado y la imagen de marca entre los consumidores. Además se evalúa la opción de

contratar a un equipo experto en publicidad y marketing para el apoyo en las actividades que se requieran.

El equipo asistirá en las actividades de publicidad para captación de clientes, formulación de gráficas, creación de slogan y conceptos, ayuda en decisión de plataformas de difusión, entre otras. Además, colaborará en temas de retención, usando marketing directo a través de envío de correos postales y digitales con información relevante a considerar para las clientas de la compañía. De esta manera, no sólo se busca a los clientes potenciales, sino que se fideliza a los que ya son clientes de la compañía, aumentando su valor en el tiempo.

- **Diseñar sistema de buenos incentivos a trabajadores**

- **Objetivos ligados**

- A2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos
- P2: Asegurar un estricto control de calidad de producción

Contar con trabajadores contentos es la base de una buena productividad, y es por ello que se debe poner atención en los incentivos que se entregan por el trabajo realizado. Además de esta manera se atrae a buenos talentos gracias a una propuesta laboral interesante en términos monetarios y de incentivos.

Se debe considerar el pago de sueldos que permitan a los trabajadores valorar su trabajo y remuneración, y que sientan que la empresa también los valora a ellos decidiendo generar condiciones de satisfacción y estabilidad, siempre entendiendo que es gente capacitada y que cumple con sus labores. Además, se propone anexar una parte variable a la remuneración base, que dependa del cumplimiento de metas y logros de producción, y que sea transversal a todos los integrantes de la compañía desde sus propias tareas.

- **Realizar inversión**

- **Objetivos ligados**

- F1: Aumentar volúmenes de venta canal minorista
- F0: Aumentar valor de Singolare

El crecimiento de Singolare debe ir de la mano de una inversión de acuerdo a los objetivos planteados, relacionados con la apertura e instalación de tiendas propias.

Se estima que la inversión para la apertura de una tienda ronda entre los 70 y 90 millones de pesos, dependiendo del lugar de apertura y el tamaño de la tienda entre otras cosas. Esta inversión incluye la puesta en marcha y apertura, incluidas además las actividades de marketing inicial para aquella tienda. En particular, como se mencionó anteriormente, el crecimiento del negocio se plantea desde el aporte de capital de los socios, no teniendo en mente el financiamiento a través de deuda en primera instancia. Sin embargo, el endeudamiento no se descarta para el futuro en caso de ser necesario.

- **Profesionalización de áreas de trabajo**

Si bien esta iniciativa no tiene asociada directamente un objetivo estratégico, es transversal a la totalidad de los objetivos planteados en el mapa estratégico. Es una iniciativa que aporta con cada uno de ellos desde la perspectiva de generar las bases organizativas de la empresa que sustenten su crecimiento.

La profesionalización de las áreas viene planteada desde el análisis de la matriz FODA, y tiene que ver con la formación de áreas funcionales acordes a un mayor tamaño proyectado de Singolare y al buen funcionamiento interno con todas las labores que se requiera realizar. Además, se debe contar con personal capacitado e idóneo para todos los cargos que se necesiten, incorporando la transformación natural de los cargos actuales a la nueva realidad.

En particular, se hace necesaria la formación del Área de Recursos Humanos, entendiendo que se debe poner atención a los procesos de selección en un aumento importante del personal de la empresa, así como también velar por los trabajadores con que cuenta Singolare y sus necesidades.

Cuadro 11: Cuadro resumen iniciativas estratégicas

Iniciativas Estratégicas	Objetivos Asociados
Cambiar tecnología ERP	A1: Incorporar el uso de mejores tecnologías
	A3: Disponer de información útil y oportuna
Adquirir datos de clientes	A3: Disponer de información útil y oportuna
	P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes
	C2: Mejorar relación con clientes
Mejorar control de producción	P3: Asegurar un estricto control de calidad de producción
	C1: Ofrecer productos de calidad
Favorecer comunicación entre áreas	P2: Cumplir los plazos del ciclo productivo
Renegociar con proveedores	F2: Optimizar estructura de costos
Comunicar atributos de productos	C3: Potenciar imagen de marca
Contar con apoyo de expertos en publicidad y marketing	P1: Reforzar la adquisición y retención de clientes
	C3: Potenciar imagen de marca
	C2: Mejorar relación con clientes
Diseñar sistema de buenos incentivos a trabajadores	A2: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos
	P2: Cumplir los plazos del ciclo productivo
Realizar Inversión	F1: Aumentar volúmenes de venta canal minorista
	F0: Aumentar valor de Singolare

Fuente: Elaboración propia.

12. Conclusiones

El presente trabajo consiste en la elaboración de una propuesta estratégica para la marca de vestuario femenino Singolare, para el período 2015-2018, en el contexto de la decisión de sus dueños y equipo directivo por generar un crecimiento del negocio. Este crecimiento está asociado al desarrollo preferente del canal de venta minorista con la idea de expandir la empresa en cuanto a tiendas propias.

Para el desarrollo de la estrategia se comenzó realizando un análisis de la situación actual, tanto del entorno interno de la empresa como del entorno externo y sus características. Toda esta información fue analizada y procesada para la visualización de las componentes del análisis FODA, que finalmente llevaron a definir las líneas estratégicas para Singolare de cara a su desarrollo futuro.

De los análisis realizados, se concluye que existe un mercado con una serie de oportunidades de crecimiento y la constante creación de espacios que abren opciones para nuevos entrantes. Sin embargo, el mercado se presenta con un alto nivel de desarrollo, es decir, con clientes muy exigentes y una competencia con actores altamente posicionados, y por tanto la apertura de un espacio para empresas como Singolare requiere de recursos y esfuerzos bien focalizados que demandan transformaciones significativas. Si no se aplican esos esfuerzos la creación de nueva demanda será captada por los competidores existentes y desaprovechada por los entrantes.

Una vez discutidas estas características, el equipo directivo de Singolare reafirma su intención de crecimiento bajo la apertura de tiendas propias, apostando por un posicionamiento en el mercado a través de la propuesta de valor, y además confirmando su compromiso en cuanto a esfuerzos para llevar al éxito el plan propuesto. Además se determina la intención ambiciosa de querer convertirse en referentes a nivel nacional de moda y diseño, a través del ofrecimiento al mercado de productos de vestuario femenino de diseño propio diferenciador y altos índices de calidad.

Bajo esta decisión se señala la factibilidad de su realización, pero siempre entendiendo que existen una serie de desafíos importantes asociados al logro de los objetivos propuestos. Los esfuerzos de gestión e implementación de nuevas tecnologías, el monitoreo constante de resultados, generar una comunicación interna efectiva, la revisión exhaustiva de procesos de producción de calidad, son algunos de ellos, pero se consideran como claves el manejo de los recursos humanos de la compañía que acompañen al crecimiento. Se debe generar una nueva estructura organizativa con roles claros y órdenes de jerarquía funcionales, armando un sistema de capacitación transversal en el personal de la empresa para asegurarse de contar con las competencias necesarias para las nuevas tareas, así como también cuidar los procesos de selección para atraer a nuevos integrantes idóneos y alineados con la cultura organizativa que se desea mantener.

Además se señala como un reto importante el seguimiento continuo de cada una de las metas definidas para los indicadores de gestión diseñados de acuerdo al plan estratégico, los cuales van a requerir grandes esfuerzos de gestión y diálogo entre los

distintos actores involucrados, donde el trabajo conjunto y articulado va a permitir el logro de ellos. El eventual incumplimiento de las metas también requerirá redoblar los esfuerzos para enmendar los resultados y lograr reencausar a la compañía hacia el plan trazado.

Cabe destacar que las definiciones realizadas en este trabajo pueden ir evolucionando o cambiando con el tiempo de acuerdo a los nuevos escenarios que se presenten en el horizonte de Singolare, o simplemente por cambio de objetivos centrales. Para esto se requiere la revisión y discusión en extenso de las líneas estratégicas y el trabajo conjunto de todas las áreas involucradas, para generar consensos abordables y entendidos por todos.

En la realización de este trabajo, se señala como un aprendizaje importante el hecho de tomar parte de la discusión en torno a decisiones trascendentes que forman parte de toda organización en algún punto de su existencia. Además lidiar con la poca dedicación de tiempos en torno a estos temas y la prioridad a contingencias más del día a día por sobre los temas de largo plazo, permiten visualizar por qué muchas veces las compañías no tienen proyección. Sin embargo, en Singolare se entiende la importancia de una formulación estratégica, en especial por el momento decisivo que se vive en torno al crecimiento de la compañía. Su equipo directivo adjudica relevancia a este trabajo, dedicando parte de su energía hacia la discusión y propuestas finales que se han expuesto. Cabe destacar que se valora la visión externa que se aporta en los estudios y análisis, pues muchas veces es difícil visualizar la información estando inmerso en el negocio mismo.

Singolare hoy en día es una empresa pequeña pero con mucho potencial de crecimiento y desarrollo, lo cual es avalado por su gente y por el compromiso que entregan en sus trabajos respectivos. La propuesta de valor diferenciadora se señala como la base del valor futuro de la empresa, y es de alta relevancia entender que este valor nace en la materialización de los objetivos estratégicos propuestos. Se debe hacer eco del significado del nombre de la empresa que dice mucho de su intención, la singularidad de los productos ofrecidos a sus clientes.

Para terminar, cabe señalar que se tiene confianza en el éxito del desarrollo y crecimiento de la compañía, por las características visualizadas en el presente trabajo. Una empresa que se preocupa de sus trabajadores, los cuales se muestran comprometidos y contentos de pertenecer a ella, y un equipo directivo que piensa en grande y a largo plazo destinando todas las energías, tiempo y recursos en torno al desarrollo de la compañía y sus integrantes. Con este trabajo se forman los cimientos estratégicos para la guía en la construcción del futuro, el cual se espera sea de mucho éxito y de mucho aporte al mercado del vestuario femenino en Chile.

13. Bibliografía

- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson., “Administración estratégica, competitividad y globalización”.
- Enrique Jofré, “Planificación estratégica”.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., “Mapas Estratégicos”.
- Omar Cerda, Curso “Planificación Estratégica y Control de Gestión”, Módulo 2, 2010.
- Apuntes Curso IN6838 – Tópicos Avanzados en Estrategia, Semestre Otoño 2014, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
- Apuntes Curso IN5625 – Investigación de Mercados, Semestre Primavera 2013, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

14. Anexos

1. Anexo n°1: Pauta de visita a empresas competidoras.

PAUTA DE ESTUDIO COMPETENCIA

1. Revisión de antecedentes generales, origen, historia, número de tiendas y ubicación, propuesta de valor.
2. Tienda:
 - Vitrina: Características generales, productos expuestos
 - Contexto: Luz/Colores, olor, disposición espacial (layout), orden de productos, espacio pasillos.
 - Cajas: Características generales, complementos.
3. Atención:
 - Inmediata v/s libertad.
 - Número de vendedoras, observaciones generales.
 - Conocimiento vendedoras.
4. Mix:
 - Observaciones generales de productos.
5. Calidad:
 - Materiales de fabricación.
 - Fabricación en sí: Costuras, forro, hilachas, terminaciones, etc.
 - Calce: Apreciación subjetiva.
6. Precios:
 - Tomar precios promedio de prenda base.

2. Anexo n°2: Cuestionario target clientes.

ENTREVISTA
Cientas Potenciales

1. Edad y comuna de residencia.
2. ¿Cuán a menudo compras ropa/accesorios?
3. ¿Cuál es tu gasto promedio mensual en vestuario y accesorios? (Puede ser en monto de dinero o como porcentaje de tu sueldo)
4. Poniéndose en una situación de vitrineo... ¿Qué te hace entrar a una tienda?
5. Y dentro de las tiendas... ¿Qué cosas te gustan que tengan? Por ejemplo: Ropa ordenada por color, o buena luminosidad, o aroma agradable, etc.
6. ¿Qué te hace (te motiva) elegir una prenda y comprarla? Factores relevantes en elección/compra de una prenda. (3 factores en orden)
7. Con respecto a las prendas de calidad, ¿Qué determina para ti que una prenda sea de calidad?
8. ¿Qué esperas de una prenda de calidad?
9. ¿Qué factores valoras más en cuanto a calidad de una prenda? Factores: Material, calce, diseño, exclusividad, terminaciones, u otros. Elegir 3 y poner en orden de importancia.
10. ¿Te gustan las compras asistidas? (que la vendedora te ayude o acompañe).
SI: ¿Qué valoras de ser asistida? (que te busquen tallas, que te digan cómo te queda la ropa, que te guíen, etc)
NO: ¿Por qué?
12. Define en una frase el estilo de ropa que te gusta/usas.
13. Marcas o tiendas favoritas.
14. Imagina una tienda como Umbrale (estilo bohemio), pero más exclusiva y de estilo más elegante/formal. ¿Comprarías ropa en esa tienda? ¿Te gusta ese estilo?