



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

**“REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA LEE:
UN PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ANDRÉS EDUARDO PERELLÓ ROSÉS

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO
RAFAEL EPSTEIN NUMHAUSER**

**SANTIAGO DE CHILE
JULIO 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: ANDRÉS PERELLÓ ROSÉS
FECHA: 01/08/2009
PROF. GUÍA: SR. LUIS ZAVIEZO S.

REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA LEE: UN PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Lee, la marca de jeans ícono de la juventud con altos niveles de venta en los 60 y 70 en el mercado chileno, comenzó su decadencia a mediados de los 80. Si bien a inicios de los 80 Lee mantenía una facturación superior a los US\$ 15 millones al año con un margen cercano al 50%, en 1998 vendió US\$ 3,6 millones con un margen bruto de 35%. En la misma dirección se vieron afectados los indicadores de imagen de marca. Entre 1999 y 2001 la empresa abordó un plan reposicionamiento para la marca Lee con el fin de mejorar los resultados en venta y margen.

El objetivo de esta memoria es el estudio en retrospectiva y formalización de este caso, según la metodología de planificación estratégica de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, y el análisis de la experiencia para el autor y la empresa en la gestión y los resultados de largo plazo.

El segmento Lee fue definido como Unidad Estratégica de Negocio, separada en las funciones de Marketing de la marca Wrangler y del segmento de *retail* que maneja la cadena de tiendas propias. Su misión se definió como el desarrollo de productos según las tendencias de moda del mundo, manteniendo una oferta amplia que satisfaga las necesidades del mercado y reconquistando al público femenino y juvenil para competir así con las principales marcas existentes.

La empresa enfrentaba un mercado atomizado en su oferta, con bajos niveles de crecimiento y un poder de compra muy concentrado. La marca tenía un deficiente equipo de desarrollo y oportunidades no explotadas de abastecimiento a bajo costo en Oriente. Por otro lado, enfrentaba tiempos positivos de cambio donde los consumidores comenzaban a privilegiar marcas con historia y producto diferenciado. La empresa poseía una excelente red de información y desarrollo de producto a nivel mundial sub explotada localmente.

Las acciones implementadas apuntaron a lograr un producto competitivo reforzando el equipo de diseño, redefiniendo las líneas de producto y utilizando la red mundial de la empresa. Mejorar el abastecimiento en tiempos y costos, desarrollando vínculos con proveedores en Oriente y mejorando la logística de abastecimiento. Mejorar la relación con los clientes con políticas más agresivas y proactivas, así como mejorar la imagen de marca implementando un plan coherente con la nueva línea de productos desarrollada.

De la implementación de esta estrategia se obtuvo crecimientos de venta de 20%, 14% y 22% para los tres años de este estudio, sosteniéndose en los años posteriores. El margen bruto pasó de 35% a 37%, 39% y 39% en los mismos 3 años. Los indicadores de imagen comienzan a ser positivos a partir del año 2000 y se mantienen altos al menos hasta el año 2005.

De todo lo anterior, se puede calificar esta estrategia como exitosa. Aunque el autor había realizado procesos similares para Americanino y Tatiene, la implementación en una compañía con más organización y recursos, permitió realizar un proceso más estructurado, que demostró la potencia de un apropiado plan estratégico en los resultados del negocio. Para graficar, Lee facturó, inéditamente, en 2008 más que Wrangler. Es destacable que la compañía ha sabido mantener la senda cimentada en este proceso, al valorar la importancia de una gestión de negocio con visión estratégica cuidando las distintas variables del negocio, incluyendo la estética y el desarrollo, cosa que no se había realizado en los años de crisis para la marca.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Jorge Perelló e Isabel Rosés quienes han sido los grandes Arquitectos de mi vida, y en particular a mi madre quien en 20 años nunca se rindió en lograr el objetivo de que esta memoria y mi proceso de titulación fuera concluido.

A mi mujer Annemarie, mi amor, que ha sido mi gran compañera tanto en tiempos alegres como en tiempos difíciles. A mis hijas Victoria y Antonia quienes juntos a mi mujer han sido el motor de mi vida e inspiración para poder terminar este proceso.

A mis hermanos Isabel, Felipe y Paula siempre presentes, grandes hermanos y grandes “amigos” con quienes hemos compartido momentos y temporadas grandiosas.

A mi socio José Miguel, por su paciencia en aquellos días de excesivo y frenético trabajo de título, y quien me apoyó y me cubrió en el trabajo diario de nuestra oficina.

A mis amigos “los pescadores” y “sus amigas”, muchos de ellos compañeros de mi etapa universitaria con quienes siempre nos hemos apoyado, y hemos compartido grandes momentos.

Una especial mención a mi profesor guía Luis Zaviezo que me ha animado y ayudado enormemente en este proceso. También a mis profesores integrantes de la comisión, Juan Pablo Zanlungo por sus comentarios e indicaciones precisas, y Rafael Epstein por sus consejos e incondicional ayuda al inicio de este proceso.

Por último le dedico este trabajo a los tantos egresados de Ingeniería que, como yo, por alguna razón han dejado pendiente el proceso de titulación. Espero que este trabajo les sirva de inspiración para terminar los suyos.

INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES	2
2.1.- El Jeans en el Mundo	2
2.2.- El Jeans en Chile	3
2.3.- Los Ciclos del Jeans	5
CAPÍTULO 3: JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-	7
3.1.- Lee en Chile	7
CAPÍTULO 4: OBJETIVOS.-	12
4.1.- Objetivo General	12
4.2.- Objetivos Específicos	12
4.3.- Alcances	12
CAPÍTULO 5: MARCO TEÓRICO y METODOLOGÍA	13
CAPÍTULO 6: DESARROLLO	15
6.1.- Definición de la Unidad Estratégica de Negocio	15
6.2.- Definición de la Estrategia de Negocio	24
6.2.1.- Declaraciones: La Misión del Negocio	24
6.2.2.- Declaraciones: Objetivos Estratégicos	26
6.2.3.- Proceso Analítico: Análisis del Medio Externo	27
6.2.4.- Proceso Analítico: Análisis del Ámbito Interno	36
6.2.5.- Formulación de la estrategia del negocio	43
6.2.6.- Programas generales de acción	47
CAPÍTULO 7: RESULTADOS	52
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	71
CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO A: Estudio “Mercado Chileno de los Jeans”, Search Marketing – Ipsos, 2000	76
ANEXO B: Estadísticas de Venta, Segmento Lee 1997-2004	80
ANEXO C: Estudio “Mercado Chileno de los Jeans”, Ipsos 2005	82

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

“Lee”, la marca emblemática de jeans, tuvo sus mejores tiempos en el mercado chileno desde su aparición, a fines de los años ‘60 hasta mediados de los ‘80. A partir de esa fecha, producto de la nueva y progresiva competencia de marcas “imagen”, seguido por la irrupción de marcas propias de las cadenas de *retail*, Lee comienza a perder terreno progresivamente en el mercado nacional. En la década de los ‘90, dos cambios de propiedad de la marca complican aún más el panorama. Es en este escenario que en 1999, *VF Corporation*, la empresa propietaria de la marca a nivel mundial, contrata al autor de esta memoria, a través de su filial chilena, para asumir la dirección de la UEN relacionada a la marca, y diseñar e implementar un plan estratégico orientado y teniendo como objetivo, el reposicionar la marca e incrementar sus ventas y rentabilidad.

Esta tarea se abordó tomando la metodología tradicional de gestión estratégica descrita por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Gestión de Empresas con una visión estratégica”. Este plan fue desarrollado e implementado entre Enero de 1999 y Diciembre de 2001. Esos tres años, sirvieron para cambiar la imagen y posicionamiento de esta marca. Este proceso, su diseño, su implementación y alcances será materia de este estudio.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES

2.1.- El Jeans en el mundo:

Es historia conocida aquella de que el Jeans fue inventado por el comerciante Levi Strauss a mediados del siglo XIX. En el año 1850, Levi Strauss desembarca en los Estados Unidos con la intención de vender una tela ruda y tintada de color azul: una tela denominada “denim” que se fabricaba en Francia desde el siglo XVIII. Esta tela, que por su construcción se denomina “sarga”, fue desarrollada en la ciudad francesa de *Nîmes* que tiene una gran tradición textil. La gente le dio el nombre de “Sarga de Nîmes” o en francés “*Serge de Nîmes*” que luego pasa a denominarse simplemente “Denim” (por la fonética de-Nîmes).

La intención de Strauss era vender esta tela para la confección de carpas utilizadas por los colonizadores del oeste norteamericano. El jeans nace cuando Levi Strauss crea un patronaje (o molde) de pantalón sobre la tela denim y comienza su actividad empresarial vendiendo estos resistentes pantalones al gremio de buscadores de oro.

En 1866, se crea la empresa Levi Strauss. y seis años más tarde, Jacob Davis, un sastre de Nevada le sugiere al pionero de los jeans reforzar las costuras del pantalón con remaches metálicos. Los “jeans” son patentados por la empresa Levi Strauss en 1873.

En pocos años de actividad Levi Strauss conquista el Oeste de los Estados Unidos con este producto tan peculiar. El jeans es a la vez un elemento de trabajo para los buscadores de oro, cowboys y obreros, y se convierte rápidamente en un símbolo del Far West americano.

Durante la Segunda Guerra Mundial el famoso modelo de Levi's, el Levi's “501”, sirve de patrón para copiar el pantalón que vestirá a los *marines* americanos de la US NAVY.

Sin embargo es en los años de post guerra cuando el jeans deja su carácter utilitario como ropa de trabajo y se transforma realmente en la prenda de vestir revolucionaria que sigue siendo hasta el día de hoy. Personalidades del rango de James Dean, Marlon Brando, Elvis Presley y la actriz Marilyn Monroe consagran definitivamente el pantalón vaquero como icono americano. A partir de este momento el jeans se convierte para la juventud occidental en sinónimo de libertad y rebeldía; en un símbolo de subversión que aboliendo cualquier noción de clasificación social mantiene una connotación “sexy” y atrevida.

En esos mismos años, los jeans son adoptados por los precursores italianos del vestuario contemporáneo. Los italianos han sido históricamente uno de los pueblos que más ha admirado el estilo de vida norteamericano. Y esa admiración se ha traducido, entre otras cosas, en dos productos muy conocidos por el mundo: los llamados “spaghetti western” y los jeans contemporáneos. Son los años en que el legendario Adriano Goldsmith, considerado el padre de los jeans modernos, creó sus primeras marcas. De su “atelier” salieron los creadores de marcas que más tarde aparecerían en la escena, tales como Diesel o Replay. Gracias a este impulso, conocimos grandes marcas italianas de Jeans tales como Fiorucci, Americanino, Diesel, Unlimited, etc...

Para terminar nuestro recorrido cronológico, en los años ‘60 y ‘70, el jeans es adoptado por los hippies y a fines de los ‘70 Yves Saint Laurent lo introduce en el mundo del *Prêt-à-Porter*, abriendo una nueva veta para esta multifacética prenda de vestir, con la entrada de reputados diseñadores internacionales al negocio.

2.2.- El Jeans en Chile:

En nuestro país, los jeans hicieron su aparición con algún valor agregado durante la década de los ‘70, cuando la industria nacional comenzó la fabricación local bajo licencia de jeans de las marcas norteamericanas más emblemáticas tales como Lee (Confecciones El As) y Wrangler (Confecciones Contex). Antes de esto, solo existían en Chile marcas de bajo nivel tales como Mr Hicks o Robert Lewis. La marca Levi’s era en esa época muy escasa y debía ser comprada exclusivamente en el extranjero. Por ello, Lee y Wrangler se posicionaron rápidamente como las marcas de moda y los consumidores se peleaban una de estas prendas en los escaparates de la época.

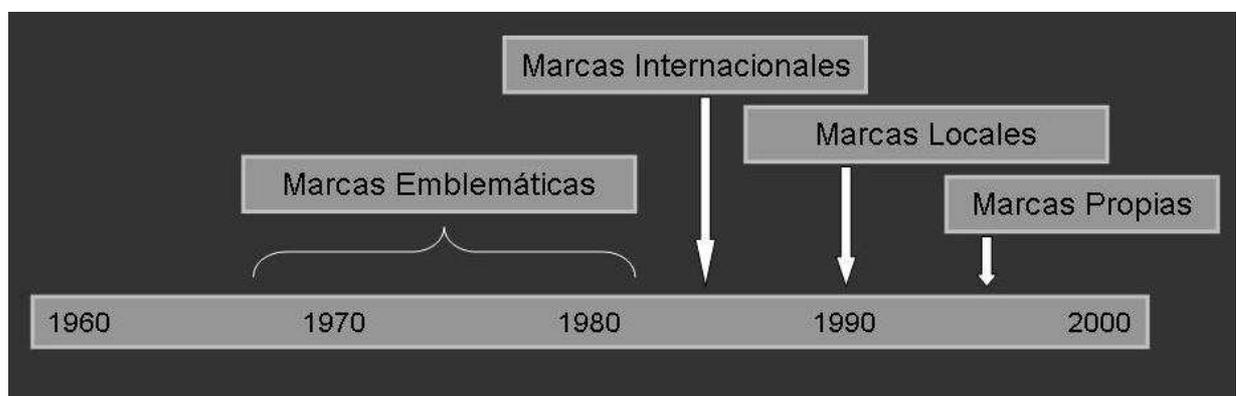
En la primera mitad de los '80, hicieron su aparición en el mercado nuevas marcas internacionales, marcas jóvenes dirigidas a un público objetivo moderno y muy "a la moda". Así, se lanzaron en Chile marcas como Ellus y Fiorucci y más adelante Americanino, todas ellas en esquema de licencia dependiendo de sus respectivas casas matrices en Italia o Brasil. Todas ellas tuvieron éxito casi inmediato en un mercado hambriento por nuevos estilos y productos, y donde la oferta era muy limitada.

Más adelante, a principios de los '90, una tercera oleada de marcas invade nuestro mercado. Se trata de marcas locales, de creación nacional, que irrumpen con un producto igualmente elaborado, tal como las marcas de moda internacionales, pero con un precio considerablemente más bajo, debido que no pagaban royalties de fabricación. Podemos citar en este grupo, marcas como Foster, Barabados, Efesis y Wados.

El rápido éxito que tuvo este último grupo de marcas, que demostró que el mercado estaba dispuesto a aceptar productos que no tuviera un gran nombre internacional, y siguiendo tendencias internacionales, provocó que a mediados de los '90 el mercado se viera enfrentado a la llegada de un cuarto grupo de marcas: las llamadas marcas propias (o marcas blancas) de las casas comerciales: Sybila y Second Image de Falabella, Index de Ripley, Union Bay de París entre otras.

Un resumen de estas cuatro fases en el ingreso de marcas se puede apreciar en la figura 2.1.-

Figura 2.1: Línea de tiempo para las cuatro fases de ingreso de marcas:



2.3.- Los Ciclos del Jeans:

Al analizar el desarrollo del jeans a través de su historia, tal como lo hemos hecho en estas líneas, tanto en el contexto internacional como nacional, no se hace muy difícil entender que este producto que aparenta ser muy estable en el tiempo con una increíble y muy larga historia de éxitos por más de un siglo, en realidad se mueve en ciclos marcados por fases bajistas y fases alcistas. En efecto, debido a todas las fuerzas que intervienen en este mercado, y dado el carácter de moda de este producto, que además se identifica fuertemente en un momento dado con una generación y con sus características bien particulares, se trata de un producto que debe reinventarse permanentemente, década a década. Entre cada reinvención, este mercado sufre grandes crisis o fases bajistas, donde la venta se resiente enormemente apareciendo productos sustitutos que por algún período de tiempo logran opacar las ventas del jeans.

La última fase bajista que se vivió en este mercado comenzó a inicios del año 1995 en el contexto mundial. Las razones, tienen que ver con lo expuesto en el punto anterior, y específicamente esta baja se produce debido a la sobreexplotación y proliferación de marcas de jeans, muchas de ellas sin historia ni legado que transforman al producto en algo muy parecido a un commodity. Entre los años 1995 y 1997, el mercado norteamericano del jeans experimenta pérdidas por 5.000 millones de dólares americanos. En 1997, el mercado del jeans europeo cae también fuertemente. Esta tendencia a la baja se propaga a nivel mundial.

El 29 de septiembre de 1998 Carlon Von Burlick, presidente de Levi Strauss Europa, hace oficial la clausura de 4 plantas de producción en el continente europeo. Similar situación se vive en Estados Unidos. El líder mundial del “pantalón vaquero” ve su actividad empresarial ralentizada en un 13%.¹

¹ SEBASTIAN DE ERICE, Maria Dolores, “El mercado del Jean”, Oficina Económica y Comercial ICEX, Paris, diciembre 2002

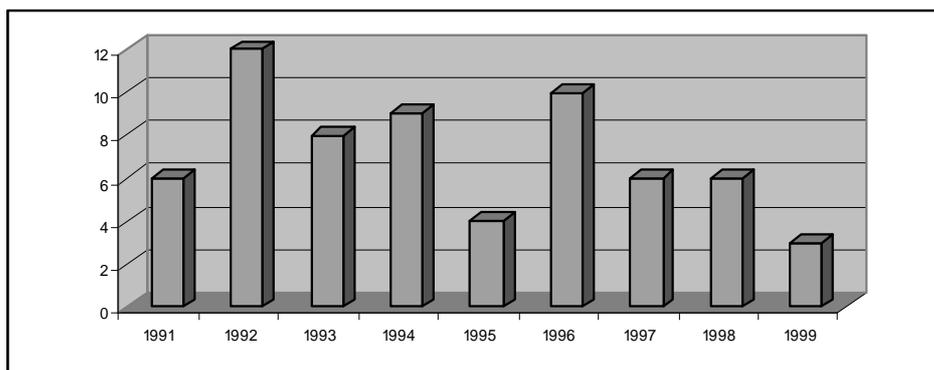
Lo mismo ocurre en Chile con ésta y otras marcas de Jeans. A partir del año 1996, se comienza a sentir una fuerte contracción en la demanda de Jeans, siendo reemplazados por pantalones de gabardina en el caso de los hombres, y pantalones de diversas telas tales como bi-stretch y gabardina stretch en el caso de la mujer. Además, las marcas tradicionales deben “compartir” sus ventas históricas con las nuevas marcas propias de las cadenas de *retail* que arremeten en el mercado.

CAPÍTULO 3: JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

3.1.- Lee en Chile

La historia de Lee en Chile comienza a fines de los '60, cuando la compañía "Confecciones El As", creada por don Naum Zaliasnik Menis, toma la licencia de fabricación para esta marca, otorgada por su propietario "H.D. Lee Mercantile Company" de Kansas City. La marca tuvo un rápido desarrollo en Chile, obteniendo un excelente posicionamiento y volumen de ventas en los años '70 (cuando fue líder indiscutible) y primera mitad de los '80, para ralentizarse hacia fines de esa década.

Figura 3.1: Conocimiento Top of Mind para Lee, 1991 a 1999

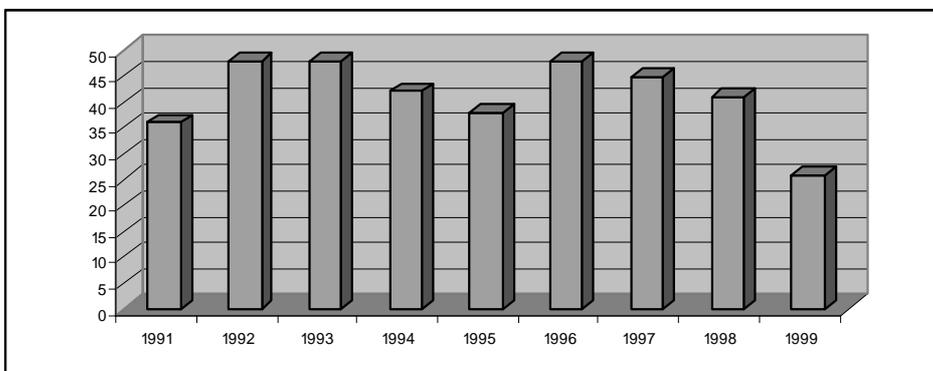


Search-Ipsos, 2000 (Anexo A). Base: % total entrevistas de cada año

Producto de esta baja en las ventas, es que en 1992 la licencia chilena es vendida por don Naum Zaliasnik a la familia Boher propietaria de la cadena de fotografía "Reifshneider". Los nuevos dueños de la marca para Chile ejecutan un rápido plan de relanzamiento y reposicionamiento con un gasto total en marketing para el primer año de operación de US\$ 2.000.000 (dos millones de dólares americanos), cifra bastante abultada para la época y para el rubro. Con la campaña "Lee te entiende", esta nueva empresa intentó seducir a un público más joven. Sin embargo esta campaña y los esfuerzos de la familia Boher fracasaron, no pudiendo reflotar la marca. Esta situación se ve graficada en la figura 3.1 donde aparece la evolución para la marca Lee, a través de los años, desde 1991 hasta 1999, para el conocimiento de marca "Top of Mind" o "Primera mención espontánea" (Search-Ipsos, ver anexo A). Podemos apreciar

que la campaña tiene un efecto positivo sobre el valor de 1992, pero baja rápidamente en 1993 y 1994 para desplomarse en 1995.

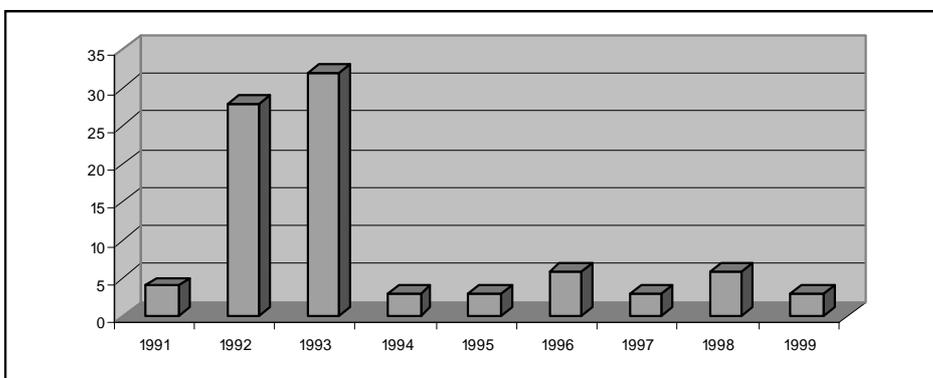
Figura 3.2: Conocimiento Total Espontáneo para Lee, 1991 a 1999



Search-Ipsos, 2000 (Anexo A). Base: % total entrevistas de cada año

De la misma forma, vemos que para la variable “Conocimiento total espontáneo” de la figura 3.2, el efecto de la campaña tiene lugar en 1992 y 1993 pero luego comienza a caer para volver en 1995 a niveles similares a los que se exhibían antes de la campaña. La figura 3.3, que se refiere a la recordación publicitaria, muestra que la campaña tuvo un efecto concentrado en 1992 y 1993, pero a partir de 1994 el efecto se desvanece, lo que lleva a la marca al mismo nivel anterior a ella. Finalmente la intención de compra de la figura 3.4 tiene un comportamiento similar a la recordación publicitaria, donde el efecto de la campaña se produce solo en 1993 para después caer fuertemente en 1994 y 1995.

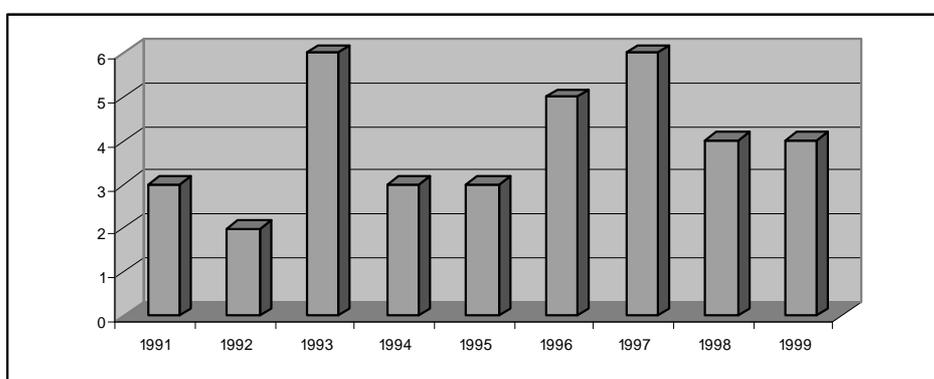
Figura 3.3: Marcas para las que recuerda publicidad: para Lee, 1991 a 1999



Search-Ipsos, 2000 (Anexo A). Base: % recuerda publicidad de jeans cada año

Mientras tanto en el mundo, desde 1969 la marca “Lee” y la compañía “*H.D. Lee Mercantile Company*” habían pasado a pertenecer a la compañía “*VF Corporation*” también propietaria de famosas marcas tales como Vanity Fair (de donde proviene su nombre), Wrangler, Riders y Gitano, entre otras. Para dimensionar la importancia de esta empresa, podemos agregar que actualmente es además la dueña mundial de las marcas The North Face, Jansport, Kipling, Reef, Seven for All Mankind, Maidenform, entre otras. En el año 1996, esta compañía norteamericana compró el 65% de la operación en Chile para la marca Wrangler que pertenecía a “*Confecciones Contex*”, con lo cual la compañía se estableció en nuestro país bajo el nombre de “*VF Chile*”.

Figura 3.4: Intención de Compra para Lee, 1991 a 1999



Search-Ipsos, 2000 (Anexo A). Base Base: % con intención de compra dentro de un plazo de 12 meses, para cada año

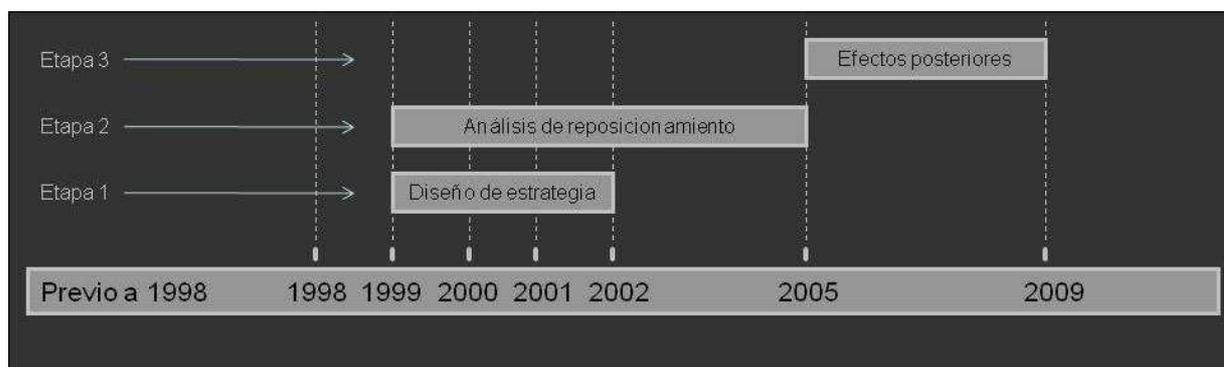
Ese mismo año y con el fin de expandir la operación en nuestro país, “*VF Chile*” llegó a un acuerdo con la familia Boher para terminar el contrato de licencia, cosa que no fue muy difícil dado el precario estado de la empresa chilena. Inmediatamente “*VF Chile*” incorporó la marca “*Lee*” a su portafolio de marcas y puso en marcha un nuevo plan de reposicionamiento con el fin de incrementar las ventas para la marca, el cual fue implementado en 1996, 1997 y 1998 nuevamente con un gasto elevado en marketing (US\$ 1.000.000.-, un millón de dólares americanos para el primer año). Con la campaña “*Lee, the jeans that built America*”, se intentó rescatar la herencia de la marca. Nuevamente este intento fue un fracaso, donde las ventas lejos de crecer, disminuyeron, y fue un período donde se comprometió fuertemente el poco posicionamiento que quedaba de la marca. Analizando nuevamente las figuras 3.1 a 3.4 para los años 1996 a 1999, vemos un período marcado por un repunte inicial seguido rápidamente por un nuevo descenso progresivo, terminando en 1999 con valores

históricamente bajos. De especial preocupación son los índices de conocimiento de marca Top of Mind (figura 3.1) y Conocimiento Total Espontáneo (figura 3.2), donde la caída es de cuidado.

Es en estas condiciones que, en Enero de 1999, la compañía “VF Chile”, perteneciente a “VF Corporation” de Estados Unidos ofrece a este autor tomar la dirección ejecutiva de la unidad estratégica de negocios “Lee”. Dentro de las alternativas que barajaba la empresa antes de esta contratación, estaba terminar con la marca Lee y dedicarse fuertemente a la marca Wrangler para luego gradualmente introducir en el mercado otras marcas de propiedad de la compañía. O, por el contrario, realizar un último intento para reposicionar la marca en el mercado del Jeans chileno a través de una propuesta estratégica nueva, distinta a todo lo realizado en el pasado. Se optó por esta segunda alternativa, teniendo en cuenta la experiencia del autor en estrategias de reposicionamiento con otras marcas de jeans tales como Americanino o Tatiene.

El período que abarca este estudio va desde inicios del año 1999 hasta fin del 2001, lo que se denomina “Diseño de Estrategia” en la figura 3.5. Antes de ello, en 1998 y el período previo a 1998 fue analizado en este capítulo y corresponde a la información previa al estudio y la justificación del problema.

Figura 3.5: Diagrama Temporal para las etapas de análisis de este estudio:



Para el período comprendido entre 1999 (inicio del estudio) y hasta el año 2005 se dispone de cifras de venta y resultado para el negocio, además de indicadores de imagen de marca de acuerdo a los datos entregados por las encuestas de la empresa

Ipsos y que se detallan en los anexos A y C. Este período corresponde al análisis del reposicionamiento y en general al análisis de los resultados de la estrategia en el corto plazo (hasta 2002) y en el mediano plazo (hasta 2005).

Por último, el período entre los años 2005 y 2009 corresponde al análisis de los efectos posteriores (largo plazo), vistos desde fuera de la empresa.

CAPÍTULO 4: OBJETIVOS.-

4.1.- Objetivo General

El objetivo general que se espera alcanzar en esta memoria, se refiere a estudiar en retrospectiva el caso de reposicionamiento para la marca Lee, que fue puesto en marcha a partir del año 1999 por la empresa VF Chile S.A. para el mercado chileno. Este trabajo se desarrollará en el marco de un “Estudio de caso”.

4-2.- Objetivos Específicos

Específicamente se espera analizar, dentro de un marco teórico elegido, la estrategia que fue aplicada a partir de 1999. En la mayoría de los casos reales de gestión, al momento de desarrollar y aplicar una estrategia muchas veces no se sigue al 100% una metodología específica y se actúa muy basado en la experiencia de la organización y/o sus ejecutivos. A través de este estudio, se espera formalizar la estrategia implantada.

Adicionalmente se evaluará, a la luz de los resultados obtenidos en el corto plazo (años 1999 a 2002), la efectividad de la estrategia aplicada. También se pretende evaluar las implicancias de esta estrategia en el mediano y largo plazo a través de la medición de los resultados para los años posteriores a 2002.

4.3.- Alcances

Se espera situar este caso como experiencia directa del autor en el período entre los años 1999 a 2001, definido como período de Diseño de la Estrategia según el capítulo anterior, inserta en la gestión directa del autor sobre la marca y sus productos bajo el esquema de “caso de estudio”. Igualmente se espera analizar los alcances de este estudio más allá del período de diseño, e incluso más allá del período de reposicionamiento (mediano plazo) para analizar los alcances hasta nuestros días.

Finalmente, es objetivo también de esta memoria dejar planteadas algunas hipótesis que sirvan de base para nuevos estudios relacionados que puedan ser desarrollados en el futuro.

CAPÍTULO 5: MARCO TEÓRICO y METODOLOGÍA

El marco teórico referencial para abordar el problema de este estudio, está tomado de la teoría y metodología de trabajo propuesta por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Gestión de Empresa con una visión estratégica”².

Ésta se utilizará como marco teórico y metodología de trabajo al abordar el problema descrito, y que consta de los siguientes puntos fundamentales que se describen a continuación:

Definición de la unidad estratégica de negocio (UEN):

Aunque en nuestro problema la UEN está previamente definida, en esta parte se revisaran los fundamentos de esta definición de tal forma de validarla o corregirla para pasar a las siguientes fases de la estrategia sin la necesidad de tener que volver eventualmente atrás debido a cuestionamientos que aparezcan en relación a esta definición.

Definición de una estrategia de negocios:

Una vez esté clara la ratificación o rectificación de la definición de UEN, se determinará la misión del negocio en el ámbito de la oferta de productos de ésta UEN, en el ámbito de los mercados que abordará y en el ámbito de las zonas geográficas. Adicionalmente se identificarán las competencias distintivas de tal forma de conseguir un liderazgo competitivo.

Del análisis interno a nivel de negocios, se identificarán los competidores más relevantes, se identificarán los factores internos críticos para lograr ventajas competitivas valiéndose del concepto de cadena de valor, se evaluará en forma general la posición competitiva y se definirán las fortalezas y debilidades básicas.

² HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. *Gestión de Empresas con una visión estratégica*, 4a ed., Santiago de Chile: Dolmen, 1996. ISBN 956-201-162-3

Por su parte, del análisis externo a nivel de negocios, se definirá la industria y se evaluará el atractivo de la industria utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para finalmente identificar las oportunidades y amenazas de la industria.

Completado el análisis anterior, estaremos en condiciones de formular la estrategia de negocio, un conjunto de programas generales de acción que cubren un horizonte de planificación de varios años, y que representan los objetivos de estratégicos de largo plazo.

Adicionalmente se realizará la programación estratégica, caracterizada por la definición y evaluación de programas específicos de acción que cubren un período de tiempo entre 6 y 18 meses.

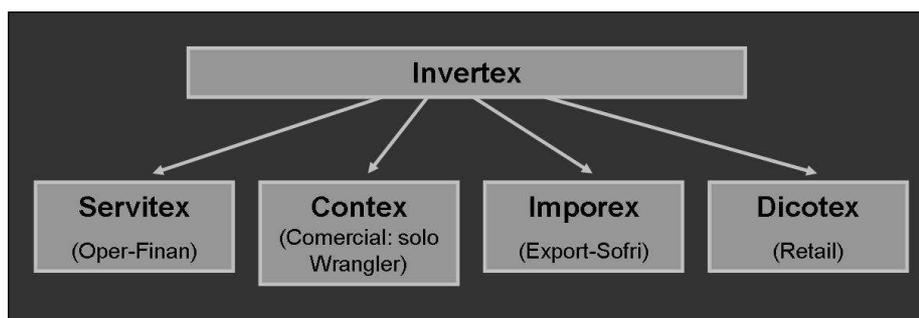
CAPÍTULO 6: DESARROLLO

6.1.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO:

6.1.1.- La Organización:

En el año 1996, VF Chile es formada luego de establecer un *joint venture* entre la norteamericana VF Corporation y la chilena Contex Ltda. Antes de esta unión, la empresa chilena que nació en la década del 70 y cuya misión era principalmente la explotación comercial de la marca Wrangler, fue dividida en el año 1995 en 5 sociedades más pequeñas, como muestra la figura 6.1, cada una con una función específica.

Figura 6.1: Segmentación para Contex Ltda para 1995



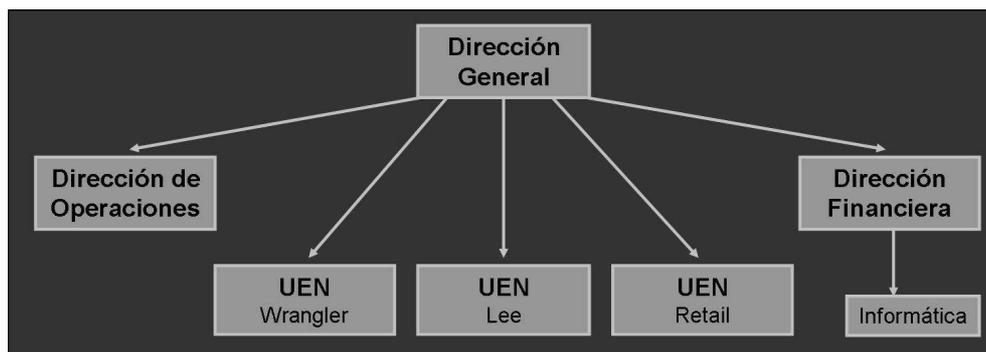
A la cabeza de estas empresas y desempeñando el rol de sociedad matriz, estaba Invertex, principalmente una sociedad de inversiones conformada por los tradicionales socios de Contex Ltda, la familia Osiac. De ella se descolgaban las siguientes empresas:

- a) Servitex, empresa que ofrecía los servicio financieros y de operaciones a las empresas del grupo
- b) Contex, que conserva el nombre de la antigua empresa y que tenía como misión continuar con la explotación comercial de la marca Wrangler
- c) Imporex, empresa productiva principalmente a cargo del funcionamiento de la fábrica de vestuario ubicada en Arica, quien tenía también a su cargo las actividades de importación de materias primas a través de la Zofri y la exportación de producto terminado a mercados específicos, principalmente Estados Unidos.

d) Y finalmente Dicotex, empresa encargada del manejo de la cadena de tiendas propias dentro del territorio nacional.

Puede ser muy cuestionable esta división del negocio en unidades independientes, en primer lugar debido que esta firma tenía una sola actividad dominante. De hecho esta división en sub-empresas fue puramente funcional (funcionalidad interna) y no tiene ninguna relación con servir a distintos mercados externos. Sin embargo, no se puede desconocer que representa un primer intento por dividir los negocios y las actividades de la empresa en unidades autónomas. Un paso más allá daría la nueva compañía formada a partir del *joint venture* de 1996. En ese proceso, junto con la incorporación de nuevas líneas de negocio a la compañía, entre ellas la marca Lee, se logra estructurar de mejor forma la separación de la firma en unidades autónomas.

Figura 6.2: Segmentación para la compañía a partir de 1996



A diferencia de la división anterior, esta vez todas las unidades quedaron dentro de la misma compañía. Como muestra la figura 6.2, fueron definidas tres unidades de negocio. Dos de ellas están relacionadas a las respectivas dos marcas que, luego de anexar Lee, tiene en ese momento la compañía junto con Wrangler. La tercera unidad está asociada a la gestión de la cadena de tiendas propias para todas las marcas actuales o futuras del grupo. Esta estructura con sus respectivas unidades estratégicas de negocio fue conservada por considerarla correctamente definida de acuerdo a condiciones de mercado. En efecto, cada unidad tiene su propio conjunto de competidores o al menos podría tenerlo. Lo mismo ocurre con la definición del estilo de producto de cada marca. Aunque en un inicio, como veremos más adelante, ambas marcas tenían una orientación similar en estos aspectos, la división establecida permitía

fácilmente corregir o perfeccionar esta situación, implementando la diferenciación requerida. Adicionalmente, esta segmentación nos permite tener políticas de precio diferenciadas y aunque los clientes resultan ser los mismos para ambas marcas (tiendas departamentales y boutiques de provincia), esta división permite abordarlos con distinta intensidad. Se puede hacer énfasis diferenciadamente en términos de venta según edad, sexo y estilo, en particular para clientes cuyas compras están divididas en departamentos (grandes tiendas) de acuerdo a éstos parámetros. Por último, esta división permite a la compañía el traspaso o liquidación de cualquiera de sus unidades sin influir directamente a la otra. Éste tema es particularmente relevante ya que la empresa estuvo muy cerca de tomar una decisión en este sentido en 1998 para el segmento Lee debido a los malos resultados obtenidos en los años anteriores y que se sumaban a los malos resultados de la marca para los últimos 10 años.

En cuanto a la unidad de *retail*, todas estas diferencias se hacen aún más evidentes. Además la segmentación de la UEN *retail* cumple con ciertos criterios que se derivan de una estrategia horizontal y que serán revisados más adelante.

6.1.2.- Interrelación y economías de escala:

Con esta segmentación dada, veremos si el resto de la compañía cumple con aprovechar las oportunidades de sinergia que agreguen valor a la firma. Se analizan las interrelaciones para las siguientes actividades:

- Gestión de administración y finanzas, incluyendo la administración central, gestión financiera, manejo de recursos humanos e informática.
- Gestión de operaciones, incluyendo las adquisiciones, la fabricación y la logística de distribución (centro de distribución).
- Gestión de ventas (Marketing), incluyendo las actividades de venta y de promoción.

a) Interrelaciones de Administración y finanzas:

En la figura 6.3, se analizan las ventajas y desventajas para las interrelaciones de gestión de administración y finanzas. Existen dos grandes fuentes de interrelación para esta área. La primera es la infraestructura común de administración, donde es

posible compartir la contabilidad, la gestión de recursos humanos que se refiere básicamente a la contratación de personal y a su capacitación, y por último la coordinación centralizada con la matriz de la compañía ubicada en Greensboro, EEUU.

Figura 6.3: Interrelaciones de Gestión de Administración y Finanzas.

Fuente de inter-relación	Posible forma de compartir	Ventaja competitiva potencial	Costo de concesiones
Infraestructura común	-Contabilidad Compartida -Gestión de Recursos humanos compartido (contratos y capacitación) -Coordinación centralizada con matriz en Greensboro, EEUU	-Ahorro en costos -Ahorro en personal -Simplificación de coordinación con Matriz	-Costo de coordinación (poco relevante) - Fuentes de conflicto por contraloría sobre las UEN.
Tesorería común	- Relación de capitales provenientes de EEUU - Captación de capitales compartida - Uso de la caja compartida	-Menores costos de financiamiento -Mejor rendimiento de excedentes	-No se visualizan mayores costos.

Claramente para todos estos casos es posible obtener ahorros en costos y en personal que no son nada de despreciables y por lo tanto es incuestionable este beneficio. Además en cuanto a la coordinación con la casa matriz, el hecho que el área de administración y finanzas se constituya como único interlocutor y único generador de la información en formato corporativo, provoca una simplificación y evidente ahorro de costos en esta actividad. Por otro lado los costos de coordinación entre las UEN y esta área son poco relevantes frente a los grandes ahorros producidos. El único tema a tener en cuenta, es que existe una potencial y permanente fuente de conflictos entre las UEN y esta área debido a su actividad de contraloría: esta área dentro de su tarea de informar los resultados a la matriz, inevitablemente entra en el terreno de criticar la gestión de las UEN a la luz de los resultados.

La segunda fuente de interrelación se refiere a la tesorería común, donde la gestión común en la captación de recursos financieros, tanto como el manejo de excedentes temporales de caja, produce evidentes ahorros y mejores condiciones de costo y rendimiento de capital.

En el balance, se determinó que los beneficios eran mayores a los costos, por lo que se puso en práctica esta integración de actividades.

b) Interrelaciones de Operaciones:

En tanto, en la figura 6.4 vemos que una de las fuentes de interrelación de gestión de operaciones se refiere a la compra de insumos (y en esta misma categoría se incluye la compra de producto terminado normalmente importado), donde la compra conjunta centralizada se puede traducir en menores costos, ahorro en personal de adquisiciones y una mejor gestión de stock de insumos al estar estas acciones relacionadas a aquellas de producción.

Figura 6.4: Interrelaciones de Gestión de Operaciones.

Fuente de inter-relación	Posible forma de compartir	Ventaja competitiva potencial	Costo de concesiones
Compra de Insumos común	Adquisición conjunta	-Menores costos de insumos -Ahorro en personal de adquisiciones -Mejor gestión de stock de insumos	-Tendencia a estandarización de insumos -Menos reacción ante cambios de insumos y sobre gestión de pedidos urgentes.
Procesos de fabricación idénticos	Fabricación común en fábrica propia } Tercerización común (maquila)	-Posibles menores costos de producción -Ahorros en personal para la gestión de producción.	-Menor flexibilidad a prioridades de venta. -Menor flexibilidad a cambios de tendencia.
Centro de Distribución común	Infraestructura de bodega compartida Logística de distribución común.	-Menores costos -Ahorro en personal -Consolidación de carga con mismo destino -Mejor servicio al cliente	-No se visualizan mayores costos. -Menor flexibilidad a prioridades de despacho. Reputación diluída en caso de fallo de servicio.

En contraparte, siempre existió la tendencia hacia la estandarización de los insumos, en particular en lo referente a las telas y dentro de ellas a la mezclilla (denim), ya que la dirección general en conjunto con el área de operaciones ejercían presión a las diferentes UEN para utilizar las mismas mezclillas de tal forma de mejorar los precios de compra, los niveles de stock y disminuir los riesgos de obsolescencia. Otro problema que produjo esta integración, fue la falta de reacción que esta función centralizada eventualmente tenía, en comparación con la actividad al interior de la UEN, en escenarios de cambios de especificaciones y por lo tanto de insumos por demandas específicas del mercado, o ante la incorporación de pedidos urgentes fuera de programa. Hay que tener en cuenta que en una industria que está influida fuertemente por la moda, este tipo de situaciones y desafío que plantea el mercado de tanto en tanto deben estar incorporadas en la gestión general de la compañía. Claramente la

burocracia que incorpora una actividad centralizada y la lejanía que tiene una actividad fuera de la UEN con el mercado, hacen que estos riesgos existan y necesariamente necesitan de un mayor esfuerzo de coordinación.

Otra fuente de interrelación se refiere a los procesos de fabricación. Y en este punto existen dos formas para producir un producto: la fabricación interna a través de la fábrica propia ubicada en la ciudad de Arica (Zona franca de producción) y la fabricación a través de maquiladores, sean éstos que se encuentren ubicados en la misma ciudad de Arica o en la ciudad de Santiago. La integración de estas actividades produce evidentes ahorros en personal y costos. Al igual que para las actividades de compra, se producen menor flexibilidad por parte de producción ante las prioridades de venta y ante los cambios de tendencia en la moda. Esto debido a la mayor burocratización de las actividades integradas.

Por último, los procesos internos al centro de distribución, representan también una fuente de interrelación, tanto los que se refieren a compartir la infraestructura de bodega como aquellos relacionados a la logística de distribución. En todas estas actividades, existen importantes ahorros de costo y personal, como también la posibilidad de consolidar la carga con mismo destino en el caso de la distribución, y la entrega de un mejor servicio al cliente por la menor ocupación de los recursos de recepción de mercadería por parte del cliente. En contraparte, existe una menor flexibilidad ante cambios en las prioridades de despacho proveniente de una de las UEN involucradas, y existe también el riesgo de diluir una mala reputación de despacho proveniente de una de las marcas hacia las otras. Esta situación ocurría principalmente con las tiendas departamentales donde las normas de entrega son muy estrictas y la mala entrega de producto de una de las UEN contaminaba y provocaba el rechazo para todas las UEN's.

Pese a los inconvenientes descritos, se estimó que los beneficios eran mayores a los costos por lo que se implementó esta integración en todas sus actividades.

c) Interrelaciones de Marketing:

En la figura 6.5, se analizan las ventajas y desventajas para la interrelación de actividades de marketing. A diferencia de los dos casos anteriores, donde en definitiva se adoptó la integración para todas las actividades incorporadas, en esta área, debido que se trata de actividades de venta que están más cerca del corazón del negocio, se decidió realizar la integración para algunas de ellas, mientras que para otras se decidió dejarlas incorporadas en las UEN como actividades autónomas.

Figura 6.5: Interrelaciones de Marketing.

Fuente de inter-relación	Posible forma de compartir	Ventaja competitiva potencial	Costo de concesiones
Mercado similar	Comunicación (publicidad) compartida	-Posibles menores costos de Agencia -Posibles menores costos de medios	-Los mensajes son diferentes -Los medios son diferentes
	Promoción compartida en el punto de venta	-Menores costos de promoción. -Ahorro de promotoras	-Cliente se resiste a la promoción compartida. -Reputación diluida -Menor alineación de objetivos (coordinación)
	Equipo de venta compartido (departamentales)	-Menores costos de venta (equipo de venta)	-Canibalización entre las marcas.
	Servicio al Cliente común	-Menores costos de servicio -Mejor reacción del servicio	- Reputación diluida - Menor flexibilidad a prioridades.
	Procesamiento de Pedidos compartido	-Menores costos -Masa crítica para atraer personal de más alto nivel.	- Menor flexibilidad a prioridades de venta
Mercado geográfico común	Equipo de venta compartido (provincia)	-Menor costo de venta -Mejor uso del equipo	-Posible menor venta conjunta.

En el primer grupo se encuentran la promoción compartida en el punto de venta, el servicio al cliente, y el procesamiento de pedidos. En el mercado de la moda en Chile, las tiendas departamentales representan un importante porcentaje de las ventas totales. Se estima que éste porcentaje de concentración de ventas para la industria estaba sobre el 70% al año 2001. Para Lee, este valor era de 76% y 74% para Wrangler³. Estas cadenas exigen a sus proveedores la contratación de promotoras para trabajar en

³ Las ventas para Lee en 2001 a departamentales significó el 76% de las ventas totales, y un 74% en el caso de Wrangler. Las departamentales sumaban en ese año 10 cadenas de un total de 135 clientes. Fuente: información interna VF.

jornada completa en cada uno de los puntos de venta de las cadenas, y en cada uno de los departamentos donde la marca estuviese presente. Estas promotoras actúan como vendedoras reemplazando el personal que debiese tener la cadena en cada uno de sus puntos. Tanto Lee como Wrangler tenía estas promotoras-vendedoras en los distintos puntos. Esta situación se mantuvo por años hasta que en 2000 se decidió integrar esta función manteniendo en lo posible una sola promotora por punto-departamento para atender la venta de ambas marcas. Esta situación produjo una notable reducción de costos por menor personal: las promotoras se redujeron de casi 350 a inicios de 2000 a menos de 200 (alrededor de 190) hacia fines del 2000. Cabe destacar que la implementación de esta medida no estuvo exenta de conflictos con los clientes que vieron en esta idea una peligrosa forma de mermar su “fuerza” de ventas y un peligroso precedente para otros proveedores.

En cuanto al servicio al cliente y los posibles ahorros de costo, ocurre algo similar. Básicamente esta actividad está encargada de visitar a los clientes mayoristas en los puntos de venta de tal forma de recoger las inquietudes de venta, rotación, stock y resolver los problemas de imagen en el punto (gráfica, elementos de apoyo, etc.) También aquí es evidente el ahorro de costos de viaje y de personal al integrar las actividades.

Por último, para el procesamiento de pedidos, aunque también pudiesen haber ahorros, la razón de fondo en la integración estuvo dada por la necesidad de coordinación centralizadamente con el centro de distribución que había sido definido como integrado.

Para todas estas actividades se determinó que los beneficios superaban a los costos de coordinación o de contaminación de reputación entre las marcas.

Otro grupo contiene las actividades de comunicación (publicidad) y equipos de venta. Para el primero, luego de un análisis se determinó que los posibles ahorros de costo no eran tales, ya que al sumar ambas marcas no se llegaba a la masa crítica necesaria y acostumbrada en el mundo de la publicidad para lograr mejores

negociaciones en los precios. Además era imprescindible mantener mensajes y medios independientes para cada marca de tal forma de no confundir sus identidades.

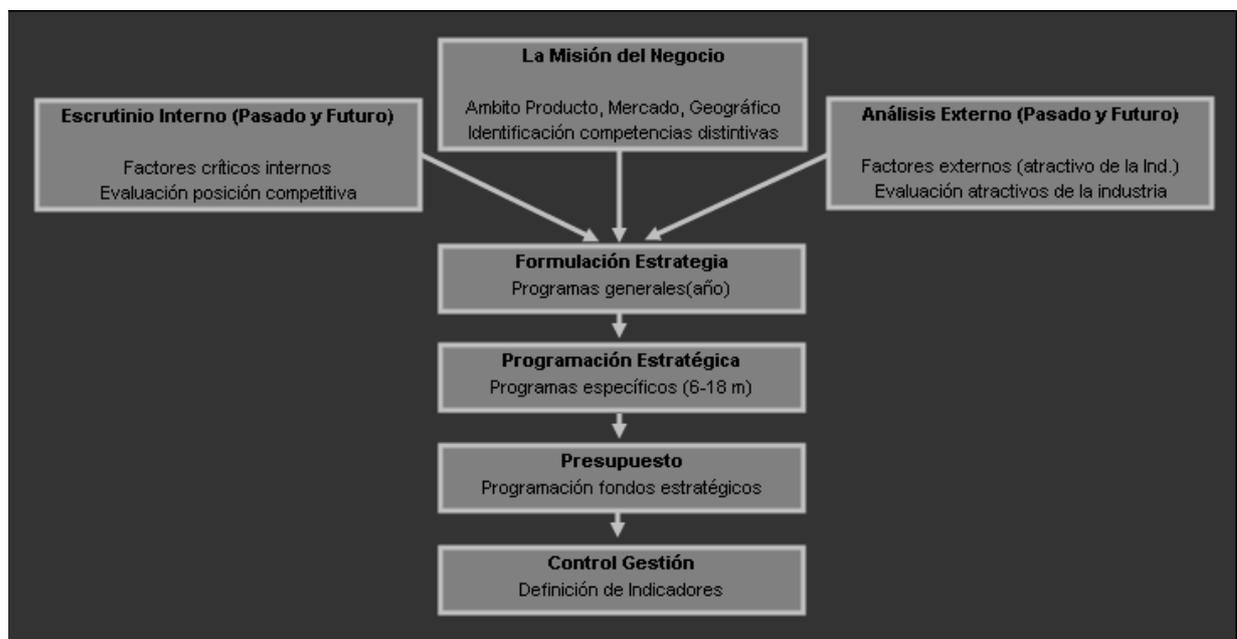
En cuanto al equipo de venta, costo importante en cualquier presupuesto de esta industria, si bien al integrar los equipos se podría acceder a importantes reducciones de costo, se determinó que esta situación podría ser poco beneficiosa: en efecto, los clientes tienden a mezclar las marcas cuando son atendidos en forma conjunta con una oferta de 2 o más marcas. Se da en la práctica que terminan eligiendo las líneas de producto más fuertes de cada marca, por ejemplo las camisas de la marca 1 en desmedro de aquellas de la otra marca, los pantalones de la marca 2 en desmedro de aquellos de la otra marca, y así sucesivamente. Este proceso lleva inevitablemente a una fuerte disminución de las ventas conjuntas. Es por ello que para estas actividades se ha decidido mantenerlas dentro de la autonomía de cada UEN.

Todas estas decisiones dan forma al organigrama funcional de la figura 6.2 que resume la segmentación de la empresa en áreas autónomas (las UENs) y áreas integradas que aglutinan las actividades compartidas por las UENs.

6.2.- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO:

La figura 6.6 muestra en forma resumida los elementos fundamentales que definiremos a continuación, y que en su conjunto darán forma a la estrategia de negocio, todo referido y circunscrito a la unidad estratégica de negocio “Lee”. El primero será la definición de la misión del negocio.

Figura 6.6: Elementos fundamentales (Estrategia de Negocio)



6.2.1.- DECLARACIONES: La Misión del Negocio

Aunque no estaba definido formalmente, del estudio y comprensión de la situación actual al llegar a la empresa, se pudo establecer la misión de la UEN Lee implícita en ese entonces en la cultura de ésta división.

En el ámbito del producto, la misión actual era la explotación de líneas básicas, esto es, artículos tradicionales tales como jeans y algunos complementos en siluetas y telas de estilo básico, sin incursionar en tendencias de moda más radicales. Los malos resultados del pasado reciente, llevaron a la empresa a tomar este camino que, en teoría, parecía seguro al tener productos que no se harían obsoletos tan rápidamente.

Adicionalmente, la teoría que está detrás de la elección de producto básico para una marca, tiene que ver con el número de SKU⁴, que plantea que a mayor número de SKU disponibles en una colección, mayores serán los saldos de stock al final de la temporada (mayor probabilidad de quiebres de color y/o talla). VF Corp. encontró además una gran justificación a esta política: el origen de la marca Lee, que la hace pertenecer al grupo de las emblemáticas (marcas originales, ligadas al western americano).

Figura 6.7: Declaración de la Misión del Negocio para Lee.

Ámbito	Actual	A Futuro
Ámbito del producto	-Líneas Básicas de producto -Imagen de marca del tipo "emblemática"	-Espectro amplio de líneas de producto según el mercado -Imagen de marca de acuerdo a tendencias mundiales y desarrollo corporativo.
Ámbito de mercado	-Público de estilo clásico -Hombres de 35+ años	-Estilo de la marca de acuerdo al mercado y tendencias. -Abrir espectro etario y de género
Ámbito Geográfico	-Chile continental	-Chile continental
Modo de conseguir liderazgo competitivo	-Competencia Interna con Wrangler	-Incorporar las mejores tendencias del mundo y competir con las marcas existentes en el mercado.

La definición del ámbito del mercado es consecuencia a la política descrita: en respuesta al producto básico obtenemos un cliente clásico en su forma de vestir, mayormente hombres, ya que las mujeres son en general más cercanas a la moda, y en edad más bien adulta, a partir de los 35 años.

Por último, toda la definición anterior llevó a esta UEN a encontrar una forma de conseguir liderazgo competitivo bastante peculiar. El origen de la marca en el mercado chileno fue simultáneo a Wrangler, su imagen es similar, el producto está definido en forma similar y el mercado que ataca es el mismo, y agregando además que Wrangler tenía mucho éxito en su gestión. Por lo tanto dentro de la misión implícita de este segmento estaba el identificar como competidor directo a Wrangler, e intentar quitarle unos puntos de participación de mercado. Este planteamiento se introdujo hasta tal punto en la cultura organizacional de la compañía, que la UEN Lee funcionaba en uno de las dos alas del edificio de VF, separada por una puerta con portero eléctrico, la cual

⁴ SKU: Stock Keeping Unit o "Unidad de Guardado de Inventario". En la industria se define como un artículo o modelo en un color particular y en una talla particular. Es decir, un SKU es la identificación de un conjunto de piezas indistinguibles.

permanecía siempre cerrada, y por la cual estaba estrictamente prohibido que atravesara personal de Wrangler.

Con estos antecedentes hubo que reformular la misión de Lee, para lo cual se definió que a futuro la UEN abordaría un espectro mas amplio en líneas de producto, sin restricciones a priori y de acuerdo con las tendencias de moda y necesidades del mercado, desarrollando una imagen de marca acorde a las tendencias mundiales y al desarrollo llevado a cabo por VF en el mundo, principalmente Europa. Ya no se actuará conservando “por definición” la herencia western de la marca, sino de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado.

Similar definición se hizo en el ámbito del mercado, donde el consumidor objetivo se definirá de acuerdo a estudios de mercado, identificando los distintos grupos de opinión y liderazgo e identificando el mejor mercado para la marca, nuevamente sin restricciones ni prejuicios. Por último, es parte de la misión de esta marca captar nuevos compradores y para ello debe conquistar (o reconquistar) el público femenino de tal forma de ser una marca equilibrada entre público masculino y femenino.

En el ámbito geográfico, el mercado para la marca, tal como ocurría en la situación actual, está circunscrito exclusivamente al territorio chileno, debido a la política general de la matriz *VF Corporation*. Otros mercados de la región, como por ejemplo los países vecinos, se explotan a través de oficinas locales, filiales también de VF Corp.

Complementando lo anterior, se define un nuevo modo de conseguir liderazgo competitivo, que en lugar de competir con otro segmento de la misma compañía, incorpora las mejores tendencias del mundo para competir con todas las marcas existentes en el mercado.

6.2.2.- DECLARACIONES: Objetivos Estratégicos

El objetivo general que espera alcanzar la empresa para esta unidad estratégica de negocio, se refiere a reposicionar la marca Lee en el mercado chileno del Jeans tanto para hombre como para mujer, de tal forma de asegurar la permanencia de la marca en el mercado.

Específicamente, se espera detener la caída de imagen de la marca y recuperar los índices de posicionamiento. Adicionalmente se espera detener la caída de los niveles de venta y lograr crecimiento a partir del primer año del plan, que corresponde a 1999. Por último se espera también mejorar los índices de rentabilidad para el negocio.

En general la empresa espera que a través de este proceso se logre un significativo crecimiento en ventas y rentabilidad, y que el desarrollo de la estrategia se enmarque dentro de un esquema de gestión general del “día a día” que no debe ser descuidado durante el éste proceso formal con objetivos de largo plazo. Dentro de esta gestión general deben incluirse las funciones de la cadena de valor (desarrollo de producto, ventas y marketing), quedando fuera, dada la estructura de la empresa, la gestión financiera y gestión operativa (producción y distribución) que pertenecen a unidades independientes y centralizadoras de estas funciones para ésta y otras UEN.

La empresa espera también que estas actividades se desarrollen en un esquema participativo que incluya todas las funciones y personas pertenecientes a esta UEN, en coordinación con las oficinas más importantes de la compañía en el mundo: Argentina y Brasil, que pertenecen a la misma zona sudamericana, Europa (Bruselas), EE.UU. (Kansas City), Japón y Hong Kong, de tal forma de crear una red con cultura corporativa y cooperación permanente con el fin de blindar el trabajo futuro y sus resultados.

6.2.3.- PROCESO ANALITICO: Análisis del Medio Externo

Para el correcto análisis y comprensión del atractivo de la industria que nos interesa y que representa nuestro medio externo de estudio, debemos comenzar por entender y definir cual es esa industria. Primero que todo, la llamaremos “La Industria del Jeans”. Existe un gran grupo industrial llamado comúnmente la “Industria Textil” que abarca todas las actividades dentro del mundo de los tejidos de fibras naturales o sintéticas. Dentro de este macro-grupo, existe un grupo llamado la Industria del vestuario, que especifica y acota en mejor forma la actividad, circunscribiéndola solo a la confección y comercialización de prendas de vestir. Nuestra industria no será ninguno de estos grandes grupos, e iremos un paso más allá para acotar nuestro medio externo

exclusivamente a la comercialización de prendas de vestir relacionadas con el espíritu y estilo de vida del jeans, sean éstas de mezclilla (denim) u otras telas, donde la fabricación no es importante (pueden comprarse las prendas terminadas) y la comercialización del producto se realiza bajo una marca diferenciadora identificada con el concepto del jeans, dejando fuera de esta definición, por razones de análisis que quedará claro durante el desarrollo, todas las marcas propias o marcas blancas de las grandes cadenas de *retail*. Las marcas que participan en nuestro ámbito externo y la oferta de producto, está orientada a clientes de ambos sexos y de todas las edades.

a) Intensidad de la rivalidad entre competidores:

El primer paso es analizar los competidores participantes de esta industria junto con medir la intensidad de la rivalidad entre ellos. Para el año 1999, se contaban 22 actores relevantes en esta industria, marcas en general reconocidas que se observan en la figura 6.8, que apuntaban a distintos segmentos del mercado. Esto nos da cuenta de una industria poco concentrada, con una oferta bastante atomizada.

Figura 6.8: Competidores para la Industria del Jeans en 1999.

Wrangler	Foster	Valro's	Ricciardi
Levi's	Calvin Klein	Peroé	Efesis
Americanino	Ellus	Vanks	Diesel
Lee	Fiorucci	Barney's	Cheldiz
Barbados	Robert Lewis	Wado's	
Parada 111	Cohache	Soviet	

Como fue descrito en el capítulo 2 como parte de los antecedentes de este estudio, la industria se encuentra en 1999 en decrecimiento, o en un período de baja que había comenzado en 1995 a nivel mundial y que había llegado a Chile en 1996, dejándose sentir en forma más importante a partir de inicios de 1998 al combinarse con los efectos de la crisis asiática. Sin embargo el mayor impacto sobre la industria, y causante de este período de baja de 1995, fue la irrupción de marcas propias de las cadenas departamentales en el mercado. No las hemos considerado como parte de la industria ya que más que competidores, tienen un comportamiento de sustitutos. El espacio que tomaron estas marcas fue desde un inicio muy importante y cada vez más

fuerte. Hacia 1996, la venta de jeans de marcas “externas” (término utilizado por las cadenas para identificar las marcas que no eran propias) sobre el total de ventas para una cadena de *retail* era de 80%. Ese mismo porcentaje para el año 2005 había bajado a tan solo un 25%⁵.

Por lo tanto la situación de muchos actores en un mercado en baja claramente provocaba muchas tensiones y una rivalidad muy intensa, agravada por una estandarización del producto según lo descrito en el capítulo 2. Normalmente, en industrias que presentan estas características de competencia, estas fuerzas se traducen en la práctica en decisiones de precio casi irracionales en la medida que la industria presente altos costos fijos en su estructura de costos⁶. En un primer análisis, en esta industria los costos fijos no son relevantes, sin embargo si afinamos un poco el enfoque, podemos identificar un costo fijo muy importante: los saldos de temporada. Las prendas de temporada, que recogen las tendencias de la moda mundial en términos de silueta, forma, color, textura y dibujos, tienen una “fecha de vencimiento” clara. No se pueden guardar o reciclar para la temporada siguiente ya que en esa nueva temporada los parámetros de moda habrán cambiado. Por lo tanto si alguna prenda de una temporada no es vendida dentro de ese período, su “valor” pasa a ser cero (o muy cercano a cero), o lo que es equivalente, se transforma en un costo fijo. Por esta razón las marcas están dispuestas a bajar sus precios lo que sea necesario, sin medir las consecuencias para la industria en su totalidad. El lema pasa a ser: “vender a cualquier precio”, ya que ese precio, por pequeño que sea, se transforma en margen, una vez que ha sido asumido el nulo o poco valor que le queda a esa prenda al terminar la temporada.

Podemos concluir que la rivalidad entre competidores de la industria es muy intensa, con factores muy adversos, lo cual hace que esta primera fuerza haga a la industria poco atractiva.

⁵ Fuente: Estudios internos de Falabella.

⁶ HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. *Gestión de Empresas con una visión estratégica*, 4a ed., Santiago de Chile: Dolmen, 1996. ISBN 956-201-162-3

b) Barreras de entrada y amenaza de ingreso de nuevos participantes:

Esta industria se caracteriza por presentar bajas barreras de entrada. Y esto ha quedado demostrado en la historia de la industria donde permanentemente han ido entrando nuevos actores con poca o nula experiencia en esta industria, solamente atraídos por las altas rentabilidades pasadas. El concepto que un ciudadano común tiene de la industria se puede graficar de la siguiente forma: mucha gente tiene gusto por la ropa, en particular mujeres que son más estéticas que los hombres al momento de combinar o crear estilos. Un grupo de ellas, no despreciable, tiene la convicción que su gusto es superior al gusto general. Y con ese solo dato, creen estar capacitados para entrar al negocio, inicialmente vendiendo algunas prendas entre los amigos para luego crecer e industrializar el negocio. Esta descripción, que parece muy caricaturesca, no lo es tanto al momento que potenciales nuevos actores evalúan entrar a la industria. De afuera se ve una actividad bastante simple, y la realidad tampoco es muy distinta: no existen grandes economías de escala, no se requiere un gran capital en especial cuando se puede externalizar la confección, lo cual genera un fácil acceso al abastecimiento, no existe un gran “secreto” del negocio y más bien las cosas se hacen de forma similar a como se hacían el siglo pasado o antepasado. No hay grandes avances tecnológicos.

Todo lo anterior ha llevado a la industria desde un pasado de alta rentabilidad (cuando las marcas y la diferenciación eran importantes) a un ingreso importante de nuevos actores en los últimos años, con una baja considerable de la rentabilidad. Pero las barreras de entrada siguen siendo bajas y por lo tanto es un aspecto poco atractivo para la industria.

c) Amenaza de productos sustitutos:

Desde la perspectiva de un enfoque clásico, esta industria no tiene una amenaza importante de sustitutos, ya que no es fácil para el consumidor encontrar las mismas prestaciones del jeans en otras líneas de producto tales como podrían ser los pantalones más formales. Cada cierto tiempo, y tal como fue descrito en el capítulo 2, surgen algunos reemplazos al jeans producto de los ciclos asociados a esta prenda. Sin embargo estas alternativas pueden ser abordadas perfectamente por esta misma industria, por lo que no constituye exactamente un sustituto.

Ahora, cambiando un poco el enfoque, y justificando el haber dejado fuera de nuestra definición de la industrial a las marcas propias de las cadenas de *retail*: estas marcas propias tienen justamente el comportamiento de producto sustitutivo. En efecto, en la medida que todas las marcas en general han perdido la fuerza y la relevancia que éstas tenían en la década de los '70 y '80, y que, por lo tanto, el producto ha tendido a la estandarización y a convertirse en un commodity, han dado espacio a la aparición de marcas propias de las cadenas de *retail* que han ingresado al mercado con producto estándar, sin historia (sin herencia, concepto conocido como heritage). Su apuesta no era vender un estilo de vida ni un concepto de marca, sino simplemente este nuevo producto estandarizado. Por esta razón, es que se han considerado sustitutas y no dentro de la competencia, ya que no es exactamente el mismo producto (como estilo de vida), sino que solamente un producto similar a menor precio. Teniendo en consideración todo lo anterior, a la fecha de nuestro análisis (1999) estas marcas propias ya se encontraban presentes en el mercado, aunque llevaban poco tiempo aún, y en general se les consideraba todavía como una amenaza pequeña a media, pero con potencial de crecimiento en su amenaza. Consideramos entonces que esta amenaza es de nivel medio tendiendo en el futuro a "alta".

Figura 6.9: Marcas sustitutas / Marcas propias de los canales de retail en 1999.



Sybillla / Falabella
Second Image / Falabella
Index / Ripley
Union Bay / Paris

d) Poder de negociación de los proveedores:

En esta industria, los proveedores normalmente abastecen de producto terminado, servicio de confección, telas y avíos tales como hilos, botones, etiquetas, etc. Para todos estos tipos de insumos, ha existido históricamente en Chile un importante grupo de abastecedores, lo que ha mantenido precios estables y calidad de acuerdo a los requerimientos del mercado. En los últimos años, con la entrada de China como gran proveedor de todo tipo de insumos textiles, ha provocado una baja en los costos y una disminución, en algún grado, del poder por parte de los proveedores. En

general el abastecimiento es estándar, con poca diferenciación, con buen desarrollo, con proveedores aptos y en gran número (casi ilimitado si consideramos el tamaño de China). Y dado el carácter global de los proveedores, el precio de los insumos ha pasado a ser un dato para la industria, con gran estabilidad. En resumen, no existe poder de parte de los proveedores, aunque hay que consignar que tampoco la industria tiene poder sobre ellos.

e) Poder de negociación de los compradores:

Este representa uno de los mayores problemas de esta industria. Durante la crisis financiera del año '82 se sentaron las bases para lo que luego representaría uno de los crecimientos más explosivos conocidos para una industria en la historia de nuestro país. Debido a la crisis financiera, el estado chileno impuso restricciones al mercado del crédito de tal magnitud que los bancos se vieron muy restringidos en la emisión de tarjetas de crédito bancarias y créditos de consumos. Esta situación fue más severa en los estratos económicos más bajos y que por naturaleza son más riesgosos, a quienes el sistema prácticamente los dejó fuera del mercado del crédito. Por otro lado, las medidas de control de la autoridad financiera no previeron los alcances del insipiente desarrollo del mercado del crédito de las casas comerciales. En este escenario de control bancario y un crédito comercial sin restricciones, se produjo una explosión de emisión de plásticos de casas comerciales en desmedro de aquellos emitidos por los bancos.

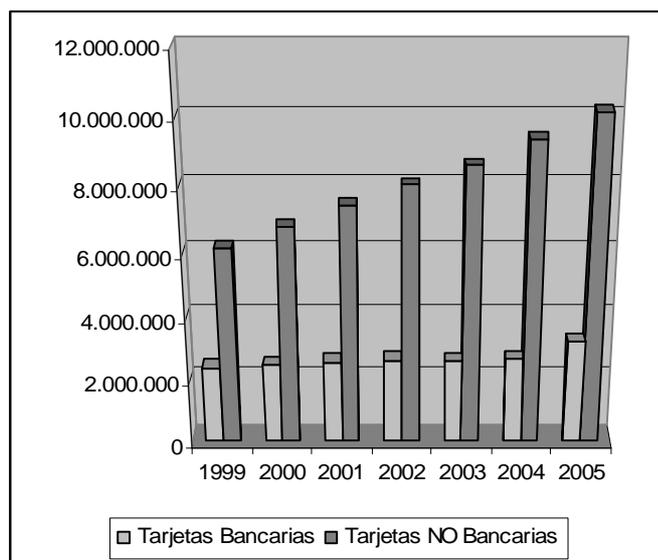
Figura 6.10.a: Evolución del número tarjetas vigentes.

Año (a Dic)	Tarjetas Crédito Bancarias	Tarjetas Crédito no Bancarias *
1999	2.408.767	6.199.625
2000	2.494.464	6.843.883
2001	2.604.083	7.482.418
2002	2.666.654	8.080.813
2003	2.628.178	8.628.019
2004	2.701.294	9.389.920
2005	3.257.539	10.176.783

* incluye tarjetas de supermercados y casas comerciales
Fuente: SBIF

En las figuras 6.10.a y 6.10.b, podemos ver que el año 1999 existían en el mercado cerca de 2.400.000 tarjetas bancarias (sumando Master Card, Visa, Diner's, y Magna principalmente) y casi 6.000.000 de tarjetas emitidas por casas comerciales. Y éstas últimas siguen creciendo a mayor tasa que las bancarias.

Figura 6.10.b: Evolución del número tarjetas vigentes.



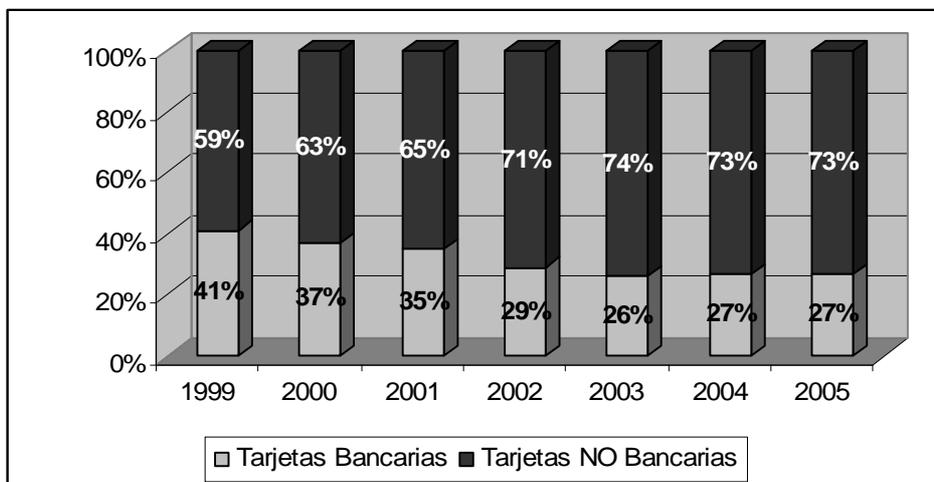
Fuente: SBIF

Claramente se produjo una imperfección de mercado, lo que otorgó un gran poder a las cadenas de *retail* que podían atraer libremente a un número cada vez mayor de clientes por el fuerte atractivo del crédito fácil. Las multitiendas (sin considerar supermercados) habían acaparado el 67% de las preferencias como lugar preferido de compras al año 2004⁷. Y luego de esa fecha este porcentaje no ha hecho más que crecer, lo mismo que los créditos otorgados por las casas comerciales, tal como lo muestra la figura 6.11.

Las cadenas han argumentado sistemáticamente ante el intento de la autoridad por controlar y corregir esta situación, que, a diferencia de los bancos, sus colocaciones se basan en capitales propios y no capitales de los clientes. El error en este argumento es que si bien los capitales no son de los clientes como ocurre en los bancos, tampoco son propios y en definitiva pertenecen a los proveedores, quienes con plazos de pago

⁷ Fuente: Encuesta Ipsos de 2005

Figura 6.11: Participación de la banca en total de créditos cursados en tarjetas.



Fuente: SBIF

cada vez más largos, han financiado este esquema de crédito. Toda esta situación ha sido incontrolable e inmanejable para todos los actores que de alguna forma interactúan con estas cadenas, lo que refleja el nivel de poder que ellas han alcanzado no solo ante sus proveedores, sino también en distintas instancias del ámbito nacional.

f) Resumen:

En la figura 6.12 vemos un mapa de la situación descrita en base a las cinco fuerzas de Porter en la industria del jeans analizadas para el año 1999.

Figura 6.12: Análisis estructural de la Industria.

	Barreras de Entrada No atractivo	
Poder de Proveedores Atractivo	Intensidad de rivalidad y competencia No atractivo	Poder de Compradores No atractivo
	Sustitutos No concluyente	

En tanto la figura 6.13 grafica el atractivo de la industria en base al mismo análisis de las fuerzas de Porter, tanto para la situación actual, como su proyección futura.

Figura 6.13: Atractivo de la Industria.

	ACTUAL			FUTURA		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras de Entrada	X			X		
Rivalidad entre competidores	X			X		
Poder de Compradores	X			X		
Poder de Proveedores			X			X
Disponibilidad de Sustitutos		X				X
EVALUACION GENERAL	X			X		

A futuro no se prevén mayores cambios en el “medio ambiente” para la industria del jeans, a excepción de la disponibilidad de productos sustitutos (marcas propias), donde se prevé un aumento en la intensidad de esta fuerza. Con todo, la evaluación general de la industria es que ésta tiene un nivel de atractivo más bien bajo. Sin embargo podemos identificar dentro de esta evaluación poco auspiciosa y sus amenazas, ciertas oportunidades que al explotarlas correctamente pueden producir la diferenciación entre los distintos actores de la industria.

Figura 6.14: Identificación de Amenazas y Oportunidades en el medio externo.

<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Bajo crecimiento de la Industria 2.- Estandarización del Producto 3.- Gran poder de negociación de los compradores 4.- Irrupción de marcas propias (sustitutos) <p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Consumidores tienden a privilegiar marcas con historia o estilo. 2.- Consumidores tienden a buscar diferenciación del producto 3.- Bajos incentivos a la entrada de nuevos actores 4.- Creciente fuente de abastecimiento (Asia)

6.2.4. PROCESO ANALITICO: Análisis del Ámbito Interno:

a) Identificación de los principales competidores:

Como fue visto para el análisis del medio externo, en el año 1999 existían 22 competidores en la industria del jeans, los que se muestran en la tabla 6.15. De ellos, Parada 111, Robert Lewis, Cohache, Valro's, Peroé, Vanks, Barney's, Ricciardi, y Cheldiz no representaban competidores relevantes ya que su imagen apuntaba a segmentos socioeconómicos relativamente bajos donde Lee no ha estado y no pretendía estar.

Por otro lado, Calvin Klein, Fiorucci, Wado's, Efezis, Soviet y Diesel eran marcas que no alcanzaban una participación de mercado relevante y/o estaban en franco decrecimiento.

Figura 6.15: Competidores para la Industria del Jeans en 1999.

Wrangler	Foster	Valro's	Ricciardi
Levi's	Calvin Klein	Peroé	Efezis
Americanino	Ellus	Vanks	Diesel
Lee	Fiorucci	Barney's	Cheldiz
Barbados	Robert Lewis	Wado's	
Parada 111	Cohache	Soviet	

De acuerdo al descarte anterior, y para los fines de este análisis, nos hemos quedado con las marcas Wrangler, Levi's, Americanino, Barbados, Foster y Ellus de tal forma de identificar entre ellos a nuestros competidores más relevantes.

Adicionalmente y complementando lo anterior, vemos que las marcas con mejores indicadores de acuerdo a la encuesta Search-Ipsos sobre el mercado del jeans de 1999 (figura 6.16) y entre las cuales se encuentra Lee, son justamente aquellas que no han sido descartadas.

Figura 6.16: Principales indicadores para las principales marcas en 1999.

Marca	Top of Mind	Total Espontáneo	Total Menciones	Compra último año	Intención compra	Marca que posee	Recuerda publicidad
Levi's	33	71	87	24	21	38	35
Wrangler	23	68	90	20	14	35	12
Americanino	10	44	78	11	9	16	5
Lee	3	26	59	7	4	9	3
Foster	5	25	57	11	7	16	7
BB2	4	18	57	8	4	12	9
Ellus	4	29	66	6	3	8	12

Fuente: Ipsos 2005 (anexo C)

A continuación se analizan las condiciones más importantes para cada una de estas marcas.

Levi's:

- Se trata de la marca líder en ventas para hombres.
- Su rentabilidad es superior a la de la industria ya que sus precios son mayores, producto de una adecuada diferenciación de marca.

Wrangler:

- Tiene una buena participación de mercado para hombre, detrás de Levi's.
- Existe un buen conocimiento de la marca
- Exhibe una posición vulnerable debido que se trata de una marca muy estancada en su oferta de producto e imagen, y es poco agresiva. Sin embargo, debido que se trata de una marca de la misma compañía, y por definición en la estructura organizacional, no puede ser atacada por el segmento Lee bajo ninguna circunstancia.

Americanino:

- Se trata de una marca que ha experimentado un crecimiento sostenido hasta 1997 por más de una década.
- Muestra en la actualidad una posición vulnerable debido que la empresa ha debilitado la gestión general y se aprecia poca claridad en sus políticas.
- Posee un buen conocimiento de marca.

Foster:

- Ha experimentado un sostenido crecimiento desde su aparición a fines de los '80.
- La empresa mantiene una permanente actitud agresiva para competir, permitiendo grandes descuentos a las cadenas departamentales, devoluciones de producto no vendido a fin de temporada y consolidando el concepto de promotoras-vendedoras en los puntos de venta de las grandes tiendas.
- Tiene en la actualidad una elevada utilización de abastecimiento externo, particularmente desde China y Perú.
- Posee un excelente equipo de desarrollo de producto. Se trata del equipo completo responsable del fuerte crecimiento de Americanino en los últimos 11 años, recientemente contratado por Foster.

Barbados:

- Es líder en ventas para mujer. La marca es exclusiva de mujer y no posee oferta de productos para hombres.
- Ofrece una buena calidad e innovación de producto. Posee un buen equipo de desarrollo.

Ellus:

- Posee un buen nivel de ventas en hombres, aunque muy débil en mujer.
- Tiene una importante fuerza de marketing, a través de una adecuada inversión publicitaria y apoyo de imagen en el punto de venta.
- Posee un apoyo muy importante de su casa matriz de Brasil en todo lo referente a producto innovador.

De acuerdo a las condiciones descritas para cada una de estas marcas, hemos identificado como nuestros principales competidores a Foster quien participa en el mercado masculino y femenino, y Barbados también llamada BB2, que solo participa en el mercado femenino. Estas marcas representarán entonces la base de comparación para Lee.

b) Definición de las actividades del negocio e identificación de los factores críticos:

Antes de continuar, se debe identificar los factores críticos de éxito, es decir las capacidades controlables y donde la UEN de nuestro análisis logre sobresalir para obtener ventajas comparativas a largo plazo y que impliquen mejores resultados que aquellos de la industria. Para realizar esta tarea utilizaremos el concepto de la cadena de valor, de tal forma de definir las actividades del negocio, con lo cual podremos organizar las tareas de la siguiente forma:

Logística de Entrada: son las tareas de abastecimiento y manejo de materiales y materias primas, que en general podemos describir como actividades muy estandarizadas dentro de la industria donde hay poco nuevo que realizar o reorganizar. No constituye un factor crítico de éxito (FCE).

Operaciones: podemos identificar las actividades de fabricación. En nuestro caso VF Chile posee una planta de fabricación en la ciudad de Arica y por lado, existe en la industria una creciente tendencia a fabricar fuera de nuestro territorio, comprando producto terminado a países tales como China, India y Perú. La eficiencia de una planta propia, así como el correcto uso de las fuentes externas de producción es un importante FCE.

Logística de Salida: encontramos las tareas de almacenamiento y distribución de producto terminado, dentro de la gestión general del centro de distribución., que constituyen un FCE de mediana importancia.

Marketing y Ventas: son importantes las actividades relacionadas con la imagen de marca, los esfuerzos de comunicación para la marca, la relación comercial con los clientes en conjunto con las políticas de agresividad comercial y finalmente las actividades que pueda realizar la empresa para apoyar corporativamente a la UEN frente a los clientes y los canales de comercialización. Todas estas actividades representan una fuente importante de FCE.

Servicio: es importante la agresividad que la empresa muestre, a través de su servicio post venta, en el manejo de ofertas, descuentos y liquidaciones, así como las políticas de cambio de mercadería y devoluciones. De aquí se desprende un FCE.

Adquisiciones: todas las actividades de adquisición son bastante estandarizadas para la industria y no existe un potencial de diferenciación en ellas. No constituye un FCE.

Investigación y Desarrollo: la investigación y desarrollo en esta industria se materializa en las actividades de desarrollo de producto, que tienen que ver con la creación de moda. Dos condiciones importantísimas determinan si esta actividad puede constituirse en ventaja. Estas son: calidad del diseño y velocidad de desarrollo. Es una de las actividades más importantes del negocio y por lo tanto un importante FCE.

Manejo de Recursos Humanos: puede significar un FCE medio, en la medida que represente una ayuda al desarrollo del negocio. Será de ayuda a la estrategia una organización de mayor tamaño y un correcto estilo de gestión de recursos humanos.

Infraestructura y gestión: es importante disponer de la infraestructura necesaria en términos de tesorería de tal forma de poder implementar los planes que se generen, contar con la adecuada planta de funcionarios idóneos para el negocio en particular en el área de desarrollo de producto, y finalmente es importante la red de generación de información que produce una corporación multinacional.

c) Identificación de fortalezas y debilidades:

Una vez identificados los competidores principales del punto (a), y teniendo definidos los factores críticos de éxito del punto (b), podemos evaluar cada uno de estos últimos para nuestra UEN en relación al estado que presentan estas variables para dichos competidores.

Con esto, se puede desarrollar un perfil competitivo de la Unidad Estratégica de Negocio Lee, midiendo sus fortalezas y debilidades relativas a las marcas Foster y BB2 tal como se muestra en la figura 6.17.

Figura 6.17: Evaluación de las fortalezas y debilidades de Lee frente a competidores.

	Factor Crítico	Imp (1)	Foster	BB2	Lee v/s Foster y BB2	
Fabricación	Abastecimiento MP	BAJ	(2)	(2)	N/A	(2)
	Fabricación propia	ALT	Debilidad	Debilidad	Debilidad	Fábrica en Arica con mayores costos, poca flexibilidad y respuesta lenta
	Fabricación Oriente	ALT	Debilidad	Equilibrado	Debilidad	Poco uso de producción foránea. Implicaría menores costos, simplificación operativa
	Centro Distrib (CD)	MED	Equilibrado	Fortaleza	Fortaleza	Buena infraestructura y tecnología en el CD, mejor o igual que la competencia
	Adquisiciones	BAJ	(2)	(2)	N/A	(2)
Marketing	Imagen de marca	ALT	Equilibrado	Equilibrado	Debilidad	Equilibrio actual pero bajando de acuerdo a Search Ipsos. Marca emblemática con historia y herencia.
	Comunicación	ALT	Debilidad	Debilidad	Debilidad	Gran gasto reciente pero inútil.
	Relación con clientes	ALT	Equilibrado	Fortaleza	Fortaleza	Buena relación con clientes a nivel corporativo, apoyado por Wrangler
	Apoyo Corporativo	ALT	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	La estructura corporativa da peso y favorece las ventas de la UEN
	Servicio Post Venta	ALT	Debilidad	Equilibrado	Debilidad	Competencia es más agresiva en devoluciones, descuentos, liquidaciones.
Desarrollo	Desarrollo Producto (calidad)	ALT	Debilidad	Debilidad	Debilidad	La competencia tiene excelente desarrollo de producto
	Velocidad de Desarrollo	ALT	Debilidad	Debilidad	Debilidad	Competencia es más rápida al desarrollar producto
	Apoyo externo (info)	ALT	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	La UEN recibe mucha y valiosa información de la red mundial de la compañía
Gestión	Equipo Diseño	ALT	Debilidad	Debilidad	Debilidad	No hay diseñadores al nivel de las necesidades
	Tamaño empresa	MED	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Solidez financiera, apoyo legal. Destacable apoyo en tesorería.
	Estilo Gestión	MED	Equilibrado	Fortaleza	Fortaleza	Estilo Norteamericano: delegación, recompensas, beneficios. Buen ambiente laboral.

(1) Importancia: BAJ=baja, MED=media, ALT=alta

(2) Actividad no relevante, no constituye FCE

De acuerdo a esta evaluación se puede graficar las fortalezas generales del negocio de jeans Lee, tanto para la situación actual, como su proyección futura, de acuerdo a las variables de Fabricación, Marketing, Desarrollo y Gestión. Dicha evaluación se muestra en la figura 6.18.

Figura 6.18: Evaluación general de las fortalezas del negocio Lee.

	ACTUAL			FUTURA		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
Fabricación	X				X	
Marketing		X				X
Desarrollo	X					X
Gestión		X				X
EVALUACION GENERAL	X					X

A futuro, estimamos que existe espacio suficiente para que la empresa mejore en términos de fabricación, de marketing, desarrollo de producto y gestión, en base a los programas que se generen en este proceso estratégico. Para fabricación, se puede pasar de una baja evaluación a una mediana al mejorar o reducir la fabricación propia e incrementar las importaciones de producto terminado. Para marketing, podemos pasar de evaluación media a alta, al mejorar la imagen de marca, la comunicación de marca y hacer más agresivo y proactivo el servicio post venta. En desarrollo, existe espacio para dar un gran salto desde una evaluación baja a una alta en la medida que se mejore la calidad de desarrollo de producto (más acorde con la moda), la velocidad de desarrollo y se explote adecuadamente la información y apoyo corporativo mundial existente. Por último, en gestión se puede avanzar de medio a alto básicamente mejorando el equipo de diseño y desarrollo de producto.

Con todo lo anterior, la evaluación general para la fortaleza del negocio es media baja tendiendo a baja. A futuro se visualizan espacios para pasar a una evaluación general alta.

Finalmente, la figura 6.19, presenta la esencia de las principales fortalezas y debilidades del negocio del jeans Lee.

Figura 6.19: Identificación de Fortalezas y Debilidades en comparación con competidores.

Fortalezas:

- 1.- Apoyo externo en información para desarrollo de producto.
- 2.- Apoyo corporativo a ventas.
- 3.- Buena relación corporativa con clientes.
- 4.- Heritage de la marca (herencia, historia. Marca emblemática)

Debilidades:

- 1.- Equipo de diseño débil.
- 2.- Desarrollo de producto básico, antiguo, aburrido. Intenta copiar a Wrangler
- 3.- Fabricación foránea poco implementada
- 4.- Servicio post venta poco agresivo y poco proactivo.

6.2.5. Formulación de la estrategia del negocio.

Declaración de la Misión:

Desarrollar productos de acuerdo a las tendencias de moda relevantes que se dan en el mundo sin complejos ni prejuicios y con una oferta lo suficientemente amplia para satisfacer las necesidades del mercado no remitiéndose exclusivamente a jeans. Construir una imagen de marca buscando donde calza Lee dentro de las tendencias mundiales y que sea acorde al desarrollo que VF le da a Lee en el resto del mundo. Captar nuevos clientes tanto en términos etarios (más jóvenes) como de género (más mujeres). No competir con otros segmentos de la compañía y en su lugar competir con otras empresas con el fin de sumar ventas en lugar de sustituir.

Perspectiva de la Industria:

A.- Visión general del Mercado:

Se estima que el mercado del jeans en 1999 tiene un consumo de 0,8 jeans per cápita al año, lo que equivale a 11.000.000 jeans/año. En la última década, han ingresado a la industria un gran número de nuevos actores, y en paralelo se ha dado una tendencia hacia la estandarización del producto, con poca innovación y desarrollo de producto más sofisticado. El ritmo de crecimiento de la industria se ha ralentizado en los últimos 5 años debido a un ciclo de baja del jeans, agravado por el inicio de la crisis asiática.

B.- Tendencias del Mercado:

No se espera un crecimiento significativo de la industria para los próximos 5 años, sin embargo se espera que el mercado se estabilice dejando atrás la tendencia bajista. Se espera una tendencia a la baja de precios en vestuario en general, con un aumento de precio relativo en el ítem jeans debido a una paulatina sofisticación del producto. Se espera y se visualiza un renacer del jeans y del concepto jeanswear, luego de un ciclo bajista que da señales de llegar a su término. Se espera también un creciente privilegio hacia las marcas con historia, con herencia (*heritage*).

C.- Medio ambiente competitivo:

La industria del jeans es una industria muy atomizada en su oferta, con 22 actores relevantes más algunas marcas menores, donde ninguno de ellos sobrepasa 6% del mercado en unidades, ni tampoco el 4% de las ventas. Con un mercado en permanente decrecimiento frente a productos sustitutos, se generan crecientes tensiones y una rivalidad muy intensa. En parte como consecuencia de lo anterior, existe un gran poder de los compradores, específicamente las grandes tiendas.

Descripción del Negocio:

A.- Mercado y Ventas:

Lee ha experimentado una fuerte baja en su imagen y en sus ventas desde mediados de los años '80. Ha realizado grandes esfuerzos por recuperar parte de esa caída a través de dos fuertes y costosas campañas publicitarias en los años '90, sin éxito. Actualmente, y como ha sido durante toda la historia del jeans, el mercado está sufriendo cambios debido a los ciclos del jeans, lo que abre la posibilidad para un reordenamiento en las posiciones competitivas de los actores en la industria. Lee requiere esfuerzos de marketing racionales y acordes al tamaño actual y futuro del negocio. Para la industria, el servicio post venta se está transformando en un arma vital para competir.

B.- Ámbito Desarrollo de producto:

Los productos actualmente ofrecidos por el negocio Lee, están desalineados con las necesidades del mercado y no están actualizados a la moda. Nuestro equipo de desarrollo de producto no posee la capacidad técnica necesaria para la obtención de un

adecuado nivel de producto. Lee y en general VF Chile no está aprovechando la información de tendencias y moda generada en la red de VF Corporation en el mundo.

C.- Fabricación:

La industria está cambiando rápidamente desde la fabricación local (Chile) a la fabricación en países de oriente y Perú, básicamente debido a los menores costos de producción obteniendo una calidad similar y muchas veces superior a aquella ofrecida por las fuentes locales. Estamos en los años “dorados” de China como fuente abastecedora mundial a bajo costo (en todo ámbito de productos). Los actores que presentan demasiada dependencia de la producción local, como por ejemplo aquellos que poseen fábrica propia, tienen menos flexibilidad para realizar este cambio, además de presentar una resistencia cultural. Es el caso de VF Chile, que con su fábrica de Arica se resiste al cierre de esta planta y ve con desconfianza la producción en oriente.

Atractivo de la Industria y Fortaleza del Negocio:

Figura 6.20: Posición actual y futura del negocio del jeans Lee. (Mapa estratégico)

		Atractivo de la Industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del Negocio	Alta			<i>Futuro</i>
	Media			
	Baja			<i>Actual</i>

Análisis del medio externo:

A.- Oportunidades:

1. Los consumidores empiezan a privilegiar nuevamente marcas con historia y/o con estilo.
2. Los consumidores empiezan a buscar diferenciación del producto ante tantos años de estandarización.

3. Los incentivos para la entrada de nuevos actores a esta industria son bajos.
4. Mejoras importantes en la calidad del producto y de la gestión para las fuentes de abastecimiento extranjeras (en especial China)

B.- Amenazas:

1. Se espera un bajo crecimiento de la industria para los próximos 5 años al menos.
2. En los últimos 4 años se ha tendido hacia una estandarización del producto que impide defender el precio y lo ha empujado hacia abajo.
3. Las grandes tiendas que representan los más importantes compradores, tienen un gran poder de negociación y en aumento.
4. Han irrumpido en la escena nuevas marcas propias de las grandes tiendas, que representan un producto sustituto.

Escrutinio Interno:

A.- Fortalezas:

1. La empresa posee una extensa red de oficinas en el mundo que manejan una calidad de información excelente para el desarrollo de producto.
2. La empresa, con su tamaño en el mercado, ejerce un apoyo importante a las ventas de la marca Lee.
3. La empresa mantiene buenas relaciones con los clientes, lo que ayuda al segmento Lee en nuevas gestiones.
4. La marca tiene "*heritage*", es decir se trata de una marca emblemática con historia y herencia positiva de su pasado.

B.- Debilidades:

1. El segmento Lee posee actualmente un débil equipo de diseño, que se traduce en colecciones y producto poco claro en su definición.
2. El segmento Lee desarrolla producto esencialmente básico (sin moda), con una mirada antigua y un resultado aburrido. La inspiración de la marca ha sido claramente la marca Wrangler (también de la compañía) en los últimos años.
3. La fabricación extranjera ha sido poco implementada, desperdiciando la ventaja de precio que ofrece el producto de China, India y Perú.

4. La empresa ha enfrentado el mercado con un servicio de post-venta poco agresivo en términos de las necesidades que tiene el mercado: políticas de descuento y liquidación agresivas, políticas de devolución más agresivas, etc.

6.2.6.- Programas generales de acción:

A.- Lograr un producto atractivo y competitivo:

Programas Específicos de acción:

1. Reestructurar y reforzar el equipo de diseño: el mercado exige un buen nivel de producto, más aún cuando los consumidores comienzan a buscar diferenciación luego de tantos años de estandarización. Se requiere dar respuestas rápidas y diseños de acuerdo a las tendencias mundiales con una visión más global. Entonces el negocio debe contar con un equipo de diseño de primer nivel, lo que requiere remover al actual diseñador a cargo e incorporar un nuevo diseñador con experiencia en marcas de primer nivel, deseable que provenga de uno de los principales competidores identificados en los puntos anteriores. Este diseñador, que actuará como jefe del departamento, se encargará a su vez de contratar 2 diseñadores asistentes que se harán cargo de las líneas hombre y mujer en forma separada. Prioridad: Altísima, debe quedar contratado en 60 días.
2. Realizar viajes de exploración de tendencias: Siempre son necesarios los viajes de exploración de tendencias antes de cada temporada (invierno o verano) de tal forma de recoger la información en las calles y vitrinas de las principales ciudades del hemisferio norte, donde la temporada ocurre 6 meses antes que en Chile, lo que nos da el tiempo suficiente para el desarrollo de nuestras colecciones. Sin embargo, al inicio de este proceso en 1999 se hace particularmente importante y prioritario este viaje de exploración ya que se debe construir y determinar la imagen de marca para Lee, y buscarle un nicho de mercado apropiado de acuerdo a su historia y las tendencias actuales de la moda. Se debe realizar un viaje de exploración a Europa y/o Estados Unidos. Prioridad: Alta, inmediatamente después de contratar al diseñador jefe.

3. Interrelación con VF en el mundo: complementando la acción anterior, se debe sondear rápidamente la actividad de la marca Lee en el mundo. La marca está presente en EEUU, toda Europa, varios países de Asia y algunos países de América latina (México, Argentina, Brasil además de Chile). En cada uno de esos mercados Lee ha tomado una forma determinada, moldeándose a las necesidades específicas de esos mercados. Existen entonces varios modelos los que pueden servir de base para una reinversión de la marca en Chile y deben ser considerados. Prioridad: Alta, en paralelo con viaje inicial de exploración.
4. Mejorar en tiempo y resultado el desarrollo de producto: Lee en los últimos años (al menos en los últimos 15 años) no ha destacado con ningún producto ganador, que compita en volumen de venta con algunos de los mejores productos disponibles. Al reforzar el equipo de diseño, se debe poner un especial esfuerzo permanente en lograr una programación adecuada y control periódico del proceso de desarrollo de nuevos productos, incorporando la información de tendencias disponible. Además se debe programar las fechas de lanzamiento de nuevos productos para dar más agilidad a la marca y vigorizar un rejuvenecimiento de Lee. Se desea lograr aumentos de venta. Prioridad: Media, se debe construir en el tiempo, al cabo de 2 temporadas.
5. Redefinir líneas de producto, SKUs y énfasis: La marca Lee actualmente es muy rígida en las líneas de producto que maneja. Prácticamente se ha transformado en una marca que comercializa jeans, camisas escocesas y casacas de denim. Se deben redefinir estas líneas, eventualmente incorporando otras tales como poleras, pantalones de diversas telas, sweaters, casacas de diversas telas, etc. Adicionalmente, la marca no está manejando bien la cantidad de SKU⁸, ya que aunque posee una limitada oferta de alternativas, maneja un gran número de SKU. Se debe racionalizar esa cantidad de SKU llevándolo a un número manejable de acuerdo a las políticas de VF Corp, sin sacrificar variedad de productos. Se estima que una colección adecuada para el nivel y etapa de una marca como Lee, maneja entre 1.000 y 1.500 SKU. Actualmente la marca está

⁸ SKU: Stock Keeping Unit, o número de referencia

sobre los 2.000 SKU. Para lograr la reducción, se deben eliminar artículos redundantes, colores redundantes y tallas innecesarias. También se debe trabajar y programar el énfasis de cada línea de producto sobre el total de la producción. Prioridad: Alta, debe ser aplicado a la primera temporada.

B.- Mejorar el abastecimiento en tiempos y costos

Programas Específicos de acción:

1. Desarrollar vínculos con proveedores de China y Perú: Actualmente el negocio está realizando los procesos productivos principalmente en Chile a través de dos modalidades: en primer lugar a través de la planta propia de la compañía en Arica para la producción de jeans y algunas casacas en denim siempre que sean básicas, y en segundo lugar a través de talleres externos, normalmente ubicados en Santiago y que realizan el trabajo de confección para las telas y materias primas que la empresa les entrega. Se trata de una actividad de maquila. Adicionalmente, existen algunas actividades productivas en Perú para el caso de tejido de punto (poleras y polerones). Se debe generar una plataforma productiva más amplia en China y Perú con el objetivo de reducir los costos de fabricación y mejorar la oferta de productos al tener acceso a productos más complejos. Para ello se debe investigar el mercado y conocer los actores relevantes: *traders* chilenos que representan fabricantes chinos y peruanos; *traders* y fabricantes que abastecen a VF Corp para sus otros mercados geográficos. Prioridad: media, desarrollar vínculos y realizar producciones de prueba en el plazo de 1 año (2 temporadas).
2. Realizar viajes de exploración a China y Perú: Una vez concluida la primera etapa de conocimiento de los proveedores, se debe realizar un viaje de exploración a China y Perú cuyo objetivo será conocer en terreno a los potenciales proveedores y trabajar in situ en base a las necesidades de producción del negocio. Prioridad media, inmediatamente después de la acción anterior.
3. Mejorar la logística de fabricación (desarrollo, pedidos, entrega): Paralelamente a los programas anteriores de abastecimiento, se debe trabajar en la planificación

general del ciclo de fabricación del producto, de tal forma de llegar antes al mercado (30 días antes en inicio de temporada). Existe en la industria y también en Lee una contradicción al minuto de programar la producción de una colección: se quiere llegar antes que la competencia al mercado (avances de temporada) pero a la vez se quiere tener muy claros y confirmados los pedidos de los clientes, de tal forma de producir solo lo solicitado y no producir para stock. Para lograr compatibilizar estas 2 necesidades, se debe simplificar el ciclo productivo, analizando profundamente todas las etapas, y eliminar aquellas que atrasan el proceso, y que generalmente se refieren a procedimientos burocráticos que nada tienen que ver con la confección. Adicionalmente se debe ordenar y sincronizar el proceso de venta de tal forma que la información de venta fluya a tiempo y en forma completa para evitar atrasos en la partida. Finalmente, se debe optimizar y coordinar el proceso de entrega/despacho de tal forma que no se pierda tiempo en esta etapa. Muchas veces ocurre que el proceso productivo es muy ágil y al momento de llegar la mercadería a bodega, por razones burocráticas ésta permanece mucho tiempo en espera o stock. Las acciones a realizar se refieren básicamente a anticipar el proceso de creación, anticipar el proceso de venta de temporada y por lo tanto anticipar el inicio de producción. Prioridad: Alta, incorporar a primera temporada.

C.- Mejorar la relación con clientes:

Programas Específicos de acción:

1. Implementar servicio post venta (despachos, reclamos, devoluciones normales): la marca Lee y en general la compañía VF tiene una mala imagen a nivel de sus clientes producto de sus deficientes despachos (incompletos, tarde o duplicados); reclamos a los que se da poca importancia y una respuesta tarde o inexistente; deficiente y lento proceso de devoluciones. Dado que es un asunto que afecta a toda la compañía, en conjunto con las otras áreas se determinó crear un departamento de servicio post venta con el nombre de "*Customer Service*". El objetivo de este departamento es coordinar correctamente los despachos, recibir y atender en forma personalizada los reclamos de los clientes y finalmente procesar y agilizar las devoluciones normales de productos. Prioridad: Alta: debe implementarse en un plazo de 60 días.

2. Definir políticas de devoluciones y descuentos de liquidación: El mercado y en especial los grandes clientes (grandes tiendas-GT) presionan a todos sus proveedores para compartir con ellos los descuentos de liquidación y devolver a final de temporada todos los saldos de mercadería que no hayan sido vendidos. Por otro lado las marcas no quieren aceptar estas condiciones por considerarlas muy fuertes para sus negocios. Sin embargo, las grandes tiendas presionan a través de las nuevas compras para lograr que esto ocurra: en la medida que el proveedor no acepta la devolución, entonces la GT descuenta de su presupuesto de compra el stock no vendido, o en algunos casos amenaza con eliminar la marca de su parrilla de oferta. Por lo anterior, y con el objetivo de no entrar en conflicto frontal con las GT, se necesita crear una política clara y conocida que defina la forma en que la empresa actuará frente a los descuentos y las liquidaciones. Luego se debe negociar con los clientes estas condiciones. Prioridad: Alta, antes del siguiente período de liquidación

D.- Mejorar imagen de marca:

Programas Específicos de acción:

1. Definir presupuesto coherente y plan de gasto focalizado. Potenciar el desarrollo interno: En el pasado la imagen de la marca fue trabajada por agencias de publicidad con grandes presupuestos y mucha inversión en medios de alto costo como la televisión. Los resultados no fueron buenos de acuerdo a lo descrito en el capítulo 3. Se requería potenciar el departamento interno de marketing, contratando un profesional idóneo, generando un presupuesto de gasto coherente con la posición y nivel de ventas actual de la marca (6,5% de las ventas con un *peak* inicial de 8%). Generar además un plan de gastos focalizado, es decir privilegiando gastos en imagen de bajo costo (algunas revistas) y gasto en los mismos puntos de venta. Prioridad: media-alta. Aunque se trata de un ítem prioritario, nada se puede hacer hasta tener definida la nueva imagen y tener definido hacia adonde apuntará la marca.

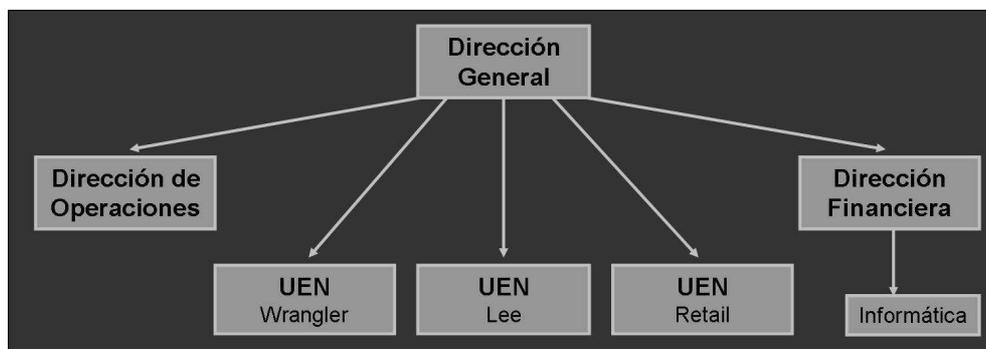
CAPÍTULO 7: RESULTADOS

Del análisis anterior se ha obtenido un plan de acciones, las cuales deben ser implementadas de tal forma de mejorar la posición estratégica del negocio. La forma en que se fueron implementando estas acciones, así como la secuencia real en que se incorporaron, las condiciones internas de la compañía que se enfrentaron y los resultados que éstas produjeron, son materia de este capítulo.

Antes de comenzar, es importante destacar y recordar las condiciones generales en que se introdujeron estos cambios. La contratación del autor como Director de negocio para la UEN Lee se produjo los últimos días del año 1998, de tal forma que sus labores comenzaron el 02 de Enero de 1999. Se había debatido intensamente al interior de la compañía, antes de su llegada, la conveniencia de continuar con el negocio Lee, dado todos los intentos anteriores para reflotar la marca, intentos muy caros y que lejos de producir resultados positivos, llevaron a la marca a sus niveles más bajos de venta e imagen de marca. Fue gracias a la determinación del Director Comercial de la compañía, de quien dependían jerárquicamente las UEN y sus respectivos Directores de negocio, y a su insistencia en esta contratación, que finalmente se decidió dar una última oportunidad a la marca. Esta decisión fue también apoyada por el Director Comercial de VF Corp. para Latinoamérica.

En este punto es necesario describir la estructura organizacional que tenía la corporación en el año 1999.

Figura 7.1: Estructura Organizacional en 1999



En la figura 7.1 se reproduce la estructura estudiada en el capítulo 6, donde básicamente existe una dirección general en Chile, una dirección de Operaciones, una dirección Comercial de donde dependen las unidades estratégicas de negocio y finalmente una dirección Financiera. Esta misma estructura existía a nivel corporativo para los encargados de la gestión en Latinoamérica. Es decir, el director General de Chile dependía de un director General para Latinoamérica, el director Comercial de Chile dependía de un director Comercial para Latinoamérica (además de depender del director General de Chile), y así sucesivamente con las otras áreas de negocio. Los directores para Latinoamérica eran todos de nacionalidad norteamericana, viajaban periódicamente a Chile (cada 1 o 2 meses) y participaban activamente en las decisiones de la empresa en Chile. Estaban muy informados del mercado chileno y adicionalmente tenían un conocimiento muy acabado del negocio en general a nivel mundial. Exhibían un alto nivel ejecutivo. Eran de trato muy respetuoso con los ejecutivos chilenos y muy diplomáticos en sus intervenciones, sin embargo muy exigentes a la hora de los resultados, así como exigentes de rigurosidad y prolijidad en las intervenciones. También eran muy observantes de las políticas generales emanadas a nivel corporativo mundial y rigurosos en su cumplimiento.

Justamente a raíz de este último punto, se generaron ciertos mitos al interior de la compañía en Chile. Uno de ellos fue transmitido el primer día de trabajo y decía que VF Corp no permitía cambios en los jeans que actualmente fabricaba la marca Lee, y que menos aún permitía la incorporación de nuevas líneas de producto. En definitiva se decía que la marca debía trabajar los mismos artículos que se manejaban en EEUU. La administración anterior de la marca, que fue la primera bajo VF Chile, cumplió esta “regla” al cien por ciento, tomándola como política corporativa sin cuestionamientos. Ya veremos más adelante que sucedió con esta afirmación.

Otro punto importante de destacar, tiene que ver con las temporadas: normalmente se manejan 2 temporadas al año, el verano y el invierno. Cada una de ellas tiene ciclos y plazos bien definidos. Es así que la temporada de Invierno se desarrolla a partir de agosto-septiembre, fecha en que se presenta esa colección en las vitrinas del hemisferio norte. La presentación en Chile a clientes mayoristas se produce a fines de noviembre, la venta mayorista se realiza entre noviembre y diciembre y la

venta a público comienza a mediados de febrero con los avances de temporada y oficialmente la temporada comienza a principios de marzo. La venta normal se produce entre marzo y junio, y la liquidación comienza el 1º de julio (hoy en día se adelanta al 20-25 de Junio) para terminar a mediados o fines de agosto. Lo mismo ocurre con el verano en temporadas opuestas. La figura 7.2 muestra un resumen de estos ciclos.

Figura 7.2: Ciclo de las temporadas

Concepto	Invierno	Verano
Inicio desarrollo colección	Agosto-Septiembre	Febrero-Marzo
Presentación colección	½ Noviembre	Fin Mayo
Venta al mayoreo	½ Noviembre a ½ Diciembre	Fin Mayo a Fin Junio
Avance de temporada en vitrina	½ Febrero	½ Agosto
Venta normal	Marzo, Abril, Mayo, Junio	Sep, Oct, Nov, Dic.
Liquidación	Julio y Agosto	Enero y Febrero

Entonces el punto relevante es que a inicios de enero de 1999, cuando este autor se incorporó a Lee, la temporada de Invierno-99 ya estaba jugada. Efectivamente, la colección estaba desarrollada, la venta ya se había realizado, la producción estaba en curso y solo faltaba despachar a los clientes cuando llegara el momento. Por lo tanto esta nueva gestión comenzaría con el ciclo completo de la temporada de Verano-1999/2000, cuyo desarrollo comenzaría en febrero. Al tener esto a la vista, se entiende la prioridad que se le dio al reforzamiento del equipo de diseño y al viaje de exploración, acciones que paso a describir a continuación.

Reforzamiento del equipo de diseño:

Del programa de acción definido en el capítulo anterior, la primera acción que fue implementada, fue la contratación del diseñador a cargo del equipo de desarrollo. Esta unidad equivale a lo que normalmente llamamos Investigación y Desarrollo. La diferencia está en que en lugar de desarrollar nuevas tecnologías o desarrollar nuevos productos por la vía de la invención, en este caso se trata de desarrollar artículos de moda o desarrollar moda derechamente. Esto involucra un proceso de investigación de tendencias en el mundo y a continuación un proceso altamente creativo de diseño. Si a lo anterior agregamos que en la industria del vestuario hay que renovar la totalidad de los productos cada 6 meses, nos damos cuenta que esta unidad es tremendamente

importante. Es estratégica. No se puede tener un fallo en una temporada: si ello ocurriera, una marca puede quedar fuera de la industria. Ni hablar cuando ese fallo se produce sistemáticamente a través de las temporadas. Algo así le ha ocurrido a Lee en el último tiempo: no ha sido capaz de generar colecciones exitosas; y eso pasa por un deficiente equipo de desarrollo.

Nuestro objetivo era entonces tener un equipo de primer nivel, comparable a aquel que poseían nuestros principales competidores, entendiendo por principales competidores aquellos definidos en el análisis interno del capítulo 6. En este proceso de búsqueda, y a través de un contacto del Director Comercial, pudimos extender una oferta a la diseñadora jefa de Barbados, que justamente está entre nuestros principales competidores y cuyo equipo de diseño aparece como una de las principales fortalezas de esa marca. Fue un gran logro inicial haber conseguido que esta profesional se nos uniera en este proyecto. Como veremos más adelante, esta contratación fue de gran importancia para el logro de los cambios requeridos para la marca. Unos meses después, la nueva Jefa de Diseño contrató 2 diseñadoras asistentes que se encargaron respectivamente de las líneas de hombre y de mujer. Esta apertura y la voluntad de dar jerarquía equivalente a ambos géneros, significó un gran cambio ya que en el pasado Lee siempre desarrolló las colecciones de hombre y mujer con la misma “mano” lo que llevó a que la marca se conociera por su línea masculina, quedando siempre la línea femenina bastante disminuida y rezagada.

Otra contratación importante tuvo que ver con el modelista. Además del diseño, en la industria del jeans es particularmente importante el calce de la prenda. Se puede tener la mejor calidad de producto y el mejor diseño, pero si el calce no es el correcto, ese producto no tendrá venta. La relación entre el consumidor y el jeans es mucho más sentimental que cualquier otra prenda de vestir que exista en el planeta. El jeans se “siente” cuando uno lo tiene puesto y debe adaptarse y fusionarse al cuerpo, a diferencia de otras prendas que solo “cubren” el cuerpo. Tal como fue descrito en los capítulos iniciales, el jeans es un producto con historia, con leyenda, con herencia. El fenómeno “jeans” tiene características muy especiales que deben “sentirse” para poder entender este negocio. Por todo esto, el calce y por lo tanto el profesional detrás de él, el modelista, es sumamente importante en la industria. En ese entonces, Lee

desarrollaba sus calces a través del departamento encargado del modelaje que funcionaba en la planta de Arica. Este equipo había nacido y crecido al alero de Wrangler. Sin desmerecer sus méritos, se trataba de un equipo que respondía a necesidades diferentes: desarrollaban producto muy clásico, con calces para gente adulta, un poco relajados (Relaxed Fit); no estaban acostumbrados ni eran expertos en calces más jóvenes y que se ajustaran al cuerpo. Además eran muy “Wranglerianos”: el espíritu Wrangler brotaba en cualquier producto, y justamente queríamos evitar que Lee se mimetizara con Wrangler. A pesar de haber tenido algo de reticencia de parte de la dirección general para incorporar un nuevo modelista, cosa que a todas luces les parecía que se escapaba de las políticas actuales de la compañía (no querían descentralizar la actividad de Arica ni incorporar nuevos costos), se logró imponer esta contratación apoyados por la solidez de los planes estratégicos.

Para la búsqueda, nuevamente se puso en el radar a los principales competidores, y esta vez fue Foster el “elegido”. El modelista de Foster, a quien el autor conocía hace algunos años, gozaba de una excelente reputación, tal vez el mejor profesional del circuito. Había sido tentado por muchas marcas, incluido Wrangler y nunca había aceptado. Sin embargo, por la relación se tenía con él y porque creyó en el proyecto que le fue presentado, aceptó la oferta y se incorporó al equipo. Aunque cronológicamente esta contratación fue unos meses después que la diseñadora, con esta incorporación se completó el equipo de desarrollo tal y como se quería y se había planeado.

Viaje de exploración; definición del perfil de la marca:

Una vez resuelto el tema del equipo de diseño, y básicamente en cuanto a la jefatura, la siguiente tarea consistió en definir el perfil de la marca. Claramente, y como se desprende del análisis del capítulo anterior, la imagen que proyecta Lee a fines del año 1998 era inadecuada, estaba obsoleta y haber seguido por ese mismo camino hubiese sido obtener más de lo mismo. Es justamente lo que había hecho las administraciones anteriores con los resultados ya conocidos.

Se debía entonces encontrar un nuevo perfil de marca. La primera tarea sería programar un viaje de exploración. Se decidió expresamente dejar fuera de este viaje el

mercado de EEUU, ya que éste, para el caso de Lee y lo que se realizaba en Chile, no presentaba muchas diferencias, y se consideró que no representaría un real aporte. Se determinó visitar Europa por tres razones:

- VF poseía oficina en Londres para el mercado Inglés, desde donde se había recibido información de que se estaba realizando un interesante trabajo de redefinición de perfil de marca, justo lo que se necesitaba para Lee Chile. Este proceso estaba siendo llevado adelante por un equipo de Marketing.
- VF poseía oficina en Bruselas para todo el mercado Europeo continental, donde existía un equipo de desarrollo muy potente. Se esperaba obtener información relevante sobre este proceso.
- Europa ofrecía en la calle y en sus vitrinas información muy importante de tendencias de moda, información vital para el desarrollo de la primera colección.

Este viaje se realizó en Febrero de 1999 y participaron en él la jefa de diseño y este autor, como director de negocio. En primer lugar se visitó la oficina de VF en Londres, donde se entrevistaron con el encargado de marketing y responsable de la nueva campaña de Lee. Se vio que Europa en general y particularmente Inglaterra estaban viviendo la misma problemática que se tenía en Chile. Habían detectado que la marca tenía un producto antiguo y desactualizado. Decidieron despegarse de la imagen clásica de EEUU y crearon una imagen moderna, juvenil. Definieron como mercado objetivo hombres y mujeres jóvenes entre 15 y 24 años, con un perfil que llamaremos "*Brand Seeker*" o los buscadores de concepto de marca. No buscan solo una prenda de vestir, sino más bien un concepto. Gustan de las marcas, la imagen personal y los *malls*. Son muy europeos en su estilo. Pertenecen a una clase acomodada, son solteros, hombres y mujeres por igual. La nueva imagen que utilizan para resumir y comunicar este concepto es la que se muestra en la figura 7.3. Esta nueva imagen europea, y que se diferencia de la imagen que se utiliza en el mismo período en EEUU (figura 7.4 y que es una reminiscencia de una antigua campaña de Lee con la mítica figura de Buddy Lee) calza perfectamente con la nueva definición del perfil de marca Lee para Chile que se estaba buscando de acuerdo al plan estratégico. Por lo tanto se ha decidido adoptarla, y así la primera parada del viaje exploratorio ha sido exitosa.

Figura 7.3: Imagen de marca Lee, Londres 1999, "Thumbs Up"



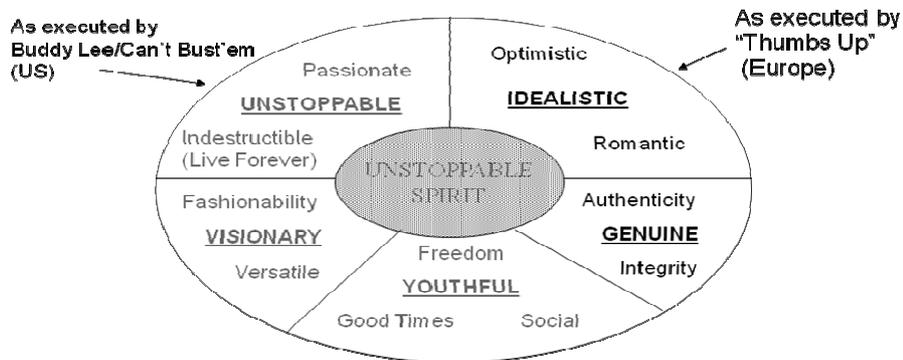
Nota: Imagen original en tonos azules (color denim). Fuente: VF Europe

Figura 7.4: Imagen de marca Lee, EEUU 1999, "Buddy Lee"



Fuente: VF USA

Figura 7.5: Diferencias de enfoque entre el mercado Europeo y EEUU



Fuente: VF USA

Finalmente en la figura 7.5, se puede apreciar las diferencias de fondo entre la propuesta europea y la estadounidense. Tenemos que el negocio en Chile había seguido la línea de imagen de EEUU sin siquiera cuestionarse si esa línea era la correcta, solamente siguiendo una supuesta regla impuesta por VF, que decía que no se podía cambiar el producto ni el enfoque de la marca. Recordemos que esa fue la premisa que se informó a la llegada a la compañía. Luego de este viaje y con la información recogida en él, el autor se comunicó y se reunió con los directores de VF responsables para Latinoamérica para debatir estos cambios. La sorpresa fue inmensa cuando se obtuvo el mayor de los respaldos de parte de ellos.

Como segunda etapa de este viaje, el equipo se reunió con los responsables de desarrollo de producto en la oficina de VF en Bruselas. Se conoció en terreno el actual desarrollo de sus productos. Se conocieron grandes innovaciones que introducía VF a sus productos Lee, tales como nuevas telas, nuevos procesos de lavado, nuevos accesorios y nuevas siluetas (o calces). Se descubrió que existía un mundo Lee muy distinto al que tenía Chile, con producto de vanguardia, juvenil y de alta moda. Era una excelente base para el tipo de producto que se deseaba desarrollar en Chile. Se incorporó esta información y así se cerró una segunda etapa también exitosa.

Cabe destacar que de esta experiencia y de la forma en que fueron planificados estos primeros pasos para el negocio en Chile, surgió un interés particular dentro de la corporación VF (internacional) para fomentar el intercambio de información entre las distintas oficinas de VF en el mundo. Así se formó un tiempo después el “Trend Group” integrado por responsables de desarrollo o de la gestión de negocio (como en el caso chileno), participantes de EEUU, Europa, Japón, Brasil, México, Argentina, Venezuela y Chile. Se planificaron reuniones al menos semestrales. Estas reuniones fueron dirigidas por un pequeño equipo de desarrollo con base en Londres cuya misión era exclusivamente recoger información de tendencias en los mercados más importantes del mundo: Europa, EEUU, Japón, Australia. Para ello estudiaban el comportamiento de la juventud en todos los planos: calle, fiestas, juerga, estudios, etc.

Para finalizar, este viaje concluyó con algunas jornadas de recolección de antecedentes de moda en las calles de Barcelona, París, Milán, Ámsterdam y Londres,

que son las principales ciudades donde se desarrolla la moda en Europa. Estos antecedentes sirvieron de base para la creación de la primera colección.

Redefinición de líneas de producto y de SKU (Stock Keeping Unit, o número de referencia):

Una vez implementadas las acciones descritas, con excelentes resultados, y teniendo toda la información necesaria para iniciar el desarrollo de la nueva colección de Invierno 1999, se debe planificar este desarrollo de tal forma que éste sea un proceso ordenado, bien controlado y que responda a los objetivos de la UEN, y no sea, como ocurría en el pasado, un proceso caótico y aleatorio de diseño.

Dos planes deben llevarse a cabo. Primero la planificación de los tiempos de desarrollo, con etapas claras y plazos definidos, que aunque en la práctica se elabora un plan muy detallado, básicamente se reducen a la tabla 7.2 que se presenta más arriba en este capítulo. En segundo lugar, se debe planificar “qué” productos serán desarrollados. Para ello se debe llegar a un nivel de detalle sobre el número de artículos por línea de producto, su cantidad de colores y sus tallas. Esto se hace mucho antes de comenzar el proceso de diseño, y se basa en un análisis de SKU que es clave para obtener una colección abarcadora y balanceada.

Figura 7.6: Distribución de SKU para las colecciones de 1999 y 2000.

		Inv 99	Ver 99-00	Inv 00	Ver 00-01
Basics	TOT	306	113	84	84
	Hom	184	62	48	48
	Muj	122	51	36	36
Bottoms	TOT	779	487	625	602
	Hom	457	201	244	228
	Muj	322	286	381	374
Tops	TOT	941	531	697	646
	Hom	554	300	388	376
	Muj	387	231	309	270
TOTAL		2026	1131	1406	1332
	Hom	1195	563	680	652
	Muj	831	568	726	680

En la figura 7.6, se presenta la situación de SKU para la colección Invierno 99 (que ya estaba desarrollada y lanzada al inicio de esta gestión) en comparación con las siguientes 3 colecciones producto de la nueva gestión. En la primera temporada se pueden notar las siguientes características:

- El número de SKU sobrepasa las 2000 unidades, lo que está muy fuera de rango de acuerdo a la definición del plan estratégico del capítulo 6.
- Está muy desbalanceada la cantidad de SKU entre hombre y mujer, están en relación 60% - 40%.
- Un 15% de los SKU están dedicados a productos básicos o jeans de continuidad, concepto que se refiere a jeans que permanecen temporada tras temporada.

Se corrige esta situación en las temporadas siguientes, haciendo un chequeo profundo de los artículos de continuidad, de tal forma que queden solo los mejores y reformulados, eliminando algunas tallas que no son comerciales. Con ello se eliminaron varios SKU, de tal forma de dejar espacio para que la colección abarque una mayor proporción de los SKU totales. Luego se corrige la situación de la colección tanto en partes de abajo (bottoms) como partes de arriba (tops) disminuyendo drásticamente la cantidad de SKU al realizar los siguientes cambios:

- eliminar artículos redundantes: que tienen mucho parecido a otros y no aportan mucho al concepto
- eliminar colores: se trabajan los artículos en 2 y excepcionalmente en 3 colores y no en 4 o 5 colores como ocurría antes. Está demostrado que al existir 4 o 5 colores hay 2 o 3 que se venden bien y el resto no aporta nada.
- Racionalizar el uso de tallaje: Utilizar S-M-L para mujer y M-L-XL para hombre, en lugar de utilizar tallajes completos y numéricos que abarcan una mayor cantidad de tallas.

De esta forma, se obtiene las siguientes características para las nuevas temporadas:

- El número de SKU se ajusta al rango del plan, entre 1000 y 1500 SKU por temporada.

- Se balancea la cantidad de SKU entre hombre y mujer, para llegar a una relación de 50% - 50%, e incluso un poco más en mujer que requiere una variedad mayor de artículos para definir mejor los conceptos de moda.
- Se reduce a un 10% y luego a casi un 6% los SKU dedicados a productos básicos o jeans de continuidad, lo que optimiza la rentabilidad de la continuidad y desarrolla en mejor forma los conceptos de colección.

Todos estos cambios tienen por finalidad mejorar los niveles de venta por la vía de tener colecciones más potentes y mejorar la rentabilidad del negocio ya que menores SKU producen menor nivel de *Distress* (saldos invendibles).

Cabe hacer notar que aunque una posición balanceada entre hombre y mujer o a veces mayor en mujer, hubiese sido impensable durante las administraciones anteriores, y hubiese sido catalogada de suicidio comercial (ya que a la marca se le consideraba como de hombre), este cambio tuvo una excelente recepción entre los directores latinoamericanos de VF.

Resultados de venta:

Las anteriores representan las acciones más importantes implementadas de acuerdo al plan estratégico del capítulo 6. Sin embargo las otras acciones fueron implementadas de la forma que ha sido descrito en dicho capítulo.

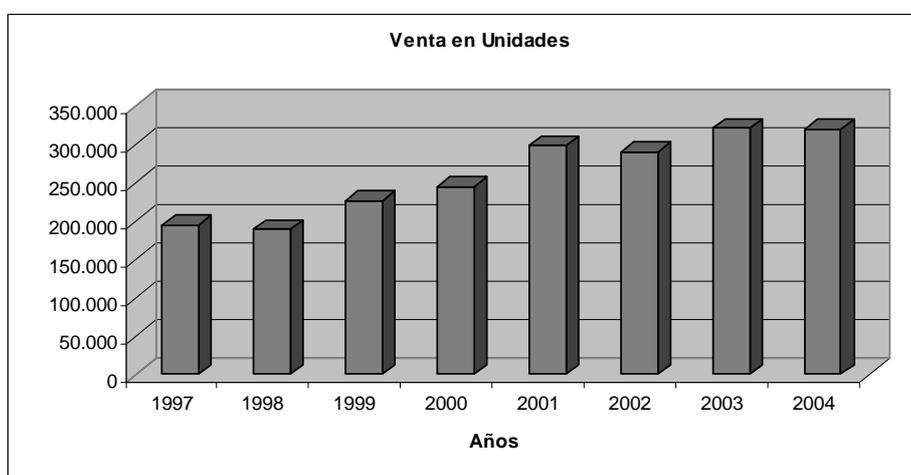
Habría que agregar que llegado el momento de presentar la colección de verano 1999-2000, la primera desarrollada por esta administración, hubo un gran impacto interno en VF, entre los ejecutivos y funcionarios de la compañía que vieron con extrañeza pero con agrado este nuevo look de la marca. El revuelo fue total ya que nadie imaginaba que una marca tan disminuida y anticuada como Lee pudiera presentar ese cambio. Nosotros sabíamos que este cambio no sería fácil de introducir en el mercado y que, por lo tanto, nos esperaba un arduo trabajo por delante. De hecho fue muy difícil convencer a nuestros clientes. Se tuvo que hacer muy gradualmente. Algunos de ellos creyeron inmediatamente en esta estrategia, pero otros necesitaron tiempo, sobre todo teniendo en cuenta que estaban un poco cansados con los malos

resultados de los últimos años. No había siempre un ánimo positivo para apoyar esta estrategia.

Otro hito importante, fue que el lanzamiento de esta colección acaparó el interés de altos ejecutivos de VF Corp en EEUU que nos visitaron para conocer in situ este proceso y sus resultados.

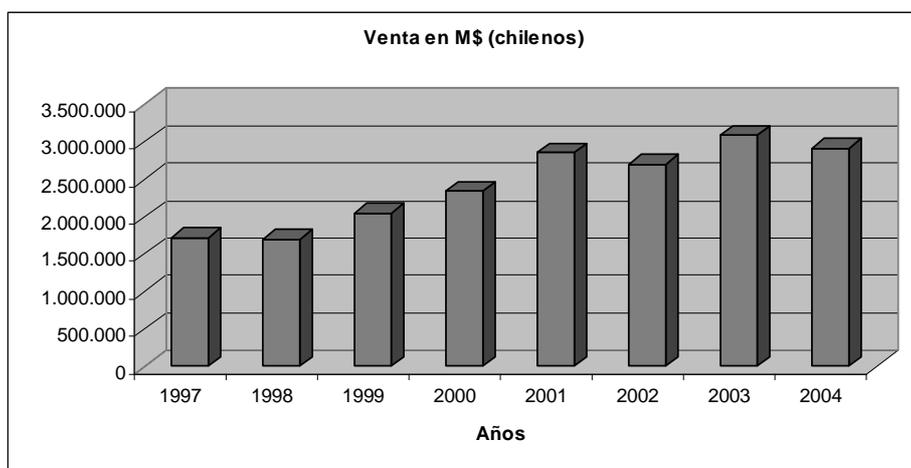
En la figura 7.7, se puede apreciar la evolución de las ventas en unidades entre los años 1997 y 2004.

Figura 7.7: Evolución de ventas en unidades.



Fuente: VF Chile, Anexo B

Figura 7.8: Evolución de ventas en miles de pesos.



Fuente: VF Chile, Anexo B

El mismo período se cubre para las ventas en miles de pesos en la figura 7.8. Podemos ver que la pequeña caída que se produjo entre el año 1997 y 1998, y que cerraba un período de permanentes caídas de venta en los años anteriores (aunque no disponemos de las cifras oficiales), dio paso a un crecimiento vigoroso para los años 1999, 2000 y 2001 con índices de 20%, 14% y 22% respectivamente de acuerdo a la figura 7.9, que corresponde al período de este estudio y de mi gestión en VF que terminó a fin del año 2001. El año 2002 hubo una pequeña corrección en el crecimiento, producto del cambio en la propiedad de la empresa, ya que ese año se retiraron los socios chilenos de la sociedad que mantenían con VF Corp, y el 100% de la compañía pasó a ser de la matriz estadounidense. Este cambio de propiedad que fue acompañado por un gran cambio de ejecutivos, mermó momentáneamente la senda de crecimiento que se retomó en 2003. No disponemos de información que explique la baja de ventas que se produjo en 2004, ni tampoco tenemos información de venta para los años siguientes. Sin embargo, sabemos por información informal entregada por la empresa que en el año 2008 por primera vez la marca Lee tuvo ventas superiores a Wrangler, marca del mismo grupo. Este resultado es extraordinario teniendo en cuenta que en el año 2000, cuando Lee facturó US\$ 4 millones, Wrangler tenía ventas por US\$ 25 millones, es decir casi 6 veces. En todo caso es necesario hacer notar que el resultado del 2008 se produce por una combinación de aumentos de venta de Lee y disminuciones sistemáticas de Wrangler.

Figura 7.9: Evolución y variación de ventas en unidades y miles de pesos.

VENTAS LEE				
Año	UNITS	Crec%	NET SALES	Crec%
1.997	195.391		1.729.542	
1.998	190.381	-2,6%	1.707.582	-1,3%
1.999	227.222	19,4%	2.051.434	20,1%
2.000	245.996	8,3%	2.340.034	14,1%
2.001	298.595	21,4%	2.862.050	22,3%
2.002	291.626	-2,3%	2.711.857	-5,2%
2.003	322.676	10,6%	3.090.972	14,0%
2.004	321.090	-0,5%	2.918.895	-5,6%

Crec% = variación con respecto al año anterior. Fuente: VF Chile (Anexo B)

Resultado de margen:

Otro resultado medible de este proceso de planificación estratégica, se refiere a la rentabilidad del negocio medido como margen de venta. Elegimos este indicador ya que mide el resultado del negocio en términos de mejoras de precio, combinado con disminuciones de costo y con reducción de niveles de liquidación producto de disminución de niveles de distress (saldos), que son las variables que afectan el margen.

La figura 7.10 presenta el margen bruto a partir del año 1997. En ese año y el siguiente, este indicador estaba en un 35%. Los años siguientes 1999, 2000 y 2001, los valores fueron casi 37%, 39% y 39% respectivamente.

Figura 7.10: Evolución del margen bruto.

MARGIN %	
Año	Mg%
1.997	35,2%
1.998	35,1%
1.999	36,6%
2.000	38,9%
2.001	39,1%
2.002	36,0%
2.003	35,5%
2.004	32,6%

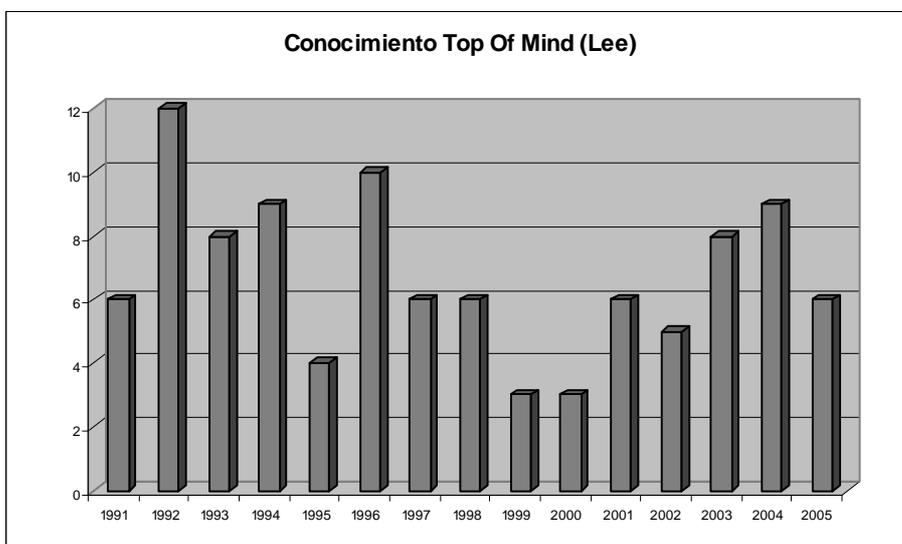
Fuente: VF Chile, Anexo B

Resultado de imagen:

El tercer y último objetivo específico de esta estrategia, se refiere a mejorar los índices relacionados con la imagen y el posicionamiento de la marca Lee. Como vimos en los capítulos introductorios, todos los índices de imagen de acuerdo a las encuestas periódicas de la empresa Search-Ipsos, han ido a la baja al menos para los años para los cuales disponemos de información, esto es entre 1991 y 1998.

En las figuras que a continuación se presentan, podemos analizar las series de datos (de acuerdo a los datos entregados en el anexo C) entre los años 1991 y 2005, de tal forma de ver un período amplio, con información antes y después de nuestro período de estudio que va desde 1999 a 2001.

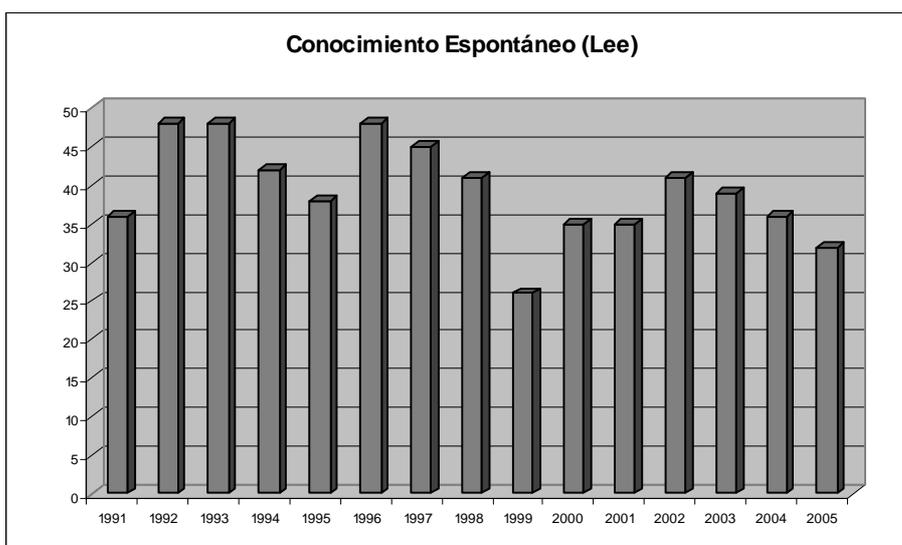
Figura 7.11: Conocimiento de marca “Top Of Mind” para Lee entre 1991 y 2005.



Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

Vemos que para el conocimiento Top of Mind, se aprecian los 2 *peak* del pasado, correspondientes a las 2 grandes campañas publicitarias en televisión correspondientes a gestiones anteriores, análisis que se hizo en los capítulos iniciales. Sin embargo vemos que a partir de 1999 se rompe la tendencia a la baja y comienza una lenta recuperación de este índice.

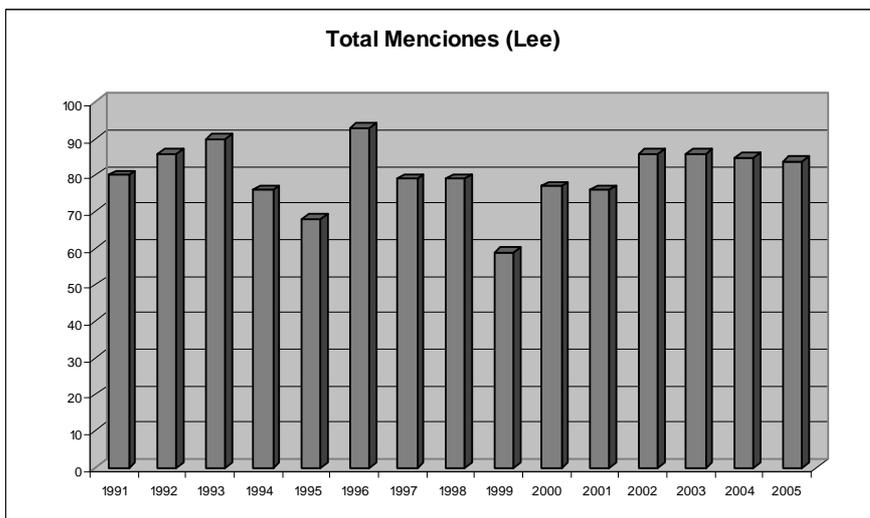
Figura 7.12: Conocimiento Espontáneo de marca, Lee entre 1991 y 2005.



Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

La misma tendencia anterior se aprecia en la figura 7.12 que indica el conocimiento espontáneo para la marca Lee. Al menos podemos apreciar que a partir de 1999 se detiene la caída y, aunque con altibajos, se visualiza una leve recuperación.

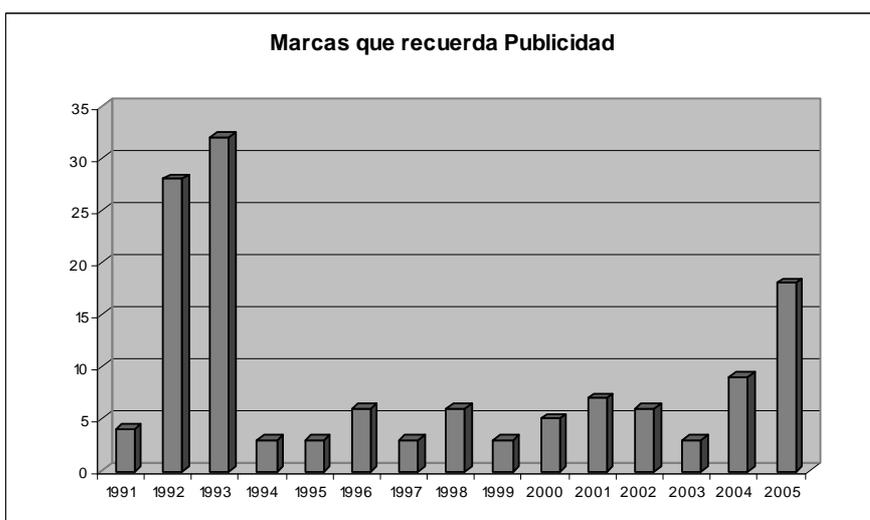
Figura 7.13: Total de Menciones de marca, Lee entre 1991 y 2005.



Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

Finalmente en la figura 7.13, como resumen de las gráficas anteriores, se aprecia más claramente una recuperación a partir de 1999 y lo que es más importante, el índice general se mantiene estable en los 6 años siguientes.

Figura 7.14: Marcas para las que recuerda publicidad, Lee entre 1991 y 2005.

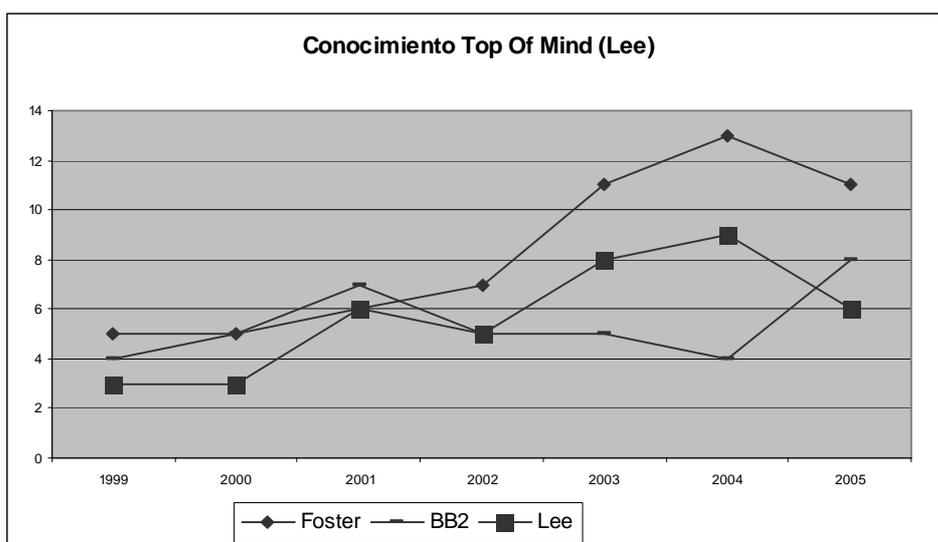


Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

La figura 7.14 tiene un particular interés. En ella podemos apreciar el efecto que tuvo la millonaria inversión publicitaria de 1992. Aislado ese efecto, no se aprecian muchos cambios hacia adelante, lo cual es coherente con una política de gasto en marketing muy acotada, sin grandes inversiones y con gasto muy focalizado, política que se ha mantenido hasta el día de hoy. Lo interesante es que hacia 2004 y 2005 este índice comienza a levantar. ¿Qué cambió? La inversión se ha mantenido en el mismo esquema, la marca no está más visible o expuesta publicitariamente que en los primeros años del 2000. La clave está, y eso es lo que se buscaba en el plan de 1999, en que empieza a aparecer un efecto acumulativo producto de una política coherente en el tiempo. El consumidor empieza a internalizar la marca Lee en sus preferencias de compra, en su vida y por lo tanto en su inconsciente. Y esto hace que los encuestados tengan la sensación de recordar con más facilidad la publicidad de Lee sin haber grandes cambios cuantitativos en ella. Cuando este fenómeno ocurre, entonces tenemos una marca más firme en su imagen.

A continuación haremos un análisis comparativo de algunos de los índices que hemos visto, para Lee en comparación a sus competidores principales, que como recordaremos los definimos como Foster y Barbados (BB2).

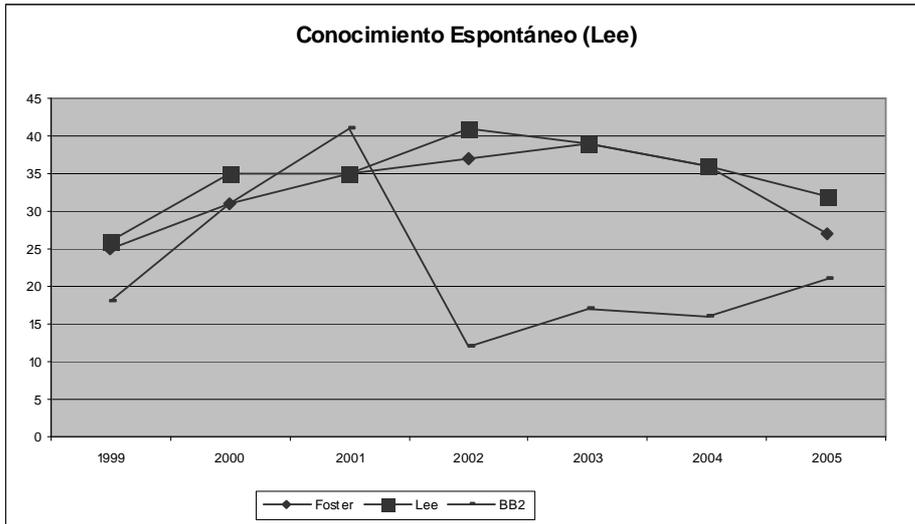
Figura 7.15: Conocimiento Top of Mind para Lee y Principales competidores.



Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

El objetivo de la estrategia es tener resultados similares y comparables con estos competidores definidos como principales debido a las fortalezas que presentaban en 1999 con respecto a Lee. En las figuras 7.15 y 7.16, podemos ver que la evolución de

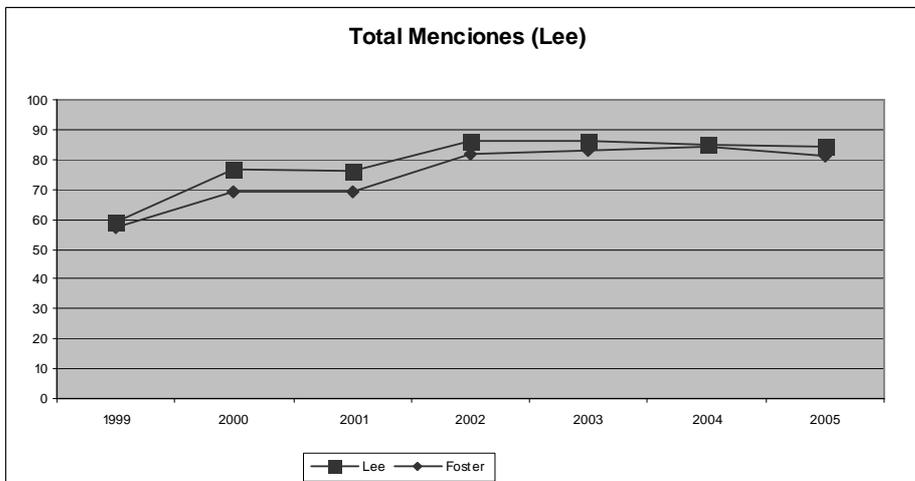
Figura 7.16: Conocimiento Espontáneo para Lee y Principales competidores.



Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

los indicadores de imagen de marca en los años siguientes a la implementación de la estrategia, fueron claramente mejores que BB2, en todos los índices. Con respecto a Foster, fueron más matizados: muy cercanos en Conocimiento espontáneo y con una trayectoria creciente muy similar en Top of Mind aunque siempre por debajo de Foster.

Figura 7.17: Total Menciones para Lee y Principales competidores.



Fuente: Ipsos 2005, Anexo C

Finalmente en la figura 7.17 para el total de menciones, la trayectoria de Lee es casi idéntica a aquella de Foster, y BB2 no aparece por encontrarse muy por detrás.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados expuestos en el capítulo anterior, corresponde en este capítulo evaluar en qué medida se cumplieron los objetivos estratégicos de los planes implementados.

En cuanto a las ventas, en los 3 años de mi gestión tuvimos un crecimiento de 68%, con un aumento de 57% de las unidades. Esta cifra estuvo muy por arriba de las expectativas y las metas que eran en principio detener la caída histórica de las ventas y específicamente se esperaba un crecimiento para el primer año de alrededor de 7 a 8%. Como vimos en el capítulo anterior, el primer año las ventas crecieron un 20%

En términos de margen, la expectativa no era mucha, simplemente se esperaba mantener el margen actual y que éste no continuara decayendo. Como vimos, éste pasó de un 35% a un 39% al final del período.

Finalmente, los índices de imagen medidos de acuerdo a la encuesta del mercado del jeans de Search-Ipsos, vimos que éstos mejoraron y, lo que es más importante, se han mantenido en el tiempo.

En general, podemos constatar que el consumidor de Lee, es decir el público joven ha aceptado el cambio de imagen y de estrategia de la marca. Hoy en día, a diferencia de lo que ocurría a fines de 1998, la marca no está en peligro de cierre, para la empresa se trata de un negocio razonablemente correcto, y para los clientes Lee se ha transformado en un actor importante y necesario dentro de su parrilla de oferta. Ha ayudado a este resultado el hecho que desde 2004 muchas marcas han salido del mercado por la vía de las adquisiciones de marca por parte de las grandes tiendas, que las han transformado en marcas propias y por lo tanto estas marcas ya no están disponibles para todos los clientes. Este es el caso de marcas como Americanino comprada por Falabella, Foster comprada por el grupo Cencosud para la tienda París y Robert Lewis y BB2 comprada por Ripley.

Todo lo anterior hace que Lee sea una marca menos prescindible para los grandes clientes, lo que a su vez aminorado las presiones de competencia agresiva entre las marcas existentes, situación que existía en 1999. Adicionalmente las grandes tiendas han bajado su agresividad y poder de compra.

Claramente la situación es mejor que la que se vivía en los años de inicio de esta estrategia y por lo tanto se la puede calificar como exitosa.

Alcances y Efectos posteriores:

El autor de esta memoria había tenido experiencia previa en reposicionamiento de marcas. En efecto, entre los años 1992 y 1996 había trabajado para la licencia de la marca italiana de jeans Americanino para el mercado chileno. En esos años se llevó a cabo un plan para lograr un posicionamiento más sólido y plan de crecimiento en ventas para la marca, donde se logró pasar de un millón de dólares de venta a diez millones en la misma moneda, y posicionar la marca dentro de las más importantes durante los siguientes diez años hasta la compra de la marca por parte de Falabella.

Luego, entre los años 1996 y 1998, un proceso similar se realizó para Tatiene, con menos recursos debido a la precaria condición financiera que se encontraba la compañía en esos años. Pese a todo, se encontró que se debía reenfocar la compañía de tal forma que la marca pasara de una marca de jeans a *Prêt-à-Porter*. Este nuevo enfoque produjo buenos resultados, que desembocaron en 2002 en la venta de la marca a Ripley.

Sin embargo, estos procesos descritos fueron en empresas familiares con estructuras muy poco definidas y con recursos siempre limitados. Ello llevó a que los respectivos procesos también fueran menos estructurados, con grandes dosis de "instinto".

La gran diferencia para el proceso de Lee, fue que las condiciones de la empresa a través de una organización muy bien estructurada y profesional junto con una capacidad financiera "ilimitada" para la escala de este estudio, dieron espacio para desarrollar un proceso más formal y estructurado. Fue la primera vez que este autor

tuvo la oportunidad de desarrollar una estrategia bajo estas condiciones, distintas a aquellas que se dan en estructuras familiares, con lo que pudo apreciar la gran influencia que, para los resultados de un negocio, tiene un proceso adecuado de planificación estratégica.

Por otra parte, la compañía comprendió, sobre la base de este estudio, la importancia de una gestión de negocio con visión estratégica, cuidando las distintas variables del negocio y dejando de lado los prejuicios internos que muchas veces se crean en las compañías. Comprendió que se debía atender las distintas variables tales como precio y punto de venta que era a lo que más énfasis se daba en el pasado, y también promoción donde se hicieron grandes apuestas, pero sin descuidar la variable producto, que justamente había sido muy abandonada en administraciones pasadas.

La mayor prueba de lo anterior, es que la compañía supo mantener la senda cimentada en el proceso de este estudio, lo que ha llevado a la marca a mantener los índices de posicionamiento hasta estos tiempos. Adicionalmente, y a modo de graficar la situación, Lee tuvo una facturación al cierre del año 2008 por arriba de Wrangler, cosa que no había ocurrido al menos en las últimas tres décadas, donde Wrangler siempre dominó por arriba de Lee. De hecho en los años 90 y 2000, Wrangler siempre lideró el mercado en conjunto con Levi's y a veces con Americanino, pero jamás Lee había estado siquiera cerca de este grupo líder.

Otro punto que internalizó la empresa a través de este proceso, es la valorización de la información y los estudios que poseía la compañía a nivel mundial. Un ejemplo de ello, es haber redescubierto que una adecuada reducción de SKU puede mejorar los resultados del negocio, tal como postulaba la compañía de acuerdo a sus directores para Latinoamérica, y que este autor había comprobado en los procesos estratégicos previos desarrollados en otras marcas. Otro ejemplo corresponde a la creación del *VF Trend Group* a nivel mundial, el grupo de búsqueda de tendencias de moda, creado como respuesta a la sinergia producida por el intercambio de información entre los países y los mercados.

Recomendaciones:

Del presente estudio se han desprendido algunos temas que ameritarían eventualmente un nuevo estudio más profundo, y que no han sido posibles de abordar a fondo ya que no forma parte de la esencia de este trabajo. Es el caso del análisis del mercado de tarjetas de crédito y el respectivo poder de las casas comerciales, cuya hipótesis fue planteada en el capítulo 6, en el análisis del Medio Externo, específicamente en el análisis del poder de negociación de los compradores.

Otro estudio que podría ser interesante de realizar, es el análisis del mercado actual del jeans, de cómo éste ha cambiado en los últimos 7 a 8 años, quienes son los competidores actuales y cómo se dan hoy las interacciones de competencia. Adicionalmente, de qué forma estos cambios han influido en la marca Lee, y como ella ha abordado esos cambios. Eventualmente se podrían encontrar cambios en la estrategia original, o la definición de una nueva estrategia para los nuevos tiempos.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

- a) Estudio “Mercado Chileno de los Jeans”, Search-Ipsos, varios años.
- b) HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. “Gestión de Empresas con una visión estratégica”, 4a ed., Santiago de Chile: Dolmen, 1996. ISBN 956-201-162-3
- c) “¿Qué es un Estudio de Caso?”, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, U. de Chile, marzo 2007.
- d) SEBASTIAN DE ERICE, Maria Dolores, “El mercado del Jean”, Oficina Económica y Comercial ICEX, Paris, diciembre 2002
- e) MORALES, Liliana y YAÑEZ, Alvaro. “Créditos de Consumo no Bancarios, evolución reciente: 1997-2005”, Santiago de Chile: SBIF, Enero 2006, serie técnica de estudios N° 003.
- f) “Evolución de Tarjetas de Crédito 1991 a Dic 2008”, Publicación Superintendencia de bancos e instituciones financieras, Mayo 2009.
- g) Lee Jeans, página web de la marca, www.lee.com
- h) VF Corporation, página web corporativa, www.vfc.com
- i) Otras páginas web: www.levi.com, www.wrangler.com, www.mississixty.com

ANEXO A

Estudio “Mercado Chileno de los Jeans”, Search Marketing–Ipsos 2000

Los datos que a continuación se presentan, corresponden a un extracto de los principales resultados presentados en el Estudio del mercado chileno de los jeans, publicado por la empresa Search Marketing –Ipsos en Julio de 2000. Los datos de las series históricas aquí presentados corresponden a trabajos de investigación de mercado realizados por esta empresa en los respectivos años indicados, y que se recopilan en el estudio del año 2000. Para efectos de este estudio, se utilizarán solamente los datos hasta el año 1999, que corresponde al punto inicial de este trabajo de tesis.

Población Objetivo:

El grupo objetivo de esta investigación está compuesto por jóvenes del Gran Santiago cuyas edades fluctúan entre los 15 y los 30 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos (G.S.E.) Alto (ABC1), Medio (C2) Medio bajo (C3) y Bajo (D).

Cuantitativamente la población está representada por 1.271285 personas⁹

Figura A.1: Distribución Poblacional

ESTRATIFICACION POBLACIONAL									
EDAD	HOMBRE				MUJER				TOTAL
	G.S.E.			TOTAL	G.S.E.			TOTAL	
	ABC1	C2-C3	D		ABC1	C2-C3	D		
15-20	26,852	120,838	93,985	241,675	26,870	120,914	94,044	241,828	483,503
21-25	21,402	96,311	74,908	192,621	21,890	98,505	76,615	197,010	389,631
26-30	21,583	97,121	75,538	194,242	22,657	101,954	79,298	203,909	398,151
TOTAL	69,837	314,270	244,431	628,538	71,417	321,373	249,957	642,747	1,271,285

Tamaño Muestral:

Se realizaron 423 entrevistas a personas del grupo objetivo, estratificadas proporcionalmente por G.S.E., sexo y edad. El trabajo de campo fue realizado entre el 23 de Mayo hasta el 14 de Junio del 2000, utilizando cuestionarios pre-estructurado y aleatorios.

⁹ Base proyecciones poblacionales del INE para estadísticas del año 2000.

Figura A.2: Tamaño Muestral

TAMAÑO MUESTRAL									
EDAD	HOMBRE				MUJER				TOTAL
	G.S.E.			TOTAL	G.S.E.			TOTAL	
	ABC1	C2-C3	D		ABC1	C2-C3	D		
15-20	18	38	19	75	17	36	18	71	146
21-25	16	37	15	68	18	32	16	66	134
26-30	17	34	19	70	18	35	20	73	143
TOTAL	51	109	53	213	53	103	54	210	423

Resultados Históricos:

A continuación se presentan los resultados históricos para las marcas más importantes arrojados en trabajos de investigación realizados entre los años 1991 y 1999, para las variables estudiadas. Los gráficos utilizados a lo largo de este informe, toman sus datos de las siguientes tablas

Figura A.3: Conocimiento Top of Mind.

Conocimiento Top of Mind									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Levi's	25	26	19	21	15	21	27	26	33
Wrangler	15	21	24	26	17	20	23	26	23
Americanino	5	6	8	8	19	7	10	8	10
Barbados	2	0	0	0	1	2	2	3	4
Lee	6	12	8	9	4	10	6	6	3
Foster	0	0	0	0	2	0	1	4	5
Ellus	5	11	11	7	8	6	3	4	4
Fiorucci	3	2	6	5	8	5	5	5	2

Base: % total entrevistas de cada año
Conocimiento Top of Mind o Primera mención espontánea.

Figura A.4: Conocimiento Total Espontáneo.

Conocimiento Total Espontáneo									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Levi's	56	63	65	63	54	65	69	73	71
Wrangler	51	66	73	75	56	73	76	72	68
Americanino	19	24	32	31	48	39	54	41	44
Barbados	16	6	10	7	10	11	21	18	18
Lee	36	48	48	42	38	48	45	41	26
Foster	0	0	0	6	15	9	12	17	25
Ellus	26	33	34	29	39	33	31	28	29
Calvin Klein	15	13	13	8	18	21	22	20	22

Base: % total entrevistas de cada año

Figura A.5: Total de Menciones.

Total Menciones									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Wrangler	84	92	95	90	77	96	89	95	90
Levi's	88	86	94	85	72	94	87	95	87
Americanino	37	50	64	63	68	81	85	86	78
Lee	80	86	90	76	68	93	79	79	59
Barbados	53	45	55	56	48	68	68	75	57
Parada 111	82	86	90	78	78	81	77	76	55
Calvin Klein	60	63	66	61	55	71	69	75	66
Foster	0	0	0	24	35	44	50	60	57

Base: % total entrevistas de cada año
Conocimiento Guiado

Figura A.6: Marcas compradas durante el último año.

Marcas compradas durante el último año									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Levi's	20	19	20	16	15	21	26	24	24
Wrangler	20	23	24	25	21	25	25	26	20
Foster	0	0	0	3	6	5	5	10	11
Barbados	2	3	2	2	3	4	4	5	8
Americanino	5	8	7	9	14	8	12	14	11
Robert Lewis	5	5	4	4	4	3	0	2	3
Ellus	11	15	12	12	14	10	8	5	6
Fiorucci	7	11	11	13	15	8	11	12	6
Lee	7	7	12	7	7	10	7	7	7

Base: % han comprado jeans durante último año

Figura A.7: Intención de compra.

Intención de Compra									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Levi's	14	17	17	19	19	20	28	21	21
Wrangler	19	19	14	20	16	13	16	18	14
Foster	0	0	0	1	5	3	1	5	7
Barbados	0	0	0	1	0	1	2	4	4
Lee	3	2	6	3	3	5	6	4	4
Americanino	4	7	6	8	17	6	13	8	9
Ellus	11	11	8	6	13	12	4	4	3
Fiorucci	5	7	11	5	13	5	6	7	3

Base: % con intención de compra dentro de un plazo de 12 meses, para cada año

Figura A.8: Marcas que posee actualmente.

Marcas que posee actualmente									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Wrangler	29	31	35	39	34	34	34	37	35
Levi's	30	27	28	28	23	30	35	31	38
Foster	0	0	0	5	8	5	5	12	16
Barbados	4	5	3	2	3	6	3	7	12
Americanino	6	11	9	12	18	13	16	18	16
Ellus	14	20	17	17	21	19	10	11	8
Fiorucci	11	16	16	19	18	15	13	17	10
Robert Lewis	7	5	8	5	6	4	1	3	5
Lee	11	14	18	13	10	15	14	13	9

Base: % poseen jeans de cada año

Figura A.9: Marcas para las que recuerda publicidad.

Marcas para las que recuerda publicidad:									
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Levi's	18	24	16	12	22	42	51	59	35
Wrangler	38	24	32	27	15	27	25	15	12
Foster	0	0	0	0	0	1	2	3	7
Robert Lewis	0	0	0	0	0	2	0	1	4
Barbados	0	1	1	2	1	1	5	4	9
Lee	4	28	32	3	3	6	3	6	3
Ellus	12	24	26	13	10	11	8	5	12
Americanino	0	1	1	6	2	2	2	7	5

Base: % recuerda publicidad de jeans cada año

ANEXO B

Estadísticas de venta, Segmento Lee, 1997 a 2004

En esta sección se presentan los datos históricos para la marca Lee en términos de venta en unidades, ventas en dinero, costo de venta y margen bruto, desde 1997 hasta 2004, es decir 2 años antes y 3 años después de la implementación de la estrategia que es materia de este estudio.

Figura B.1: Ventas mensuales en unidades, Lee 1997-2004.

UNITS													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1,997	7,961	18,081	27,338	14,580	12,460	11,340	8,499	18,946	29,307	9,621	22,700	14,558	195,391
1,998	8,180	20,194	24,216	12,860	8,560	9,449	11,154	21,608	26,088	12,483	19,740	15,849	190,381
1,999	9,490	26,001	28,635	13,325	14,110	10,871	10,554	28,002	30,914	11,922	23,156	20,242	227,222
2,000	10,887	26,884	31,273	15,054	10,367	13,367	15,153	25,743	33,704	17,311	25,197	21,056	245,996
2,001	11,917	34,445	35,631	22,647	9,545	17,341	12,005	37,499	38,744	23,092	28,635	27,094	298,595
2,002	13,485	25,195	33,379	20,067	6,848	14,221	13,910	35,395	42,350	25,007	35,998	25,771	291,626
2,003	12,539	40,043	43,647	25,430	17,402	14,087	13,074	39,987	40,071	20,135	34,345	21,916	322,676
2,004	13,738	31,945	45,790	15,316	22,948	20,266	24,909	27,271	49,040	12,137	29,365	28,365	321,090

Figura B.2: Ventas mensuales en M\$ (miles de pesos chilenos), Lee 1997-2004.

NET SALES													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1,997	63,052	155,313	261,623	157,613	104,163	105,686	75,983	160,285	231,815	101,593	189,546	122,870	1,729,542
1,998	65,357	176,897	233,681	141,077	71,223	89,197	100,606	184,530	210,005	132,697	166,802	135,510	1,707,582
1,999	77,245	231,152	278,908	146,840	119,937	103,489	96,361	241,940	252,875	128,162	199,836	174,689	2,051,434
2,000	91,781	285,235	334,311	176,431	113,410	124,584	138,499	220,873	267,945	167,740	240,885	178,340	2,340,034
2,001	100,457	374,422	371,633	261,351	96,883	161,100	112,251	329,613	323,122	229,535	269,759	231,924	2,862,050
2,002	112,317	265,087	352,845	234,410	74,481	130,664	124,393	300,479	327,205	234,881	339,119	215,976	2,711,857
2,003	125,589	445,956	463,490	263,513	170,889	123,170	125,214	388,612	369,544	164,643	289,940	160,412	3,090,972
2,004	113,258	286,950	452,370	170,220	195,552	196,030	229,868	237,583	404,133	131,982	253,454	247,495	2,918,895

Figura B.3: Costo de Venta mensual en M\$ (miles de pesos chilenos), Lee 1997-2004.

SALES COST													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1,997	41,875	107,399	167,307	90,106	75,880	67,245	50,910	105,720	152,101	55,703	127,802	78,177	1,120,225
1,998	43,926	121,768	148,926	81,663	52,904	57,071	67,814	122,948	137,742	73,526	112,912	86,853	1,108,053
1,999	50,200	153,928	172,385	89,676	85,367	64,246	62,693	155,973	158,279	68,909	129,905	109,105	1,300,666
2,000	57,594	163,721	188,578	102,517	63,236	79,937	92,737	143,902	174,585	102,479	145,136	116,437	1,430,859
2,001	63,634	208,739	216,994	154,682	58,321	103,701	72,873	211,867	202,242	136,012	164,080	148,745	1,741,890
2,002	73,989	156,409	208,749	140,249	43,036	87,315	86,249	206,153	227,807	150,532	210,959	145,283	1,736,730
2,003	79,883	252,702	281,611	162,523	115,248	89,246	90,315	248,593	234,892	110,219	198,381	129,883	1,993,496
2,004	83,166	194,125	295,347	101,973	134,511	129,570	154,572	151,700	278,159	90,479	180,961	173,770	1,968,333

Figura B.3: Margen bruto mensual en M\$ (miles de pesos chilenos), Lee 1997-2004.

GROSS MARGIN													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1,997	21,177	47,914	94,316	67,507	28,283	38,441	25,073	54,565	79,714	45,890	61,744	44,693	609,317
1,998	21,431	55,129	84,755	59,414	18,319	32,126	32,792	61,582	72,263	59,171	53,890	48,657	599,529
1,999	27,045	77,224	106,523	57,164	34,570	39,243	33,668	85,967	94,596	59,253	69,931	65,584	750,768
2,000	34,187	121,514	145,733	73,914	50,174	44,647	45,762	76,971	93,360	65,261	95,749	61,903	909,175
2,001	36,823	165,683	154,639	106,669	38,562	57,399	39,378	117,746	120,880	93,523	105,679	83,179	1,120,160
2,002	38,328	108,678	144,096	94,161	31,445	43,349	38,144	94,326	99,398	84,349	128,160	70,693	975,127
2,003	45,706	193,254	181,879	100,990	55,641	33,924	34,899	140,019	134,652	54,424	91,559	30,529	1,097,476
2,004	30,092	92,825	157,023	68,247	61,041	66,460	75,296	85,883	125,974	41,503	72,493	73,725	950,562

ANEXO C

Estudio “Mercado Chileno de los Jeans”, Ipsos 2005

En este anexo, se presentan los principales resultados del “Estudio Sindicado de Jeans”, publicado por el departamento de Estudios Sindicados de la empresa Ipsos Chile en Noviembre de 2005. Esta empresa (antes Search Marketing-Ipsos) realiza estudios del mercado del Jeans desde 1991, con lo que se obtiene una importante serie de datos históricos que han sido presentados en el anexo A para los años 1991 a 1999, y en este anexo se completan hasta el año 2005.

Población Objetivo:

El grupo objetivo de esta investigación son jóvenes de 15 a 34 años, hombres y mujeres del Gran Santiago, pertenecientes a los grupos socioeconómicos (G.S.E.) Alto (ABC1), Medio alto (C2) Medio bajo (C3) y Bajo (D).

Cuantitativamente la población está representada por 1.827.945 personas¹⁰

Figura C.1: Distribución Poblacional

ESTRATIFICACION POBLACIONAL											
EDAD	HOMBRE					MUJER					TOTAL
	G.S.E.				TOTAL	G.S.E.				TOTAL	
	ABC1	C2	C3	D		ABC1	C2	C3	D		
15-20	29,679	54,427	72,431	107,728	264,265	31,234	55,569	72,728	106,816	266,347	530,612
21-25	23,806	43,651	58,102	86,416	211,975	24,907	44,318	57,985	85,169	212,379	424,354
26-30	24,970	45,777	60,939	90,626	222,312	26,777	47,648	62,354	91,577	228,356	450,668
31-35	23,202	42,552	56,630	84,220	206,604	25,307	45,005	58,894	86,501	215,707	422,311
TOTAL	101,657	186,407	248,102	368,990	905,156	108,225	192,540	251,961	370,063	922,789	1,827,945

Tamaño Muestral:

Se realizaron 414 entrevistas a personas del grupo objetivo, estratificadas proporcionalmente por G.S.E., sexo y edad para garantizar una mejor representación estadística por estrato. El trabajo de campo fue realizado entre el 29 de Septiembre y el 10 de Octubre de 2005, utilizando un cuestionario estructurado. El error muestral total es de +/-4,8% bajo un nivel de confianza de 95%.

¹⁰ Base proyecciones poblacionales del INE.

Figura C.2: Tamaño Muestral

TAMAÑO MUESTRAL												
EDAD	HOMBRE					TOTAL	MUJER				TOTAL	
	G.S.E.				TOTAL		G.S.E.					TOTAL
	ABC1	C2	C3	D			ABC1	C2	C3	D		
15-20	13	13	13	14	53	13	14	13	13	53	106	
21-25	13	13	12	13	51	14	13	13	14	54	105	
26-30	13	13	12	12	50	14	13	12	12	51	101	
31-35	12	14	13	13	52	12	13	13	12	50	102	
TOTAL	51	53	50	52	206	53	53	51	51	208	414	

En base a esta muestra, los resultados de los estudios fueron ponderados para una adecuada representación de la población objetivo de la siguiente forma: ABC1 11%, C2 21%, C3 27% y D 40%.

Resultados Históricos:

A continuación se presentan los resultados históricos para las marcas más importantes arrojados en trabajos de investigación realizados entre los años 1991 y 2005, para las variables estudiadas. Los gráficos utilizados a lo largo de este informe, toman sus datos de las siguientes tablas

Figura C.3: Conocimiento Top of Mind.

Conocimiento Top of Mind															
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Levi's	25	26	19	21	15	21	27	26	33	25	26	29	26	23	27
Wrangler	15	21	24	26	17	20	23	26	23	23	19	25	16	12	13
Foster	0	0	0	0	2	0	1	4	5	5	6	7	11	13	11
Barbados-BB2	2	0	0	0	1	2	2	3	4	5	7	5	5	4	8
Lee	6	12	8	9	4	10	6	6	3	3	6	5	8	9	6
Efesis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	4	4	4
Robert Lewis	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	3	4	1	4
Americanino	5	6	8	8	19	7	10	8	10	8	9	5	4	7	3
Ellus	5	11	11	7	8	6	3	4	4	5	4	4	7	5	3

Base: % total entrevistas de cada año
Conocimiento Top of Mind o Primera mención espontánea.

Figura C.4: Conocimiento Total Espontáneo.

Conocimiento Total Espontáneo															
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Levi's	56	63	65	63	54	65	69	73	71	71	72	72	67	57	55
Wrangler	51	66	73	75	56	73	76	72	68	72	70	72	67	43	49
Foster	0	0	0	6	15	9	12	17	25	31	35	37	39	36	27
Lee	36	48	48	42	38	48	45	41	26	35	35	41	39	36	32
Barbados-BB2	16	6	10	7	10	11	21	18	18	31	41	12	17	16	21
Americanino	19	24	32	31	48	39	54	41	44	48	53	32	32	23	19
Parada 111	27	33	30	32	34	25	29	21	19	31	28	26	19	13	16
Ellus	26	33	34	29	39	33	31	28	29	31	32	32	30	21	15
Efesis	15	13	13	8	18	21	22	20	22	23	30	21	19	12	15

Base: % total entrevistas de cada año // Barbados y BB2 suman sus porcentajes
Conocimiento por el total de menciones espontáneas

Figura C.5: Total de Menciones.

Total Menciones															
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Levi's	88	86	94	85	72	94	87	95	87	91	91	93	93	93	91
Wrangler	84	92	95	90	77	96	89	95	90	94	94	98	93	88	86
Lee	80	86	90	76	68	93	79	79	59	77	76	86	86	85	84
Foster	0	0	0	24	35	44	50	60	57	69	69	82	83	84	81
Robert Lewis	64	65	65	54	55	63	53	61	47	64	62	74	79	81	69
Calvin Klein	60	63	66	61	55	71	69	75	66	73	69	77	77	76	69
Ellus	75	75	79	79	77	84	76	79	66	77	67	76	82	77	65
Americanino	37	50	64	63	68	81	85	86	78	82	84	75	75	72	64
Parada 111	82	86	90	78	78	81	77	76	55	74	71	72	70	69	64

Base: % total entrevistas de cada año
Conocimiento según el total de menciones guiadas.

Figura C.6: Marcas compradas durante el último año.

Marcas Compradas durante el último año												
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2005
Levi's	20	19	20	16	15	21	26	24	24	25	25	12
Wrangler	20	23	24	25	21	25	25	26	20	26	19	8
Foster	0	0	0	3	6	5	5	10	11	12	17	9
Barbados	2	3	2	2	3	4	4	5	8	10	13	4
Americanino	5	8	7	9	14	8	12	14	11	8	8	3
Robert Lewis	5	5	4	4	4	3	0	2	3	5	7	2
Ellus	11	15	12	12	14	10	8	5	6	7	6	2
Fiorucci	7	11	11	13	15	8	11	12	6	7	6	NA
Lee	7	7	12	7	7	10	7	7	7	6	6	5

Base: % han comprado jeans durante último año
Datos no disponibles entre los años 2002 y 2004

Figura C.7: Intención de compra.

Intención de Compra												
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2005
Levi's	14	17	17	19	19	20	28	21	21	15	22	15
Wrangler	19	19	14	20	16	13	16	18	14	17	16	14
Foster	0	0	0	1	5	3	1	5	7	5	15	15
Barbados	0	0	0	1	0	1	2	4	4	7	11	8
Lee	3	2	6	3	3	5	6	4	4	5	7	7
Americanino	4	7	6	8	17	6	13	8	9	5	6	4
Ellus	11	11	8	6	13	12	4	4	3	6	5	4
Fiorucci	5	7	11	5	13	5	6	7	3	4	5	NA
Robert Lewis	2	2	2	1	1	0	0	1	1	4	4	NA

Base: % con intención de compra dentro de un plazo de 12 meses, para cada año

Datos no disponibles entre los años 2002 y 2004

Figura C.8: Marcas que posee actualmente.

Marcas que posee actualmente												
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2005
Wrangler	29	31	35	39	34	34	34	37	35	36	35	23
Levi's	30	27	28	28	23	30	35	31	38	34	35	30
Foster	0	0	0	5	8	5	5	12	16	16	23	24
Barbados	4	5	3	2	3	6	3	7	12	12	18	13
Americanino	6	11	9	12	18	13	16	18	16	17	13	8
Ellus	14	20	17	17	21	19	10	11	8	11	12	9
Fiorucci	11	16	16	19	18	15	13	17	10	10	11	NA
Robert Lewis	7	5	8	5	6	4	1	3	5	10	11	6
Lee	11	14	18	13	10	15	14	13	9	10	9	18

Base: % poseen jeans de cada año

Datos no disponibles entre los años 2002 y 2004

Figura C.9: Marcas para las que recuerda publicidad.

Marcas para las que recuerda publicidad:															
Marca	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Wrangler	38	24	32	27	15	27	25	15	12	22	21	26	17	12	28
Levi's	18	24	16	12	22	42	51	59	35	36	21	28	22	31	27
Foster	0	0	0	0	0	1	2	3	7	14	13	15	8	9	19
Lee	4	28	32	3	3	6	3	6	3	5	7	6	3	9	18
Efesis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	13	20	12
Barbados-BB2	0	1	1	2	1	1	5	4	9	11	10	6	8	5	12
Calvin Klein	1	2	1	3	2	2	1	2	4	4	2	4	5	2	8
Ellus	12	24	26	13	10	11	8	5	12	5	4	19	11	6	7
Americanino	0	1	1	6	2	2	2	7	5	7	3	2	2	4	5

Base: % recuerda publicidad de jeans cada año