

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA LEONISA EN LA CIUDAD DE IPIALES
PARA LOS AÑOS 2011 AL 2013**

RICARDO EFRAIN GUERRERO BURBANO

**UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO – PROMOCIÓN 11A
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA LEONISA EN LA CIUDAD DE IPIALES
PARA LOS AÑOS 2011 AL 2013**

RICARDO EFRAIN GUERRERO BURBANO

**Propuesta de investigación presentada como requisito parcial para optar al
título de Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
MG. Fabio Mejía**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las Conclusiones aportadas en el Plan de Negocios son responsabilidad exclusiva de su autor”

“Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Enero de 2011

CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO TEÓRICO.....	19
4.1.1 La planeación estratégica.....	19
4.1.1.1 Strategy safari de Henry Mintzberg - Joseph Lampel - Bruce Ahlstrand .	22
4.1.2 Marco de antecedentes	33
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	41
4.3 MARCO LEGAL	42
4.4 MARCO CONTEXTUAL:	42
4.4.1 Ubicación geográfica.....	42
4.4.2 Educación y economía.	43
5. METODOLOGÍA.....	44
5.1. TEMPORAL.....	44
5.2 ESPACIAL.....	44
5.3 TIPO DE ESTUDIO	44
5.4 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	44
5.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	44
5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
5.6.1 Fuentes primarias.....	45
5.6.2 Fuentes secundarias	45
5.6.3 Procesamiento de la Información	45

6.	DIAGNÓSTICO COMPETITIVO.....	46
6.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	46
6.2	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	51
6.2.1	Descripción de variables del Mic Mac. descritas y gráficos.....	51
6.2.2.	Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	57
6.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO	58
6.3.1	Descripción de las variables de Mic Mac factores externos.	58
6.3.2.	Matriz de evaluación de factores externos Matriz Mefe	66
6.3.	PERFIL COMPETITIVO	67
6.3.1.	Análisis de la competencia las 5 fuerzas de mercado según porter.....	68
6.3.1.1	El poder de Negociación de los clientes o compradores:.....	68
6.3.1.2	El poder de negociación de los Proveedores y/o vendedores:.....	69
6.3.1.3	Amenaza de nuevos entrantes:.....	69
6.3.1.4	Amenaza de los productos substitutivos:	70
6.3.1.5	Rivalidad entre competidores	71
6.3.2.	Matriz del perfil competitivo	71
7.	ESTUDIO DE MERCADO	72
7.1	DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	72
7.1.1	Definición de Mercado:.....	73
7.1.2	Definición de Producto o Servicio:.....	73
7.1.3	Análisis Vertical:	74
7.1.4	Análisis Histórico de la demanda:	75
7.2	PRESENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA EMPRESA	75
7.3	PROGRAMA DE MARKETING	76
7.4	PERFIL DEL COMPETIDOR.....	76
7.5	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	76
7.6	COMPARACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	77
7.7	PLAN DE OPERACIONES.....	78
7.7.1	Ubicación:.....	78
7.7.2	Equipamiento	79
7.7.3	Personal	81

7.8	ESTUDIO FINANCIERO	82
8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	88
9.	CONCLUSIONES.....	89
	BIBLIOGRAFIA	90
	NETGRAFIA.....	91
	ANEXOS	92

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz MEFI	58
Cuadro 2. El Grafico de Matriz MEFE	67
Cuadro 3. Matriz del perfil competitivo	71
Cuadro 4. Simulador financiero.....	82
Cuadro 5. Indicadores de ROI EBIT y Reloj Financiero	85

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estratégica ubicación geográfica del municipio de Ipiales siendo frontera con Ecuador.	43
Figura 2. Evolución de la marca.....	49
Figura 3. Imagen Corporativa Leonisa.....	50
Figura 4. Cinco fuerzas competitivas	68
Figura 5. Lay-Out Alkosto Ipiales	79
Figura 6. Organigrama de Leonisa	80

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Valoración de los factores de influencia directa.....	54
Grafico 2. Plano de influencias y de dependencias directas.....	56
Grafico 3. Este grafico de influencias directas	57
Grafico 4. Valoración del cuadro de Mic Mac de las variables externas	64
Grafico 5. Plano de influencias / dependencias directas.....	65
Grafico 6. Grafico de influencias directas	66
Grafico 7. Histórico de ventas de acuerdo a las ventas obtenidas en los últimos 6 años.....	75
Grafico 8. Tendencia del mercado.....	77
Grafico 9. Ventas por número de tiendas	86
Grafico 10. Porcentaje de crecimiento de las ventas y el de gastos	86

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. HISTORIA DEL BRASIER	93
Anexo B. DOFA.....	98
Anexo C. INFORME MICMAC - LEONISA IPIALES VAR INTERNAS	100
Anexo D. INFORME MICMAC VARIABLES EXTERNAS DE IPIALES	112
Anexo E. INFORME MICMAC MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIAS	125
Anexo F.....	135

RESUMEN

El Plan de Negocios para la empresa LEONISA en la ciudad de Ipiales es el desarrollo de la etapa diagnóstica del estado actual de la zona donde se encontrara con el panorama de una realidad que aun no se percibe, el análisis de cada una de las unidades estratégicas del negocio con las que cuenta la empresa y el planteamiento del Plan de Mercadeo de acuerdo a la información obtenida en el desarrollo de la especialización en gerencia de mercadeo y el plan de operaciones, en este plan de operaciones tomaremos en cuenta las variables del sistema Retail que Leonisa maneja donde se maneja la fórmula para los negocios organizados, teniendo en cuenta los almacenes donde aplicaremos las estrategias que son en su forma muy parecidos; esto nos da como resultado la consecución de objetivos comerciales y financieros. Con el presente documento se pretende dar atención a cada una de las etapas del diagnóstico estratégico de la Empresa Leonisa en la zona de Ipiales hacer valer su nivel de demanda el cual a nivel internacional ha estado en crecimiento y el de top of Mind o recordación de marca; Se pretende entregarle a Leonisa este plan para que se desarrolle en los próximos tres años demostrando al cabo de este tiempo los resultados que en este trabajo se proponen. Leonisa quien por más de 54 años de trayectoria que ha mostrado una tendencia de crecimiento a nivel internacional la pueda seguir manteniendo, en la zona de Ecuador con los clientes de Ipiales; Este País(Ecuador), quien ha tenido un decrecimiento en ventas en los últimos dos años requiere el planteamiento de una estrategia integral que involucre actividades que contribuyan al reposicionamiento de la empresa, su imagen, marca, valores, crecimiento en las ventas y por resultado el incremento de los ingresos netos para los socios y la compañía.

ABSTRACT

The Business Plan for the company LEONISA in the city Ipiales is the development of the initial assessment of the current state of the area where he will meet with the picture of a reality not yet seen, the analysis of each of the strategic units business with which the company has and approach to the marketing plan according to information obtained in the development of specialization in marketing management and operations plan, the plan will take into account operating system variables Retail Leonisa that handles where handle the business formula for organized, taking into account the warehouses where we will implement the strategies that are very similar in form, this will result in the achievement of commercial and financial objectives. The present document is to give attention to each step of the strategic assessment of the Company Leonisa Ipiales Area enforce their level of demand at the international level which has been growing and the top of Mind or recall mark, is intended to give Leonisa this plan to develop in the next three years showing after this time results in this study suggests. Leonisa who for over 54 years of experience has shown an upward trend at the international level can be maintained, in the area of Ecuador Ipiales customers, this country (Ecuador), who has been a decrease in sales in the last two years requires a comprehensive approach that involves activities that contribute to the repositioning of the company, its image, brand, values, growth in sales and resulted in the increase in net income for the partners and the company.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la coyuntura existente entre los Países de Colombia y Ecuador la operación de Leonisa en Ecuador se redujo en un 80% en comparación con el año 2009. Leonisa tiene una existencia de 54 años en el mercado mundial y en este momento tiene un nivel de recordación de marca en Ecuador de más del 90%¹, se ha encontrado como la zona de Ipiales se vuelve fluctuante en el pasar del tiempo donde existen picos y valles de actividad comercial; Esto nos da una gran oportunidad para el desarrollo y explotación del mercado y la aplicación de los conocimientos obtenidos en la Especialización de Gerencia de Mercadeo.

Para atender esta coyuntura y para recuperar la participación de mercado que se ha desplazado a productos ya establecidos y nuevos se pretende elaborar EL PLAN DE NEGOCIOS DE LEONISA EN LA CIUDAD DE IPIALES, siendo esta la oportunidad de desarrollar la zona comercialmente, teniendo en cuenta que la Marca LEONISA es muy reconocida y apetecida en el mercado Suramericano y por obvias razones en el mercado de Colombia y Ecuador, teniendo este último como referente y en vista de que las operaciones comerciales con Ecuador, se redujeron sustancialmente, encontramos la conveniencia de realizar este plan de negocios en este momento coyuntural, dando como resultado unas excelentes ventas y una óptima rentabilidad en la finanzas de Leonisa.

Es por eso que EL PLAN DE NEGOCIOS DE LEONISA EN LA CIUDAD DE IPIALES, nos dará un análisis de la situación comercial actual del negocio en la ciudad de Ipiales que nos permitirá diagnosticar el potencial que tiene la empresa Leonisa con la entrega de nuestros productos de valor a los clientes de esta ciudad, ellos a su vez en la entrega de experiencias a sus clientes, consumidoras y compradoras; Igualmente generando bienestar a los Clientes Internos de Leonisa

En este momento no se encuentra documentado el diagnóstico competitivo de la situación del mercado, y se debe utilizar este estudio y este plan de negocios como fuente para futuras zonas que presenten estos comportamientos.

¹ Investigación de Mercado Leonisa 2008

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar estratégicamente el plan de negocios de Leonisa en Ipiales?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y externas?
- ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo?
- ¿Cuál es la localización, tamaño y operaciones?
- ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios?
- ¿Cómo se utilizarán recursos y los retornos que se logran con la implementación del nuevo concepto de negocio?
- ¿Con base en qué criterios se realizará la evaluación del plan de negocios de Leonisa?
- ¿Cuáles son los cursos estrategias y alternativas de acción?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar estratégicamente el plan de negocios de Leonisa en Ipiales que nos permita recuperar la participación del mercado Ecuatoriano con un sistema de gestión eficiente, socialmente responsable que nos contribuya a logros de grandes resultados para los clientes, las consumidoras, la ciudad, el departamento y la Empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico competitivo de Leonisa en la ciudad de Ipiales.
- Hacer un estudio de mercado.
- Elaborar un estudio de operaciones.
- Establecer una estructura organizacional y administrativa
- Estructurar un estudio financiero
- Evaluar con criterios pertinentes el Plan de Negocios.

3. JUSTIFICACIÓN

Teóricamente para alcanzar los objetivos específicos del Plan de Negocio de Leonisa en la ciudad de Ipiales tendremos en cuenta las teorías de Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; Alfred Chandler investiga la estrategia de cambio y la estructura de la gran empresa industrial; Teoría de Posicionamiento Estratégico de Michael Porter; Harold Koontz Administración Una Perspectiva Global: Thompson, A. y Strickland, A. Administración estratégica teoría y caos; Safari a la estrategia de los autores Henry Mintzberg - Joseph Lampel - Bruce Ahlstrand, La gerencia de las empresas de Peter F. Drucker; con el fin de establecer la competitividad de este plan de negocios haciendo un balance entre la teoría y la realidad.

La elaboración del plan de negocios de Leonisa en Ipiales busca obtener un crecimiento de tres veces más de la facturación actual. Mediante la aplicación de las variables de explotación de mercado y los conocimientos de Gerencia de Mercadeo adquiridos durante la Especialización.

Metodológicamente para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de software como MICMAC, Mactor, Igo, Statgraphics 5 y las técnicas de mercadeo como encuestas, análisis e investigación de mercados; La aplicación de las formulas de explotación de mercados de Leonisa en la solución de problemas, para obtener mediante estos análisis que es lo que requiere el cliente que es lo que el realmente está buscando en los productos de Leonisa.

Prácticamente el plan de negocios se justifica dado que su implementación le dará a Leonisa la proyección de un amplio crecimiento para la zona de Ipiales en sus diferentes clientes, justificando sus inversiones, direccionamiento de la organización, fortalecimiento del talento humano y la región.

Todo esto nace debido a la coyuntura presentada en las operaciones militares entre Colombia y Ecuador; Leonisa en Ecuador hasta el 2008 contaba con una participación del mercado del 80% de la venta de corsetería, en este mismo año y debido al ataque contra el guerrillero Raúl Reyes en territorio ecuatoriano las relaciones con Ecuador decayeron al punto de que este país realizó los cierres y bloqueos comerciales, esto redujo sustancialmente las operaciones de Leonisa en Ecuador en la parte de exportaciones, hasta reducir en un 90% en el mismo año y mantenerla así hasta principios del año 2010 fecha en la cual se reactivaron las negociaciones con el País hermano de Ecuador, mediante el canal de venta por catalogo pero la participación de este es de un 10% de lo que antes teníamos, por lo tanto tenemos un gran potencial para trabajarlo desde la frontera y este es el potencial que deseamos aprovechar mediante la elaboración de este plan de

negocios; ya que en Ecuador donde tenemos un gran posicionamiento de marca, gran aceptación y compra de la misma tenemos un gran mercado que no podemos desaprovechar debido que es un país donde los productos en general y en particular la corsetería colombiana es muy reconocida y apetecida por la calidad, diseño y marca.

4. MARCO DE REFERENCIA

Con base en la justificación teórica a continuación se plantea los diferentes paradigmas que técnicamente sustentan el plan de negocios.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 La planeación estratégica. Tiene dos connotaciones relativamente diferentes: 1) realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Cualquier tipo de Empresa) y 2) diseñar una ruta de acción personal para el futuro. "En los dos casos se enfrenta a la pregunta de qué pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir los Objetivos".

En general se trata de la interacción entre el entorno interno y externo de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego": Una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Según Peter Drucker: la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

Según Alfred Chandler: el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

Henry Mintzberg dice: el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y bases de los recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha realizado y que en realidad este haciendo. Este autor me pareció muy interesante por lo que voy a ampliar con mis propios comentarios lo que el expone.

Según Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil hoy Chevron y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- Análisis o planeación estratégica.
- Implementación del plan estratégico.²

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

También se entiende por análisis estratégico el proceso que consiste en examinar la realidad actual que se requiere transformar a la luz de la misión – propósitos y en particular de la visión, este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de examinar lo que está pasando en el entorno, en términos de oportunidades y amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnóstico interno y externo. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Koontz, H. (2001) resalta que: La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de

² UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc>

acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

De acuerdo con García, A. (2000), "*planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior*"³. Thompson, A. y Strickland, A. (2001) plantea lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. "*En toda empresa se deben establecer prioridades estratégicas, para hacer realidad la visión, se deben plantear los objetivos alcanzables o cursos de acción, que deben lograr los responsables de cumplirlos. Sin objetivos o prioridades difícilmente pueden llegar a hacerse realidad la visión*"⁴.

Koontz, H. (1999), plantea que: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

*"Por lo tanto se deben generar impulsos estratégicos y líneas de acción con las cuales se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación. Es determinar más en concreto que se va a hacer"*⁵.

López, C. (2001), señala en un reportaje gerencial referido a estrategias en una empresa Colombiana que: Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

³ SOFTWARE DE CRM Y GESTIÓN ON-DEMAND. Disponible en Internet: <http://www.ines.eu>

⁴ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO. Op. cit., p 33.

⁵ *Ibíd.*

La planeación estratégica y el rediseño organizacional son herramientas que constituyen un recurso primordial o esencial en el desarrollo de las empresas, ya que utilizan conceptos debidamente administrativos probados por su efectividad para que los tomen las decisiones cuenten con una reflexión estratégica, sería coherente, de su correcta aplicación en la actualidad depende en gran medida el éxito o fracaso de la empresa ante la vertiginosa realidad que el mundo de los negocios exige día con día.⁶

Establecer la factibilidad técnica es una evaluación que demuestra que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. *“Se debe proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que se involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento”.*⁷

4.1.1.1 Strategy safari de Henry Mintzberg - Joseph Lampel - Bruce Ahlstrand. Aunque de alguna manera visitada por todo ejecutivo que se precie, la estrategia y su proceso de formación para la gran mayoría sigue siendo territorio desconocido. No obstante, desde cualquier puesto gerencial se la habrá visto evolucionar con la época, adoptando y descartando con igual convicción cada nueva teoría o enfoque metodológico. Asociado a menudo con la forma y no con el fondo, el proceso de formación de la estrategia fue objeto de estudio de la teoría del management desde su nacimiento. Planeamiento estratégico, análisis FODA, proyección de escenarios, el concepto de visión y la teoría del juego son algunos de los conceptos que en las últimas décadas se han sumado eclécticamente en la práctica de la dirección estratégica. Con o sin consultor de soporte, directores y gerentes los han usado con mayor o menor éxito y han contribuido con la experiencia a corroborar, refutar o adaptar las premisas teóricas. En este "cuaderno de viaje", tres especialistas en estrategia, puestos a observar la teoría a la luz de la realidad empresarial, describen sus impresiones del paisaje. Las organizaron en diez "escuelas" agrupadas en tres grandes tipos. Las descriptivas se limitaron a ordenar lo "visible". Las prescriptivas empezaron a ocuparse del contenido y la más ecléctica, y por ello única en el grupo, reconoció que no todo es como debe ser ni lo que debe ser alguna vez llega a ser. En ese camino más de un gerente se sentirá representado. Y los que no se reconozcan contarán con herramientas para armar el rompecabezas del proceso que siguen a la hora de diseñar su estrategia, y detectar las piezas que faltan. Henry Mintzberg es profesor en el Insead, Fontainebleau, y en la Universidad McGill de Montreal, Canadá. Joseph Lampel tiene a su cargo la cátedra de Management estratégico en la

⁶ UNIVERSIDAD DE VALENCIA. Disponible en Internet: www.uv.es

⁷ Disponible en Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pd

Universidad de Saint Andrews, y Bruce Ahlstrand es profesor en la Universidad de Trent, Canadá.

En busca de un elefante al que nadie ha visto completo, empezaremos un safari por las diez escuelas de management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia, una bestia de la que todos hablan pero que sólo han observado por partes. Esas diez escuelas pueden agruparse en prescriptivas —las tres primeras— y descriptivas, las seis siguientes. La última, la escuela de la configuración, es dueña absoluta de su categoría. Una visión integradora que procura acercarse a lo que termina siendo un elefante completo. Comentario Ricardo Guerrero: previo a abordar la teoría resulta oportuno citar que para ir hacia descubrimiento como por la ruta de un safari en donde los autores nos guiaran por un mundo donde descubriremos la estrategia, como aplicarla en donde y cuando; vamos a ver un resumen: a continuación se realiza la respectiva síntesis

LA ESCUELA DEL DISEÑO: De acuerdo a estos autores La estrategia como proceso de concepción esta teoría es la más influyente, sin duda, fue la responsable, entre otros conceptos, del análisis FODA o SWOT, un esquema infaltable en cualquier presentación de negocios, cuyo objeto es determinar las fortalezas y debilidades de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno para así buscar el ajuste o "fit" entre las capacidades internas y posibilidades externas. Los orígenes de esta escuela se remontan a dos publicaciones de los '60: Leadership in administration de Philip Selznick (Berkeley) y Strategy and Structure de Alfred Chandler (MIT). El primero introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización" —lo que después se llamó implementación. Chandler, a su vez, impuso la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura. Pero fue un libro de texto de la Harvard Business School el más representativo —y leído— en esta escuela de pensamiento: Business Policy: Text and Cases. El modelo básico para la formulación de estrategias allí propuesto sencillamente respondía a los principios indicados. Selznick sumaba al análisis externo e interno otros dos factores que consideraba relevantes en el diseño de la estrategia: las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social. Se asumía que de las estrategias resultantes del proceso, una era la mejor. Algunos criterios para identificarla: consistencia, consonancia — o sea, su perfil adaptativo al entorno—, ventaja competitiva y viabilidad. Esa primera etapa analítica convergente daba paso, en esta segunda fase, a la implementación que, divergente, la hacía llegar a toda la organización. Las premisas¹. La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.² La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.³ El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.⁴ La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla. ⁵ El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como

perspectiva. 6. La estrategia debe ser explícita. 7. La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo. Consistente con los principios clásicos de racionalidad —al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción—, esta escuela separaba claramente el pensamiento de la acción. Por lo tanto, si la estructura sigue a la estrategia deberá reformularse con cada cambio estratégico. Crítica De las premisas del modelo se desprende que esta escuela no toma en consideración factores tales como el desarrollo incremental y la estrategia emergente, la influencia de la estructura existente o la participación de otros actores más allá del CEO. Aun cuando se lo considere sólo un "marco", el modelo promueve el divorcio entre pensamiento y acción. Por un lado, deja afuera la posibilidad del aprendizaje y, por el otro, somete a las capacidades establecidas de la organización —aun cuando el modelo las considere como input para formularla— a los cambios de estrategia. Si bien la organización debe ser maleable, no parece razonable modificarla cada vez que el líder cambia la estrategia. Se supone que la formación de la estrategia es un proceso integrado; de ninguna manera, una secuencia arbitraria. De allí que esta separación puede resultar conveniente para el estudio de casos, pero peligrosa en la práctica empresarial. No sólo por ese divorcio entre formulación e implementación, sino también por la relativa cristalización del entorno externo e interno en el análisis FODA. La formulación no se transmite sin distorsiones. A su vez, puede oponer resistencia. El entorno tampoco permanece inmóvil hasta la próxima estrategia: cambia constantemente, sea estable o turbulento. En este último caso puede inutilizarlas. Y quebrar una relación que representa una de las mayores contribuciones de esta escuela al pensamiento estratégico: la concordancia o "fit" entre las oportunidades externas y las capacidades internas.

La escuela del planeamiento La estrategia como proceso formal Profusamente alabado por la literatura especializada, el planeamiento estratégico se incorporó al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno y progresista. La estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO. Sobre la base de algunas premisas de la escuela del diseño, esta escuela no aportó demasiado cualitativamente, aunque la literatura publicada sobre el tema aumentó de manera considerable. De hecho, hay cientos de modelos de planeamiento estratégico diferentes: cada texto o consultor que se preciara tenía el suyo. Todos giran en torno a las mismas ideas básicas: tomar el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos prolijamente delineados y articulados, con checklists y técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final. Obviamente, hay tantos diagramas de flujo como modelos pero, en general, primero se cuantificaban los objetivos como algo separado de la estrategia —a diferencia de la escuela del diseño que los mantenía integrados— que servirían para fijar la dirección. Generalmente al análisis FODA se sumaba un pronóstico de las condiciones futuras del entorno: en distintos escenarios se postulaban estados alternativos de la situación futura de la organización. Para la evaluación de la estrategia, las metodologías sugeridas eran de lo más diversas: valuación de la estrategia competitiva, análisis de riesgos, curva de valor, valor para el accionista. Pero donde el modelo se volvía más detallista era en la etapa operativa. Dada su tendencia a la formalización, en la implementación disfrutaba del análisis,

elaboración y racionalización. Los planes estratégicos de largo plazo, por lo general, a cinco años, se abrían en planes a mediano plazo subdivididos en planes operativos para el próximo ejercicio. Cada uno con sus objetivos, presupuestos, subestrategias y planes de acción. Todos para ser cumplidos a pie juntillas. Con la escuela de planeamiento, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo: producida cada una de las partes componentes según lo establecido, ensambladas de acuerdo con lo estipulado, el resultado será el producto final buscado. Y aunque en principio el CEO seguía siendo el arquitecto de la estrategia, no lo era por diseñarlas sino por aprobarlas ya que con los planes llegaron los "planificadores", para esta escuela los verdaderos jugadores en el proceso. Se hablaba de análisis, cronogramas y presupuestos pero virtualmente nada sobre la creación real de la estrategia. Algunos desarrollos recientes Más allá de las variaciones sobre el modelo central, hubo algunos desarrollos posteriores específicos.

La ya mencionada planificación de escenarios, por ejemplo, aun asumiendo que el futuro es impredecible, procura, especulación mediante, definir una variedad de entornos probables. Un ejercicio que puso de moda la Royal Dutch Shell a mediados de los '80. Aun cuando ninguno de los escenarios se ajuste completamente a la realidad, la actividad en sí resulta estimulante. Por su parte, aunque muchos lo consideren autónomo, los alcances del control estratégico son idénticos a los de la planificación estratégica. Se lo incluye entre los tres estilos de elaboración de estrategias de las grandes corporaciones: una versión híbrida que combina la promoción de los intereses corporativos del planeamiento estratégico —todo se resuelve en la casa matriz— y la autonomía de las unidades de negocios típica del control financiero en el que el presupuesto es la herramienta de control. Las falacias del planeamiento estratégico Los problemas con el modelo empezaron a principios de los '80. El máximo exponente fue la debacle en General Electric. Con la llegada de Jack Welch, los planes y sus planificadores desaparecieron de manera sangrienta. No fue el único caso. Porque, como señalara Ansoff, "para la mayoría de las empresas, en realidad, era tranquilizador embarcarse en la planificación de largo plazo por extrapolación". A la hora de analizar el fracaso, no obstante, el lugar común era endilgárselo a problemas corporativos y no a las debilidades del proceso en sí. Aunque los managers no se quejaban del mal funcionamiento del planeamiento estratégico, sino de las consecuencias adversas de su funcionamiento apropiado. Partiendo de la base de que, en esencia, lo criticable del planeamiento estratégico es que la estrategia no nace de un proceso formal, estructurado, se observa que confluyen en él tres falacias. Según la falacia de la predeterminación, para embarcarse en un proceso de este tipo, la empresa debe estar en condiciones de predecir la evolución de su entorno, controlarlo o simplemente asumir su estabilidad. Pueden predecirse patrones repetitivos o estacionales, pero nunca las discontinuidades, los descubrimientos o innovaciones tecnológicas o los aumentos de precios. Por su parte, la falacia de la separación aparta el planeamiento de la acción, la formulación de la implementación y al estratega del objeto de su estrategia ya que, una vez sistematizado, el proceso es el que decide. Ergo, se lo podría dirigir por control remoto. Los estrategas efectivos,

en cambio, se sumergen en la realidad diaria para abstraer sus mensajes y conectan la acción con el pensamiento, que a su vez asocia formulación e implementación. La tercera falacia se relaciona directamente con la posibilidad del planeamiento estratégico como sistema de recrear el "genio entrepreneur". La investigación ha demostrado que la formación de la estrategia es un proceso inmensamente complejo que implica el más sofisticado, sutil y subconsciente de los procesos humanos, sociales y cognitivos, demanda todo tipo de información, en su mayoría no cuantificable, y accesible sólo a personas que tengan los pies sobre la tierra. Las estrategias efectivas ponen de manifiesto cualidades emergentes y, aun cuando sean significativamente deliberadas, parecen mucho menos formalmente planeadas que informalmente visionarias.

Se nutren del aprendizaje, del error, de los descubrimientos casuales y del reconocimiento de patrones inesperados. En consecuencia, exigen perspectiva, creatividad y síntesis, todo lo que el planeamiento estratégico desalienta. El fracaso del planeamiento estratégico es el fracaso de la formalización: los sistemas formales nunca podrán internalizar la información, comprender su significación o sintetizarla. El diseño de la estrategia, como la creatividad, necesita moverse fuera de recuadros o categorías para así poder crear nuevas perspectivas y combinatorias. Como explicara Humpty Dumpty, no todo lo que se separa en partes se puede volver a unir. De la combinación de las tres resulta la "gran falacia": como el análisis no es síntesis, planear estratégicamente nunca significará construir una estrategia. **La escuela del posicionamiento** La estrategia como proceso analítico En los '80, ahora sobre la base de la mayoría de las premisas del planeamiento estratégico, empieza a desarrollarse una nueva escuela que procura agregarle contenido. Al poner el énfasis en las estrategias en sí mismas, en lugar de centrarse en el proceso que lleva a ellas, despertó el interés sobre su costado prescriptivo. Bautizado como "management estratégico", este enfoque se expandió rápidamente. Se multiplicaron las conferencias, cursos y publicaciones, aparecieron las consultoras, las "boutiques estratégicas". La publicación de Estrategia competitiva de Michael Porter, en 1980, fue la divisoria de aguas. A diferencia de la escuela precedente, la escuela del posicionamiento afirmaba que sólo unas pocas estrategias clave —en la forma de posiciones en el mercado— pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación. Siguiendo esa lógica se pudo definir un número limitado de estrategias básicas genéricas para las distintas industrias. La formación de la estrategia seguía siendo un proceso consciente, controlado, que producía estrategias deliberadas completamente desarrolladas que debían explicitarse antes de ser formalmente implementadas. La secuencia estrategia-estructura se mantuvo pero encerrada en otra estructura mayor, la "industria", igualmente condicionante para ambas. El CEO conservaba aquí su carácter de estrategia y el planificador, su puesto detrás del trono, aunque ahora como analista —a menudo, un consultor externo— que estudiaba toda la información "dura" para luego recomendar las estrategias genéricas que consideraba aplicables.

Seguía sin diseñarlas, sólo las seleccionaba. Las olas En esta escuela hubo tres "olas" de ideas: las máximas militares tempranas, los imperativos de los '70 y el trabajo empírico de los '80. Comparte con la estrategia militar el objetivo de conseguir posiciones tangibles en contextos competitivos, el interés por conocer el terreno y las condiciones ideales de ataque y defensa. Ya El arte de la guerra de Sun Tzu enfatizaba la importancia de tener información sobre el enemigo y el lugar de batalla y reconocía la ventaja de quien se mueve primero.

Carl von Clausewitz se ocupó de resumir en *On War* la particular visión que Napoleón tenía de la guerra. Hasta entonces considerada una actividad de resolución de problemas, Napoleón la veía como una actividad creativa, con final abierto, como resultado de las tensiones y contradicciones inherentes a la interacción humana. Harry Summers en 1981 reposicionó la premisa básica de Clausewitz, "la guerra es la continuación de la política por otros medios", a la que contra la interpretación dominante, equiparó a una advertencia: la estrategia no debe ser dominada por el corto plazo. Otro teórico de la guerra, B.H. Liddell-Hart señaló que el objetivo de la estrategia debe ser desequilibrar al enemigo y quebrar su capacidad de respuesta haciendo lo inesperado. La segunda ola fue la de los "imperativos" de los consultores, una consecuencia lógica de este enfoque a su medida. Podían llegar a una empresa, sin el menor conocimiento del negocio, analizar la información disponible, hacer malabares con un conjunto de estrategias genéricas en un gráfico, redactar un informe, facturar y partir. Y florecer en nichos conceptuales propios. Mejoraron las máximas militares pero convirtieron los resultados de su análisis en nuevas máximas. El Boston Consulting Group (BCG), por ejemplo, desplazó el foco del planeamiento hacia la estrategia en sí. La famosa matriz BCG de crecimiento y participación de mercado, como parte de la planificación de cartera, le permitía a una empresa diversificada asignar recursos a los distintos negocios con un criterio sistemático. De naturaleza reduccionista, entre estrellas, vacas lecheras, perros y niños problema, se escondían las dos categorías principales de la escuela del diseño —entorno y capacidades internas— y una dimensión clave para cada una —crecimiento del mercado y participación relativa— distribuidas en los dos ejes de una matriz, divididos, a su vez, en dos niveles. Resultado: cuatro estrategias genéricas. Lo único que debía hacer la empresa era delinear su situación y seleccionar la estrategia o secuencia de estrategias más recomendable. Sin olvidar que lo que parece una estrella puede ser un agujero negro y que las vacas lecheras pueden dar leche o nuevos productos, siempre y cuando alguien se acuerde de invertir en un toro. En la tercera ola, el factor dominante fue la búsqueda empírica de relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas. Porter es su máximo exponente. Para él la estrategia debe basarse en la estructura del mercado en que la empresa opera. En *Competitive Advantage* desarrolla una serie de conceptos, entre los cuales su modelo de análisis competitivo, el conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor fueron los más prominentes. En ese modelo, identifica cinco fuerzas en el entorno de una organización que influyen en las condiciones de competencia: la amenaza de los nuevos competidores que puedan superar las barreras de entrada protectoras; el poder de negociación de los proveedores; el poder de

negociación de los clientes; la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la competencia. Ventajas competitivas, en cambio, sólo ve dos: el precio y la diferenciación, las que en el marco de un determinado negocio se combinan para producir tres estrategias genéricas: liderazgo por precio, por diferenciación y por foco. Ninguna empresa puede ser todo para toda la gente: debe construir su ventaja competitiva alrededor de una. Si no consigue hacerlo quedará "atrapada en el medio". El liderazgo por precio trabaja en ganar experiencia, invierte en instalación para producción masiva, aprovecha las economías de escala y controla cuidadosamente los costos operativos. La diferenciación requiere el desarrollo de productos o servicios técnicos, confiando en la lealtad del cliente y la fuerza de la marca.

El foco es sinónimo de segmentos limitados, líneas de productos o mercados geográficos y es perfectamente combinable con las otras dos: ofertas diferenciadas para el mercado foco o líder en precio en ese mercado específico. Contra la opinión de Porter, numerosos autores aseguran que nadie queda "atrapado en el medio" y dan ejemplos en uno y otro sentido. Miller cita a Caterpillar, cuya estrategia fue la diferenciación por la calidad. Al olvidar la eficiencia y el costo, resultó muy vulnerable al ataque japonés. Por su parte, Baden-Fuller y Stopford señalan el caso de Benetton, que logró producir alta moda a bajo costo y a gran escala. Porter incorpora luego el concepto de cadena de valor y desagrega a la empresa en actividades principales, directamente relacionadas con el flujo de producción y de apoyo. Ser el mejor en marketing puede no ser una ventaja competitiva si el área de operaciones es débil. A partir de Porter, la literatura sobre posicionamiento estratégico se multiplicó. Parte se concentró en relacionar estrategias genéricas particulares con las condiciones externas que les resultarían favorables; otra, en "grupos estratégicos", Porter dixit, o conjuntos de empresas en una industria con una combinación similar de estrategias. También ganó popularidad por esta época la teoría del juego. Desarrollada inicialmente por Von Newman y Morgenstern en 1947 para el análisis de la política nuclear de las superpotencias durante la guerra fría, ya había sido usada en economía cuando la descubrió la estrategia. Como los países, las empresas a veces se encuentran en situaciones en las que la competencia sin límites produce perjuicios a todos: es preferible la cooperación. Aunque transformar el juego de suma cero en un juego de suma positiva, o "ganador-ganador", no se logra si no se usan otras estrategias. Brandenburger y Nalebuff en un artículo que escribieron en 1995 pusieron el ejemplo de la industria automotriz norteamericana, que se debatía en el vicioso ciclo de la guerra de precios hasta que General Motors decidió quebrarlo con una tarjeta de crédito que garantizaba a sus usuarios un descuento en compras futuras de automóviles de GM. Otros la siguieron asumiendo, lo que en esta teoría se llama compromisos creíbles; en este caso, competir por la lealtad del cliente y no por el aumento de las ventas en el corto plazo. Aunque contempla una serie de estrategias posibles, en realidad, la teoría del juego no ayuda al estratega a resolver sino a pensar. Crítica Como en la escuela del diseño, la separación entre acción y pensamiento hace al proceso de construcción de la estrategia excesivamente premeditado y, en consecuencia, contrario al aprendizaje estratégico. Y tal como en el caso de la escuela de planeamiento,

se corre el riesgo de dibujar el futuro extrapolando las tendencias del presente, de depender en exceso de los datos duros y de formalizar en exceso el diseño de la estrategia. Demasiado centrada en lo económico y cuantificable, deja de lado lo social y lo político, y restringe el contexto a la industria y la competencia, sacrificando, a su vez, las capacidades internas. El tercer punto débil es el proceso en sí. El mensaje de la escuela del posicionamiento es no salir al exterior y aprender, sino permanecer en "casa" y calcular. Pero el cálculo excesivo anula la creatividad y también evita el compromiso personal. No existe una estrategia óptima que se pueda preparar por adelantado. La estrategia exitosa depende de la energía de gente comprometida: ellos la "hacen" buena porque la hacen "real", más aun cuando ellos mismos la crean. Justamente, las batallas más famosas del mundo de los negocios —y de la guerra— no se ganaron por hacer lo que dictaba la doctrina aceptada sino por quebrar los patrones.

La escuela del aprendizaje La estrategia como proceso emergente Si el mundo de la estrategia es tan complejo, ¿cómo hacen los estrategas para crear estrategias? Aprenden con el tiempo. Se podría decir que esta escuela se inició con la publicación de *The Science of 'Muddling Through'* (La ciencia de "salir del paso"), de Charles Lindblom. Allí sugería que el diseño de políticas públicas no era un proceso prolijo y controlado sino uno por demás desordenado, por el cual los funcionarios trataban de manejar un mundo que sabían era demasiado complejo para ellos. Al decirlo violó todas las premisas del management "racional" pero describió claramente una realidad que a todos les resultaba familiar. No obstante, fue James B. Quinn, con *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico), quien le dio el puntapié inicial. La descripción se convertía en el eje de la escuela. Lo importante era saber cómo se forman las estrategias en las organizaciones, no cómo se formulan. Alguna vez se dijo que sólo se implementa el 10 por ciento de las estrategias que se conciben, para Porter una cifra "inflada". El problema era la escisión entre formulación e implementación, la disociación entre pensar y actuar, derivada del par secuencial estrategia/estructura. En realidad, las reorientaciones estratégicas efectivas rara vez se originan en un esfuerzo formal de planeamiento. Por el contrario, se trata de una suma de pequeñas acciones y decisiones individuales. Juntas, en el tiempo, estas acciones producen modificaciones importantes en el rumbo. En otras palabras, los individuos contribuyen al proceso estratégico desde cualquier posición en la organización. Esa sumatoria para Lindblom era disjunta o desarticulada y para Quinn, un resultado lógico. En el incrementalismo disjunto, las decisiones se toman para resolver problemas antes que para explotar oportunidades, sin la menor atención a los objetivos finales o a la conexión con el resto de las decisiones. No hay autoridad central que coordine, ni siquiera "ajuste mutuo". Quinn al hablar de incrementalismo lógico sugería que las organizaciones ven a la estrategia como una concepción integrada. "La verdadera estrategia evoluciona a medida que las decisiones internas y los hechos externos confluyen para crear un nuevo consenso para actuar, ampliamente compartido por los integrantes del equipo de dirección". Lo definió como un proceso continuo y dinámico que, en el momento de cristalizarse la estrategia, ya ha

puesto algunos de sus componentes en práctica. Se genera momento y compromiso psicológico con la estrategia, lo que garantiza una implementación flexible. La integración constante de estos procesos incrementales de formulación e implementación es para Quinn el corazón del management estratégico efectivo. Nelson y Winter observaron algo parecido. Para ellos el cambio emerge de la interacción acumulada de distintos sistemas de acción básicos que llaman rutinas. Se trata de patrones repetitivos de actividad que sostienen y controlan el funcionamiento de la organización, que le aseguran estabilidad.

Pero estos "evolucionistas" plantean que las rutinas también son responsables del cambio. Cuando las rutinas se modifican para enfrentar una nueva situación, el cambio termina siendo más abarcador: como están interrelacionadas el impacto se proyecta sobre otras generando un efecto cascada generalizado. Pero ¿quién impulsa el cambio, quién lo lidera? Algunos hablan de paladines, actores estratégicos individuales que, desde distintas posiciones en la empresa encabezan proyectos. Como ocurre en las pequeñas compañías nuevas o en las grandes que no pierden su vocación innovadora porque le dan libertad a su gente de trabajar sobre nuevas ideas prometedoras y desarrollar nuevos productos. La conclusión de Burgelman — autor de un modelo de proceso de las iniciativas internas o "internal venturing"— es que las nuevas ideas nacen en lo profundo de la organización, reciben el apoyo de un "padrino" de la línea media, que es el encargado de lograr la autorización de la alta dirección, es decir, de unir la conducta estratégica autónoma exitosa en el nivel operativo con el concepto corporativo de estrategia. Pero aunque este proceso termine en un movimiento estratégico, no necesariamente implica formación de estrategia. Por lo general, estas iniciativas tienen un tiempo propio, que las separa antes que subsume en la organización. Por eso, para lograr que esas chispas creativas se integren en nuevas perspectivas estratégicas es un desafío que depende de otros dos conceptos desarrollados por la escuela del aprendizaje: estrategia emergente y sentido retrospectivo. Estrategia emergente y sentido retrospectivo Partiendo de la base de que la estrategia es patrón o consistencia en acción, se distinguieron, hace unos años, dos tipos de estrategia, la deliberada y la emergente. La primera se concentra en el control, la segunda en el aprendizaje. Las tres escuelas prescriptivas sólo reconocen la estrategia deliberada excluyendo totalmente la idea de aprendizaje. El concepto de estrategia emergente lo toma como eje porque le reconoce a la organización capacidad para experimentar. Nace de la interacción, el conflicto, el ajuste consiguiente, el aprendizaje mutuo y el eventual consenso. Como la hierba en el jardín: la raíz de las estrategias encuentra asiento en los lugares más extraños. Algunas proliferan y se tornan organizacionales, aunque nadie las reconozca como tales y menos aún las gerencie para lograrlo. Ahora bien si estrategia emergente significa orden no intencional, los patrones pueden formarse a partir del impulso de factores externos o necesidades internas antes que por el pensamiento consciente de cualquiera de los actores. Por tanto, para asociarla al aprendizaje hace falta algo más. El verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre lo que han hecho. Karl Weick sostiene que el

management está ligado de modo inextricable al proceso de darle sentido a la experiencia pasada. Una idea sensata que rompe con décadas de tradición en management estratégico, aquel precepto según el cual la formulación necesariamente debe preceder a la implementación. No hay duda de que la realidad emerge de la interpretación y actualización constante de la experiencia pasada. Necesitamos orden, pero las anomalías ocurren y nos obligan a reacomodar ese orden. Así, las organizaciones pueden aprender al reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro.

Las premisas1. La naturaleza compleja e impredecible del entorno organizacional, junto a lo difuso del conocimiento necesario para elaborar la estrategia, impide el control deliberado. De resultas, la formación de la estrategia es un proceso de aprendizaje en el tiempo en el cual no hay separación entre formulación e implementación.2. Es usual que el aprendizaje sea colectivo: hay muchas estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.3. Este aprendizaje es emergente, a través de la conducta que estimula el análisis retrospectivo, de tal forma que se pueda asignar sentido a la acción.4. El papel del líder no es concebir una estrategia deliberada sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico, para lograr que a partir de él puedan emerger nuevas estrategias.5. Por lo tanto, las estrategias aparecen primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, después, como planes para el futuro y, finalmente, como una nueva perspectiva. Nuevas ideasPeter Senge, con *La quinta disciplina*, fue quien hizo reverdecer el interés por el aprendizaje. Aunque la mayor parte de la literatura lo toma como un proceso con énfasis en el gerenciamiento del cambio, surgieron tres líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Hamel y Prahalad y la teoría del caos.Nonaka y Takeuchi, autores de *The Knowledge-Creating Company*, sugieren a los gerentes occidentales olvidar el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje y empezar a concentrarse en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y los palpitos, el conocimiento implícito. A diferencia del explícito, es personal, específico para el contexto, difícil de formalizar y comunicar. De allí que la función de los mandos medios sea crucial ya que son quienes sintetizan el conocimiento tácito que les llega tanto de la línea de contacto con los clientes como de los senior managers, lo convierten en explícito y lo incorporan a nuevos productos y tecnologías. Los mecanismos para hacerlo son cuatro y se resuelven en una espiral de conocimiento. El conocimiento tácito compartido en la socialización inicial se convierte en explícito a través del análisis, la metáfora y otros usos del lenguaje en la etapa de externalización. Ya codificado es posible transferirlo y combinarlo, un paso previo a la internalización que lleva ese conocimiento explícito nuevamente a su fase tácita. "La esencia de la estrategia está en desarrollar la capacidad organizacional necesaria para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento". Como los únicos creadores de conocimiento son los individuos, la organización debe facilitar ese proceso, alentando el aprendizaje individual y estimulando la síntesis grupal a través del diálogo, la discusión, la experiencia compartida y la observación. Otro enfoque muy popular hace

dependen a la estrategia del aprendizaje y al aprendizaje de las "capacidades". Prahalad y Hamel son los autores que instalaron este concepto en los '90. Define al management estratégico como un proceso de aprendizaje colectivo destinado a desarrollar y luego explotar las competencias difíciles de imitar, cuya identificación, desarrollo y gerenciamiento pone en manos del top management. Hiroyuki Itami fue el primero en referirse a la idea de competencia nuclear al hablar del know-how tecnológico y la lealtad de los clientes como "activos invisibles". Para Prahalad y Hamel las raíces de la ventaja competitiva están en esas habilidades ocultas detrás del producto, las que por el solo hecho de no ser visibles son difíciles de copiar.

Estas competencias son consecuencia del aprendizaje colectivo de la organización, un proceso que requiere "comunicación, involucramiento y un profundo compromiso de trabajar a través de los límites organizacionales". Son exclusivas, sostenibles en el tiempo y esenciales para la implementación de la visión estratégica y para la supervivencia corporativa en el corto y largo plazo. Según estos autores, otro concepto central es el propósito estratégico, ya que prevé la posición de liderazgo deseada y establece el criterio que empleará la organización para monitorear su progreso hacia ese objetivo. Sirve de marco a un proceso activo de gerenciamiento y es el vector que orienta la asignación de recursos. En tal sentido, el tercer concepto que desarrollaron, el alcance, se ocupa de analizar el desajuste entre los recursos de la empresa y sus aspiraciones, en un sentido o el otro. Otra de las grandes líneas de esta escuela pretende ir más allá del aprendizaje. Quienes se inclinan por la teoría del caos y similares afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón y al mismo tiempo son impredecibles. Un ejemplo de Lorenz repetido con insistencia: una mariposa que agita sus alas en Brasil, puede desatar un tornado en Texas. Teniendo en cuenta que el enfoque tradicional del management pone el acento en el control, el orden y la previsibilidad, el caos y el desorden aparecen para muchos como enemigos, como fuerzas destructivas que deben ser controladas. Pero para autores como Nonaka o Stacey son propiedades inherentes a la organización y no extrañas a ella. Las alteraciones constantes que enfrentan los gerentes encierran importantes oportunidades creativas que pueden aprovecharse para generar un aprendizaje que trascienda las formas de pensamiento estratégico establecidas. Así las organizaciones deben tomarse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio. Deben darle la bienvenida a la inestabilidad y buscar la crisis como un mecanismo para trascender los propios límites, en otras palabras, la "revolución permanente". Crítica Compensando la excesiva racionalidad y deliberación previas, la escuela del aprendizaje significó un aire de renovación. Pero, en exceso, resulta tan perjudicial como el otro extremo. Aunque la organización "aprenda" constantemente, las estrategias no "emergen" siguiendo un cronograma predeterminado menos aún en el calor de la batalla. En una crisis, por ejemplo, algunas organizaciones necesitan un entrepreneur que centralice la estrategia antes que un proceso de aprendizaje descentralizado. En otros

casos, el aprendizaje excesivo puede socavar una estrategia coherente y perfectamente viable. No se trata de aprender por aprender: el objetivo es elaborar una perspectiva estratégica firme, que ocasionalmente se modifique cuando resulte necesario. Eso implica equilibrar cambio y continuidad. El tercer efecto negativo del exceso es la emergencia de estrategias no queridas ni buscadas. En síntesis, la gente tiene que aprender pero también seguir trabajando eficientemente.⁸

4.1.2 Marco de antecedentes. Como planes de negocios exitosos de empresas en la historia del mundo del Brasier y de expansión al mercado internacional encontramos a:

WACOAL: Esta es una marca Asiática quien produce para la propia marca y para DKNY underwear y Donna Karan Lingerie Marcas de las cuales tiene Licencia Exclusiva.

Wacoal Corp. fue la primera y es el fabricante líder en ropa interior en Japón. La empresa pública multinacional tiene su sede en Kyoto, Japón, y fabrica y comercializa prendas de vestir de las mujeres íntima y ropa de abrigo (por ejemplo, se desliza, sujetador, se desliza, y escritos) y de los niños ropa de dormir, ropa deportiva, prendas de ropa interior, y otros productos bajo una variedad de la marca nombres, entre ellos el alto precio "Wacoal" línea de prendas íntimas, la licencia de "Donna Karan íntimas" línea de prendas íntimas, y la mitad de precio de etiqueta "Parfage".

Desde joyas a ropa interior de, 1945-1949: Tras la Segunda Guerra Mundial, Koichi Tsukamoto regresó a Japón, se casó y se fue a vender collares de cristal de negocios. Él abrió una pequeña tienda en Kyoto, sacó del comprador de anuncios una en una revista especializada llamada *Shiire-Annai*, y recibió una respuesta de Yoshinao Yoda, que tenía una fábrica en otra parte de Japón y que, después de la fabricación de piezas para el avión Planta Nakajima durante la guerra, había regresado a la fabricación de productos de cristal. Tsukamoto enviado Yoda ¥ 3000, sus ahorros, y recibió ¥ 3.600 millones en productos a cambio. Finalmente, las ventas crecieron Tsukamoto a ¥ 10.000 por mes y luego a ¥ 100.000 mensuales por, y los dos hombres desarrollaron una amistad más allá del negocio, que culminó con la enseñanza de Yoda Tsukamoto cómo tener éxito en los negocios.

En octubre de 1947, Tsukamoto había descubierto joyas por Hirano-Shoukai que era mucho más hermosa y de mejor mano de obra que lo que se vende actualmente. Al acercarse al concesionario, el Sr. Hirano, que fue rechazado en numerosas ocasiones, pero, a través de la persistencia y el uso inteligente de un

⁸ BOOK SUMMARY Nº 2 1999 p. 29 a 56

disfraz, se las arregló para obtener una audiencia con Hirano, Impresionado por la tenacidad de Tsukamoto, Hirano dio el empresario la oportunidad que le proporcione cerca de ¥ 100.000 por valor de producto para vender. En abril del año siguiente, el volumen de negocios mensual Tsukamoto fue de ¥ 500.000.

En junio de 1948, las ventas de collares de cristal fueron diluyéndose, Tsukamoto miró a su alrededor, se encuentran las pinzas de pelo venían en el estilo en Japón, y decidió comenzar a fabricar en Kioto. Al mismo tiempo, se encontró con Takeo Yasuda, que trabajó en la división de ropa exterior de una tienda departamental antes de la Segunda Guerra Mundial. Yasuda produjo lo que Tsukamoto describiría más tarde como "una cosa curiosa que parecía una pequeña torta hecha de tela. En la parte superior de un resorte espiral de aluminio fue un relleno de algodón y todo estaba cubierto con un paño. Cuando fue puesto en un busto de mujer, que hacía parecer glamorosa". Yasuda lo calificó como un "brapad", y dijo que sería barrido a través de Japón. Tsukamoto, sabiendo que los hombres ya se utilizan pastillas para mejorar sus hombros, de acuerdo. Antes de la Segunda Guerra Mundial, las mujeres japonesas llevaban "Juban" o "kosbimaki", o envolvente ropa interior de algodón, lana o seda.

Para Viajar al centro comercial la más famosa de Ginza en Tokio, Tsukamoto vendió su primer lote de brapads, a continuación, la venta por ¥ 100 cada uno, y descubrió una compañía rival, Aoyama Shouten. Después de haber visto sostenes en una revista de EE.UU. en ese momento, Tsukamoto corrió a casa y decidió tratar de poner la almohadilla en una bolsa de tela que se sostiene contra el pecho con correas. Puesto que nadie más estaba haciendo sujetadores en Japón en ese momento, trató de idear un patrón de papel en forma de un tazón de fuente de instalación para el busto de su esposa. Con el tiempo compró un paño y se encontró un subcontratista de costura, pero se encontró con muchos fracasos desde el principio. Finalmente, se diseñó un prototipo viable. Nombrando a su primer producto original "N ° 101," comenzó la producción y vendiendo bien.

A medida que la compañía entró en el decenio de 1990, había 14 filiales principales y seis empresas conjuntas en Corea, Hong Kong, Taiwán, Tailandia, China y Filipinas y fue la distribución de 64 marcas de ropa interior en todo el mundo. La empresa en Filipinas, conocido como Wacoal Corp. Filipinas, fue creada en la primavera de 1991 específicamente para fortalecer el negocio en el sudeste asiático.

En 1990, ropa de diseñador Carlos Falchi, quien se hizo famoso como un bolso de mano y diseñador de la correa, entró en el mercado de la lencería en Japón, ya que sus empresas Carlos Falchi (que también firmó las licencias con Pancaldi para los zapatos, Grandoe de guantes, y para Bros. Ashear bufandas) firmado una licencia con la primera entrada Wacoal Corp. Falchi en el diseño de ropa íntima se produjo en 1972, cuando diseñó un grupo de kimonos de Henri Bendel.

boutiques Falchi en la tienda Ropa interior se abrió ese año en Seibu, Isetan, Takashimaya, Daimaru, Mitsukoshi y tiendas de departamento. La primera (caída) de la línea para el mercado japonés presentó siete grupos divide en cuatro categorías (ropa de dormir, estar en casa, ropa de día, y los sujetadores y las bragas), así como zapatillas y bolsas de ropa interior. Dos temas de cohesión trabajado en la colección y mdash / aga-patrón de encaje de nylon y spandex Lycra, y "cocodrilo-patrón" seda y poliéster, diseñados para complementar la firma Falchi "puntada látigo" que se utiliza en las bolsas de ropa interior. Los colores van desde brights joya en negro tonos de especias, y lamé de oro, con estampados como fulares, geometría, tapices, mosaicos y Falchi la firma de texturas sólidas e impresos. Además de Falchi, Wacoal Corp. presentó una segunda línea de productos con licencia en Japón, con Karl Lagerfeld ropa interior, lanzada durante la temporada de otoño.

Acerca de este tiempo, la compañía fue dirigiendo su atención hacia los mercados de Europa, Asia occidental y Canadá. La primera Wacoal Europa SA se abrieron oficinas en París (seleccionada como la sede europea debido a su consideración como capital de la moda y con planes de expansión en toda la Comunidad Europea y en Europa del Este) en abril, con la ropa íntima como el foco principal de Europa ventas, aunque la empresa matriz con sede en Kyoto también se comercializan los productos textiles y prendas de vestir se fabrican otros. El brazo europeo también fue diseñado para operar como una entidad separada, como su contraparte en EE.UU. hizo.

En junio de 1991, el fabricante de ropa íntima informó que las ganancias para el año fiscal que terminó el 31 de marzo se redujo un 10 por ciento cuando las ganancias se expresan en yenes. Sin embargo, cuando las ganancias para el año fueron expresados en dólares, el ingreso neto total ascendió a unos 54,5 millones dólares EE.UU., aproximadamente el 21 por ciento más que el año anterior. La compañía con sede en Kyoto culpó a la caída de ganancias en aumento de las ventas y los nuevos costes de desarrollo de negocios, incluyendo la instalación de puntos de los sistemas informáticos de venta. La compañía también informó que las ventas en los Estados Unidos se mantuvieron como consecuencia de la recesión va en ese momento, pero el mercado del sudeste asiático continuó creciendo a pesar de la actual guerra del Golfo. Las ventas totales de la compañía para el año llegó a EE.UU. \$ 1 billón.

La rama Wacoal América puso en marcha el "Parfage" línea de productos, con cinco sujetadores y bragas de tres, en el mercado la caída en mayo, con precios al por mayor debutando en EE.UU. 6,72 dólares para los bikinis y los EE.UU. \$ 12.48 para los sujetadores, y los precios de venta al por mayor para el "Wacoal" marca a partir de las 15,36 dólares EE.UU. para los sujetadores y los EE.UU. \$ 6.96 para las bragas.

En julio de ese año, la compañía introdujo un sistema de software con el que los compradores al por menor podría seleccionar las prendas. Después de cuatro años de pruebas y casi EE.UU. \$ 3 millones en costos de investigación y desarrollo, la compañía creó un sistema informático gráfico que permitió a las mujeres para ver cómo ocultar o resaltar sus curvas usando la ropa interior derecha. El proceso implicó la extracción de los clientes hasta su ropa interior y de pie delante de una cámara de vídeo que muestra su esquema en una pantalla de ordenador, que permite al cliente ver cómo la forma de su frente con una tienda que los consultores consideran ideal para su edad, peso y condición. El cliente se probó la ropa interior que mejoró su figura y pudo ver el nuevo esquema en la pantalla. La compañía informó de que cerca del 60 por ciento de las mujeres llevaban la ropa interior que era el tamaño incorrecto para su tipo de cuerpo, pero después de la llamada "clínica de proporción", informó Wacoal Corp. un aumento de aproximadamente el 10 por ciento en las ventas de ropa interior en las 12 tiendas que utilizan la sistema, incluidos los grandes almacenes de Tokio.

Sin embargo, a pesar de un crecimiento continuo, en noviembre de 1991, la empresa estaba perdiendo el liderazgo del mercado a sus competidores. Como las ventas de bienes de lujo se desplomó a finales de 1991-principios de 1992, informó la empresa, para el año fiscal que termina el 31 de marzo 1992, los beneficios cayendo a EE.UU. 51.100.000 dólares en las ventas totales de EE.UU. \$ 1.2 billones.

A medida que la economía japonesa se debilitó durante el año fiscal 1992-1993, el gasto del consumidor disminuyó, y, en ropa de moda de la mujer, orientación al consumidor pasó de alta calidad, artículos de precio elevado de artículos de valor a un precio razonable, el año que terminó el 31 de marzo 1993 dio los ingresos de los EE.UU. 57,5 millones dólares en ventas de dólares de los EE.UU. 1.3 mil millones para la empresa, por lo que Wacoal Corp. el mayor fabricante mundial de ropa íntima. La compañía también fue capaz de expandirse en mercados más interiormente. Ese año también vio la filial de la compañía en EE.UU. con éxito la fabricación y el lanzamiento de la licencia "Donna Moda íntima Karan" colección de prendas íntimas en los Estados Unidos, con la distribución de la colección se centra principalmente en tiendas especializadas de alto nivel tales como Neiman Marcus, Nordstrom, y la Quinta Saks avenida, y buques insignia de tiendas por departamentos como Macy's Herald Square.

En 1994, la última tendencia en ropa interior de las mujeres fue la ropa interior lisa que no podía ser detectado por debajo de ropa muy ajustada. Ese año, el gigante japonés de fabricación de ropa interior que se encuentran inesperadamente un elemento de éxito en sus manos con su "Balance para cuerpo," un par de calzoncillos tapizados que cumplían una función similar a la cintura de una mujer. La compañía también vende un producto llamado "Buena Up", una faja sin costuras. Para el año fiscal que termina en marzo de 1994, Wacoal Corp. reportó

ganancias netas de dólares de los EE.UU. 71,8 millones, con ventas totales de EE.UU. \$ 1.5 billones.

Con la ayuda de la recuperación económica de EE.UU., lo que reforzó las ventas de prendas íntimas de la mujer en el marco del "Wacoal" y con licencia de "Donna Karan" etiquetas, y las ventas francesas creciente 60-70 por ciento, Wacoal Corp. informó que sus ganancias antes de impuestos para el año fiscal que terminó el 31 de marzo 1995 en dólares de los EE.UU. 151 millones, las ventas ascendieron a EE.UU. \$ 1.8 billones. Ese año también marcó el primer año rentable filial de los EE.UU. de América Wacoal.

A finales de 1995, la industria de las mujeres de mercancías de la moda se enfrenta a tiempos difíciles como los niveles de consumo personal disminuyó y pasó a los consumidores hacia productos de menor precio. Pero la calidad alta y muchos productos de alto valor añadido, tales como varias marcas de medias de mujer y ropa interior, un buen desempeño y las ventas crecieron dos veces más rápido que el año anterior para la compañía. Para el año fiscal que terminó el 31 de marzo 1996, la compañía obtuvo utilidades antes de impuestos de EE.UU. \$ 111,300,000 en ventas de EE.UU. \$ 1240000000.

Operando en una débil economía japonesa en 1996-97 en el que los niveles de gasto de los consumidores se estanca, la compañía continuó desarrollando nuevos productos en el mercado japonés, con su "Maquillaje" sujetador y "Mune-Tsun" líneas de sostén permanente para llevar a cabo así, la nueva compañía "Delgado Bra", "Hip Star" bragas, y "QT-Up" líneas de ropa interior tuvieron bastante éxito. Las ventas en los Estados Unidos tanto en el "Wacoal" y la "íntima Donna Karan" marcas creció en forma sostenida, y la compañía sigue teniendo un fuerte crecimiento en otros países asiáticos, particularmente China.

Para el año finalizado en marzo de 1997, Wacoal reportó una utilidad neta de EE.UU. 52.300.000 dólares en ventas de EE.UU. 1,36 mil millones dólares, algunos de los cuales se dividen en segmentos de la siguiente manera: las ventas de las fundaciones y ropa interior en EE.UU. \$ 903 200 000 y ropa de dormir en dólares de los EE.UU. 103,4 millones.

En mayo de ese año, la compañía incrementó su inversión en una empresa conjunta en China para fortalecer la industria manufacturera y las ventas que, a partir de una operación de fabricación en Guandong, China.

En enero de 1998, la compañía estableció una filial de fabricación en Vietnam para su uso como una base de producción y comenzó a comercializar "Petites Wacoal" para las mujeres de pechos pequeños (tamaños que van desde 30 hasta 36, con AA, A, B y tazas), venta al por menor EE.UU. \$ 30-US \$ 40. Para el año que terminó el 31 de marzo 1998, las ganancias netas aumentaron a EE.UU. \$ 60 millones, mientras que las ventas sólo alcanzaron EE.UU. \$ 992,600,000.

También a principios de 1998, en un intento de entrar en una industria que ya arraigada en una batalla entre dos pesos pesados de clase mundial (Warnaco Group "de Calvin Klein Underwear" y Sara Lee Corporation "Ralph íntimas Lauren"), Donna Karan International firmó un acuerdo de licencia segundo con Wacoal Corp., esta vez para una línea de ropa íntima de la mujer y ropa interior masculina, el lanzamiento de la "DKNY" etiqueta del diseñador en el mercado de prendas íntimas competitivo. El acuerdo, que aboga por Wacoal Corp. para la fabricación de la línea y Donna Karan de la mercancía "DKNY" línea de prendas íntimas en los grandes almacenes de lujo como Neiman Marcus, Nordstrom y Saks Fifth Avenue, así como Macy's, Dillard's, Tiendas de Jacobson 24 unidades en el Medio Oeste y Florida, y Jennis, una cadena especializada de cuatro unidades en Amherst, Nueva York, era más que el último movimiento en la estrategia de la compañía Karan licencias ambicioso, a raíz de acuerdos con Liz Claiborne Inc., por pantalones vaqueros y deportiva y Estée El Lauder Companies de productos de belleza y fragancia. Donna Karan planeado para mostrar una amplia gama de ropa interior femenina, ropa de dormir, y al llevar a casa en unos 600 a 800 tiendas de ropa interior de DKNY en la tienda en la primavera de 1999, con una distribución dirigida inicialmente a las tiendas ya la venta de ropa de DKNY en los Estados Unidos, Canadá y Europa, antes de pasar a cerca de 100 lugares en Japón y otras partes de Asia.

Warnaco de "Calvin Klein" línea de ropa interior masculina y ropa interior de mujeres debutó en 1995 y, en 1998, estaba siendo distribuido en unas 1.500 especialmente creado tiendas en las tiendas, con lo que en el combinado de ventas al por mayor cada año cifras superiores a EE.UU. \$ 310 millones en 1997. Sara Lee íntimas "con licencia" Ralph Lauren íntimas "debutó en el mercado al por menor en junio de 1997 en aproximadamente 1.300 tiendas en las tiendas, con otros 100 la apertura en junio de 1998, con lo que se estima en varios cientos de millones de dólares más para el año 2000. El "DKNY" línea también competir contra otras marcas de lencería de alta gama, tales como "Chantelle", "Hanro", y "La Perla". Para lidiar con "Calvin Klein" y "Ralph Lauren" interiormente, el "DKNY" sujetadores se enumeran a un precio minorista sugerido EE.UU. \$ 25-US \$ 38, comparado con el de "Donna Karan íntimo" sujetadores, que contienen las listas de entre 40 dólares EE.UU. y los Estados Unidos \$ 60. A mediados de 1998 se asocio con Wacoal Damart, el líder mundial de Ropa interior térmica que había estado vendiendo en Japón desde 1979. La alianza crea una línea de ropa interior femenina llamada "Chaleur et Glamour" para su comercialización en Japón. A medida que el gigante de ropa interior japonesa se trasladó en el siglo 21, una batalla interesante entre Wacoal y sus competidores se puede esperar que se desarrollan.

Filiales principales: Wacoal International Corp.; tailandesa Wacoal Corp. Empresa Pública (Tailandia); Wacoal America, Inc. (EE.UU.);

Wacoal SA, Europa (París); Filipinas Wacoal Corp.⁹

Victoria Secret: Lencería Victoria's Secret: Es un especializado líder de la ropa interior que operan más de 1.000 tiendas en todo Estados Unidos.

Victoria's Secret ha ayudado, quizás más que cualquier otra marca, atraer la atención hacia la industria de la ropa interior. Sus campañas publicitarias, incluyendo el *catálogo de Victoria's Secret lencería* y *Victoria's Secret Fashion Show* son visualmente atractivos y polémicos. La atención recibida por Victoria's Secret para sus campañas de publicidad agresiva ha generado precio palabra de boca en boca y bytes medios de comunicación para mejorar aún más la marca Victoria's Secret el.

Las ventas de Victoria's Secret en el 2003 fueron de unos \$ 2.822 millones a través de 1.009 tiendas. Venta de metros cuadrados fueron 4.735.000, lo que equivale a un promedio de ventas por pie cuadrado de aproximadamente \$ 600, casi un 3% respecto al año anterior. En general, las ventas mismas tiendas subieron casi 4% respecto al año anterior.

Victoria's Secret - Una breve historia:

Victoria's Secret fue fundada en San Francisco durante la década de 1970 por Roy Raymond. La idea era establecer una, invitando a ambiente acogedor similar a la de un boudoir victoriano.

Roy **lencería Victoria's Secret**, que consta de tres tiendas y un negocio de catálogo, fue adquirida por Limited Brands, entre una cierta controversia, en 1982. Muchos creen erróneamente que el secreto de Victoria fue de herencia británica. Una imagen que algunos dicen que fue perpetuado por la sociedad matriz.

Hoy en día, *secreto ropa interior de Victoria* es el de mejor desempeño para el conglomerate. Victoria's Secret, en virtud de Limited Brands, tiene un historial de ser sexy, juvenil y romántico. Los hombres y las mujeres han llegado a reconocer Secret Victoria como el lugar para comprar un regalo de lencería.

- ✓ Victoria's Secret - Colecciones
- ✓ Ángeles de Victoria Secret
- ✓ Body by Victoria
- ✓ Glamour por Victoria's Secret
- ✓ The Miracle Bra de Victoria's Secret
- ✓ Victoria Rosa Secreto

⁹ Disponible en Internet: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Wacoal-Corp-Company-History.html>

- ✓ Tal Flirt algodón Firma
- ✓ Muy Sexy satinado Segunda Piel

El secreto de Victoria cuenta con tres unidades distintas, o vehículos para llegar a su mercado:

- ✓ Tiendas Victoria's Secret
- ✓ Catálogo de lencería Victoria's Secret
- ✓ Productos Victoria's Secret Beauty

En conjunto, estos tres vehículos en el mercado combinado con el marketing agresivo Secreto de Victoria Secret ha hecho la mejor marca de lencería conocido y aportado una mayor atención a la industria de la ropa interior.

Gran parte del éxito de Victoria Secret's se atribuye a Grace Nichols. Nichols se unió Victoria's Secret en 1986 como vicepresidente, gerente general de mercadeo. En 1988 fue ascendido a vicepresidente ejecutivo. En 1991, la Sra. Nichols fue nombrado Presidente y CEO de Victoria's Secret. Bajo el liderazgo de Nichol, Victoria's Secret se ha convertido en una de las 10 marcas reconocidas en el mundo y el minorista especializado líder en ropa interior.

Hoy Victoria's Secret: El éxito fenomenal de Victoria's Secret ha traído crecimiento de los ingresos y controversia. Victoria's Secret Fashion Shows, catálogos de Victoria's Secret y modelos de Victoria's Secret se han vuelto más revelador, más voluptuosa y polémica más.

Victoria's Secret anunció el mes pasado que está disminuyendo su manera televisado a nivel nacional feria de este año, al menos en parte debido a la crítica tras desnudar el pecho paso en falso de Janet Jackson en el Súper Bowl. El desfile televisado ha generado críticas en el pasado de los grupos de quejarse de supermodelos pavoneándose por la pasarela en ropa interior escasa. Recientes confusión rodea la inclusión de Bob Dylan en los anuncios de Victoria's Secret.

Laura: Es una Marca de ropa interior colombiana muy reconocida en nuestro mercado actualmente se encuentra en 18 países de Suramérica y es muy apetecida por sus modelos su visión es ser reconocida en al año 2015 como la segunda marca de ropa interior femenina (Laura) y masculina (Mc Laren) y de descanso, en diseño manufactura y comercialización de la misma.

St Even: Es una Marca de ropa interior femenina con la marca St Even y de ropa interior masculina con Steven, Actualmente se encuentra haciendo exportaciones a mas de 20 países del mundo, teniendo un excelente mercado en el Ecuador

4.2 MARCO CONCEPTUAL

CARGA: Es la capacidad representada en pesos de cuanto puede cargar una flauta.

EXPLOTACIÓN DE MERCADO: Formula utilizada para conocer cuantitativamente el resultado de la operación de las variables del sistema Retail de Leonisa por superficie, donde para el caso a utilizar usaremos las variables carga, No.de flautas y veces; El resultado nos da en pesos cual es nuestro potencial de ventas. Y se lee así:

Explotación de Mercado = Carga x No. Flautas x Veces

DIAS DE INVENTARIO: Es el tiempo que un producto tarda en hacer rotación y se mide desde el día del ingreso hasta el día de la venta.

FLAUTAS: Son el lugar donde se exhibe el producto de Ropa Interior o Exterior

IPC: Leonisa usa este indicador que traduce índice de precio al consumidor; Tiene como objetivo obtener una estimación de las variaciones de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares. La inflación es calculada como la variación del IPC.

MERCADEO: Para Leonisa es una área indispensable que tiene toda la responsabilidad de generar ganancias en la empresa ya que los diseños, promoción, producto, canales, depende de su habilidad para hacerlos ganadores. Proceso de desarrollo de relaciones con clientes, el descubrimiento de sus necesidades, ajuste de los productos para satisfacer las necesidades del cliente potencial adecuadamente. (Herbert Holtje).

PIB: Leonisa usa este indicador económico que traduce Precio Interno Bruto, es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, para hacer planes de inversión en los diferentes países a los que se puede llegar.

TIR: Leonisa usa este indicador que es La tasa interna de retorno para saber la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

TOP OF MIND: Es una medida de Mercadeo donde por medio de encuestas se da a conocer el nivel de recordación de la marca.

VECES: Es la medida en que los días de inventario participan en un periodo determinado.

4.3 MARCO LEGAL

De acuerdo a los artículos No.68 de la ley 222 de 1995 y los artículos 252 y 372

- La empresa según su actividad económica está clasificada como una empresa comercial, en el sentido de que su actividad es eminentemente de producción y distribución de productos (a diferencia de las empresas del sector industrial)
- según su naturaleza jurídica, como una sociedad de naturaleza comercial, esto es, dedicada profesionalmente al desarrollo dentro del mercado de alguna, algunas o varias de las actividades consideradas como comerciales o mercantiles por el Artículo 20 del Código de Comercio.
- según su clasificación tributaria como una compañía gran contribuyente, del régimen común y auto-retenedora.
- ¿Quién toma las decisiones? Depende del tipo de decisiones. Las hay que por su naturaleza corresponden a la Asamblea General de Accionistas; otras a la Junta Directiva y otras tantas a la presidencia, las vicepresidencias, gerencias y direcciones.
- Los estatutos se limitan a delimitar las competencias de la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y el Presidente.¹⁰

4.4 MARCO CONTEXTUAL:¹¹

4.4.1 Ubicación geográfica. El municipio de Ipiales se encuentra localizado en el departamento de Nariño, al sur occidente del país, franja fronteriza con la República del Ecuador; exactamente se ubica a 87 kilómetros al sur de la ciudad capital San Juan de Pasto. Limita por el norte con Pupiales, Gualmatán y Contadero, por el sur con la República del Ecuador, por el oriente con Potosí y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Cuaspud y Aldana. Tiene un área municipal de 1.707 kilómetros cuadrados y una precipitación media anual de 870 milímetros. El número de veredas que componen esta localidad es alrededor de 59 y el perímetro urbano de Ipiales encierra alrededor de 789.37 hectáreas, ocupando el 0.47 % del área total.

¹⁰ DEPARTAMENTO JURÍDICO LEONISA.

¹¹ UNIVERSIDAD MARIANA. Disponible en Internet: <http://www.unimar.edu.co/conozcamosnuestrodepartamento>

La ciudad de Ipiales se encuentra a una altura de 2.897 metros sobre el nivel del mar, su temperatura promedio es de 12 grados centígrados y su topografía es predominantemente ondulada.

Figura 1. Estratégica ubicación geográfica del municipio de Ipiales siendo frontera con Ecuador.



Fuente. <http://www.unimar.edu.co/conozcamosnuestrodepartamento>.

4.4.2 Educación y economía. La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia de la economía ecuatoriana que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Además, por considerarse Centro Urbano Regional de la Exprovincia de Obando, la ciudad de Ipiales concentra una gran cantidad de servicios, los cuales dinamizan su carácter urbano: funciones de educación (universidades y colegios de educación superior), de salud (Hospital Civil), económicas (comercio y sistemas bancarios), culturales (bibliotecas y museos), político administrativas (sede de la Asociación de Municipios de la Provincia de Obando) y equipamientos (mercado, plaza de ferias, terminal de transporte de pasajeros en construcción). Es relevante la importancia que tiene el turismo para el municipio de Ipiales, por cuanto es uno de los elementos de la economía local, traducido en un intenso flujo de personas hacia el Santuario de Las Lajas, monumento nacional y punto de generación de actividades de intercambio y de servicios, los cuales incrementan la dinámica social y cultural de la localidad y de la región. De igual forma, áreas urbanas como la Frontera, la salida a Pasto y el eje de desarrollo de Puenes se constituyen en sitios que potencializan el crecimiento y desarrollo de la ciudad.

5. METODOLOGÍA

Cobertura del estudio:

5.1. TEMPORAL

El presente estudio se realizó en el periodo comprendido entre junio y diciembre de 2010. Para ser ejecutado en el año 2011 considerand un horizonte del 2015

5.2 ESPACIAL

El plan de negocios se enmarcó en el medio del comercio organizado de la ciudad de Ipiales – Nariño, lugar donde tiene los negocios y establecimientos donde se comercializa la marca Leonisa y donde actualmente se genera el mayor volumen de ventas.

5.3 TIPO DE ESTUDIO

Con el propósito de cumplir los objetivos planteados, el estudio empleó un proceso descriptivo tendiente a identificar las causas de los fenómenos presentados partiendo del análisis de los hechos reales sin interacción experimental. El proceso investigativo partió de la recopilación de la información necesaria, que se sometió a un procedimiento analítico –identificación del escenario actual del mercado, del producto-servicio y de forma coherente y lógica la descripción de los resultados de la investigación– que permitió proponer cursos de acción en el corto plazo con miras al posicionamiento y alcance de los objetivos corporativos.

5.4 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En consecuencia de lo anterior el enfoque del presente estudio fue Empírico analítico que propone una descripción de los hechos reales.

5.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación planteado fue inductivo-deductivo en razón a que se abordaron características particulares del mercado local de la marca LEONISA y se formularon cursos de acción partiendo de situaciones generales para llegar a conocer, analizar y concluir.

5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.6.1 Fuentes primarias. Como fuentes primarias de información se emplearon la observación, el conocimiento experto del Asesor comercial, Gerente de Regional y Gerente Nacional.

5.6.2 Fuentes secundarias. En lo que respecta a la información secundaria se tomarán: referencias bibliográficas, publicaciones impresas, consulta en sitios o portales electrónicos, ediciones impresas de diarios y en general toda información publicada en los diferentes medios que guarde estrecha relación con el tema central de estudio.

5.6.3 Procesamiento de la Información. El procesamiento de la información lo constituye la lectura, análisis y resumen de la información existente (secundaria) sobre el tema de estudio, de igual manera, con el uso de los programas y software informáticos como Mic Mac, Statgraphics y Excel se hará el correspondiente análisis de los datos estadísticos que permitan construir, cuando haya lugar, gráficos, tablas y cuadros que permitan al lector comprender de forma acertada y clara los resultados arrojados en el estudio.

Diseño muestral condiciones de trabajo de campo. Para el desarrollo de este estudio se ha decidido.

Población. Se considera población objeto de estudio a la población de la ciudad de Ipiates. El universo está representado por 109.865 habitantes¹². Y la población estimada de Ecuador a julio del año 2007 asciende a 13.755.680 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km².

¹² Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE Censo 2005; Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador

6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO

Este Diagnostico competitivo nos permitirá conocer de dónde venimos en donde estamos, para donde vamos y cómo vamos a hacer para llegar a cumplir nuestros objetivos de acuerdo a la oportunidad que en estos momentos se presenta para Leonisa en la ciudad de Ipiales.

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

HISTORIA DE LEONISA:

A finales de la década del 50 y principios de los 60, cuando para muchas empresas en el país, ni las exportaciones ni la búsqueda de nuevos mercados estaban entre sus prioridades estratégicas, Leonisa decidió que esa era su forma de crecer e incursionó en países del Caribe y Centroamérica.

Este proceso no es el único que hace especial la historia de Leonisa. Desde sus inicios, se enfocó en la construcción de marca -algo que para las empresas de confecciones es muy complejo pues producir bajo las modalidades de maquila o paquete completo es una opción importante en el sector- y aún hoy es una de sus prioridades; fue muy agresiva en su estrategia de segmentación de mercados; en el diseño de nuevos productos; en la calidad de sus procesos e insumos y en un adecuado desarrollo logístico que le permitiera cumplir los pedidos.

Por eso, Leonisa puede considerarse como una de las empresas más visionarias del país. Antes que muchas otras, la empresa ya tenía en su agenda la validez e importancia de conceptos vitales en su desarrollo, como la internacionalización - incluso durante el mercado cerrado-, el posicionamiento o la calidad.

"A diferencia de hoy, que es cuestión de supervivencia, exportar en esa época no era una prioridad en Colombia. La decisión de Leonisa fue una demostración de visión, pues sus fundadores pensaban más allá de las fronteras, y de ambición, porque querían construir una compañía que tuviera los valores más altos", explica Alejandro Ceballos, ex presidente de la compañía y hoy presidente de Orbitel.

Sin embargo, hoy enfrenta varias dificultades. La más grave se relaciona con el control de la compañía, uno de los problemas propios de las empresas familiares, pues los herederos de los fundadores disputan el manejo de esta emblemática empresa. Pero no es una historia nueva, pues en sus inicios, los hermanos Urrea - Marco Aurelio, Joaquín, Luis Enrique y Julio, fundadores de la compañía- se separaron, quedándose Joaquín y Julio con Leonisa. Hoy, sus hijos se disputan su manejo.

Y la otra dificultad está en el desarrollo de nuevos mercados y las decisiones que deben adoptarse en el corto y mediano plazo, bien aprovechando oportunidades comerciales que pueden limitarla en el uso de su marca -en la fabricación de maquila o paquete completo-, o con su llegada masiva, bajo la marca Leonisa, a mercados tan importantes como el de Estados Unidos.

En Guatapé, Antioquia, nació Leonisa en 1956 como una sociedad comercial colectiva llamada Jiménez Aristizábal & Cía. Confecciones Leonisa y donde tenían gran importancia los hermanos Urrea. Sin embargo, en 1960 se produjo la primera separación en la composición accionaria y Julio y Joaquín se quedaron con el control de Leonisa.

¿Qué llevó a Leonisa a decidirse por ir a los mercados internacionales? Según la tesis El proceso de internacionalización en el sector de confecciones en Colombia, análisis de casos: Leonisa y Jeans & Jackets, de Natalia Tapias, de la Universidad de Los Andes, la empresa tenía una referencia estrella de sostén, la ref. 1000 con la que ingresó al mercado. Citando a María Teresa Holguín, directora de desarrollo humano de Leonisa, el documento agrega: "Hubo un momento en que esa referencia saturó el mercado y sus fundadores se dijeron 'si el mercado en Colombia está saturado, puede ser que en otras partes no' ".

Contrario a la tendencia de la época, cuando los crecimientos para las empresas se daban incursionando en nuevos negocios y comprando otras compañías porque el mercado local se comprimía, Leonisa se la jugó por las exportaciones. Sus vendedores salieron con maletas llenas de prendas para las islas del Caribe y empezaron a construir relaciones de confianza con sus clientes dándoles plazos y garantías para la compra de sus prendas.

Entre 1965 y 1966, luego de su primera experiencia exportadora, la empresa decidió crear Leonisa Internacional para atender los mercados externos y, casi en forma simultánea, instaló en Costa Rica una planta de confección para llegar al mercado centroamericano y del Caribe, que aún opera hoy.

¿Qué buscaba Leonisa con esta estrategia? Si bien es cierto, como lo menciona la tesis, que su aproximación al mercado internacional fue más intuitiva, tuvo la visión clara de diversificar el riesgo y mantener el foco en el negocio.

Pero este proceso de internacionalización fue de la mano con el desarrollo de moda y de tendencias. Leonisa funciona desde sus inicios como una empresa de integración vertical, es decir, las fibras, tejedurías, telas y sus acabados, y la fabricación de las prendas se hacen en la compañía, al igual que el desarrollo de sus diseños.

Se empeñó en diseñar nuevos productos. Por ejemplo, en 1968 en el desarrollo de prendas con color o su apalancamiento en insumos, como los encajes, para lanzar nuevas colecciones.

Cronológicamente:

- ✓ 1960
 - Su referencia líder, Brasier referencia 1000 satura el mercado colombiano, lo cual provoca incursionar el mercado internacional
 - Construyen relaciones de confianza con los clientes
 - Apertura de centro de distribución en 1965 en Costa Rica, hoy sigue funcionando
 - Diversificar el riesgo y mantener el foco en el negocio: Moda y tendencias
 - Integración vertical: Las fibras, tejidos, telas y acabados son manufacturadas en sitio, así como el desarrollo de los diseños
- ✓ 1970
 - Presencia en más de 11 países, mediante estrategia de canales de distribución
 - Introduce el concepto de productos diferenciados y amoldados a las necesidades las de la mujer de acuerdo a sus etapas de desarrollo, así inicia la segmentación de sus clientes, con diversas líneas para todo tipo de mujer de edades de 4 años en adelante, con referencias para niñas “Tiny”, Junior “Teen”, Deportistas y mujeres adultas
- ✓ 1980
 - Incrementa la masificación del producto a 13 países
 - Inicia un plan de comunicaciones y se empieza a crear y posicionar la marca
 - En el plan de comunicaciones, la estrategia es una plan de medios de comunicación agresiva dando a conocer la segmentación para las distintas edades de mujeres, enfocándolo en calidad y así construyendo marca
- ✓ 1990
 - Plan para generar un valor agregado a sus clientes “¿Que quiere mi cliente?”
 - Diversifica los mercados en donde está presente en Latinoamérica, en donde alcanza penetraciones significativas como por ejemplo Venezuela llegando al 50%
 - Incursiona en el mercado Español
 - La operación fue ligada a la demanda del mercado
 - Inicia el reconocimiento de la marca en Colombia y América latina y es ejemplo de progreso
 - Aplica la estrategia de cumplimiento logístico en la entrega de sus pedidos

✓ 2000

- Enfoca la relación con el cliente CRM y el One2One, implementa departamento de I+D
- Incursiona fuertemente en la moda, como “Colombia Moda”
- Desarrolla el canal de ventas por internet

Aquí encontramos como Leonisa a través del tiempo está en completa evolución a mediante el entendimiento de los mercados ya que Leonisa sabe que son mercados fluctuantes y cambiantes a medida que el tiempo pasa.

Figura 2. Evolución de la marca



Fuente: Leonisa

Figura 3. Imagen Corporativa Leonisa



Fuente: Leonisa

La Imagen corporativa que se tiene en Leonisa es que está enfocada a una mujer latina en cualquier parte del mundo donde se encuentre.

Visión: En el 2015, Leonisa será líder en potenciar los negocios relacionados con soluciones de belleza, orientados a la mujer latina.

Misión: Creamos soluciones de belleza que marcan diferenciación, con énfasis en moda interior para la mujer latina.

Construimos relaciones de valor con todos los actores, estamos comprometidos con el servicio al cliente, el desarrollo humano y tecnológico, con responsabilidad social.

Valores:

- Familiar
- Piensa en la mujer latina
- Generadora de valor
- Responsabilidad social
- Integración Vertical
- Orientada al cliente.

6.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

Estas son las actividades y atributos internos de una organización, que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

6.2.1 Descripción de variables del Mic Mac. descritas y gráficos. Se toman las variables del mic mac y se realizan las abreviaturas que se encuentran entre paréntesis, para que se puedan manejar en el programa del mic mac

Recursos financieros de Inversión (Rec Finan)

Descripción:

Son los recursos financieros de Leonisa para invertir en el Plan de Negocio o investigaciones para el crecimiento y el apalancamiento comercial si perder el foco del negocio.

Logística Interna (Log Int)

Descripción:

Descripción detallada de los procesos para atender eficientemente el proceso de las ventas, órdenes de compra, requisiciones, etc.

Nivel de Servicio (Niv Srvc)

Descripción:

Es el nivel de servicio al cual nosotros enviamos la mercancía de acuerdo al pedido que el cliente nos hace, esta mercancía debe llegar en un promedio del 90% para que nuestro cliente pueda atender su demanda.

Lay Out (Lay Out)

Descripción:

Según nuestras políticas de mercadeo es la forma de ubicación de nuestra exhibición en el punto de venta para lograr atraer el cliente y/o consumidor para así lograr excelentes resultados de ventas

Política de Precios (Precio)

Descripción:

Es la política manejada para fijación de precios por parte del departamento de mercadeo en conjunto con el departamento financiero para lograr una excelente rotación de inventarios y una justa retribución para los socios logrando un buen flujo de caja

Recursos tecnológicos (Rec Tec)

Descripción:

Son los Recursos tecnológicos con que cuenta Leonisa para el optimo desempeño de las funciones de la venta y de la recolección de cartera

Talento Humano (Tal Hum)

Descripción:

Leonisa cuenta con la capacidad de reclutar personal capacitado para cubrir las actividades tácticas y estrategias lo cual representa es el personal que necesitamos para cubrir las necesidades de atención de los clientes

Garantía (Pol Garant)

Descripción:

Es la política que se tiene en Leonisa para garantizar la calidad del producto y del los servicios e ideas y que se adecue a los diferentes mercados en los que tenemos operaciones, dando soporte y garantía.

Flexibilidad en el servicio (Flex Srv)

Descripción:

Es la capacidad de adaptación al cambio que tiene Leonisa donde esta flexibilidad se mira en todas las capacidades internas que tiene la empresa y esto es un valor inmenso que se tiene en esta empresa..

Comprador (Comprador)

Descripción:

Es la persona o personas que en los diferentes puntos de venta ya sean propios o de clientes de Leonisa compran son nuestros consumidores fieles a la marca fortaleza por proceso de retención de los clientes

Conocimiento de la Competencia (Con comp)

Descripción:

Es que tanto conozco a mi competencia, se realiza un diagnostico de competencia donde Leonisa entra a conocer y reconocer quien o quienes son la competencia ya sea directa o indirecta.

Publicidad Local (Pub Local)

Descripción:

Es la publicidad local que necesitamos tener a nivel local y de Ecuador para decirles a nuestros clientes y consumidores que en Ipiales se puede encontrar la marca, con excelente moda, diseño y alto valor.

Oportunidad de crecimiento en participación de mercado (Oportunidad)

Descripción:

Es la oportunidad de Leonisa de aumentar en la participación del mercado de Ecuador, por el mercado que se ha desplazado a otras marcas, al no poderlas atender.

Cientes de Ipiales (Clientes I)

Descripción:

Son los clientes que compran directamente la mercancía a Leonisa y son los que sienten directamente el servicio el negocio que ellos manejan es prestar el servicio de distribución y obtener una utilidad por el servicio prestado

Material POP (Mat POP)

Descripción:

Es el material de Merchandising que se usa para hacer un lugar atractivo y agradable para los clientes de Leonisa y hace que compradores se sientan a gusto este Material POP es diseñado en el neuromarketing y ha generado o aportado en el alto grado de recordación que tiene Leonisa mensajes sugestivos que aportan a liderazgo de la marca

Top of Mind (TopOfMind)

Descripción:

Es la medida usada en Mercadeo para decir cuál es el nivel de recordación de la marca con la actualmente cuenta Leonisa que nos sirve para medir cuanto nos reconocen los clientes, y esta viene dada en porcentajes.

Posición Competitiva (Posc Comp)

Descripción:

Cuál es la posición competitiva de Leonisa en esta zona especifica frente a la competencia es si tenemos un alto diferenciamiento positivo o negativo frente al

nivel de ventas que tiene los diferentes competidores directos de ropa interior femenina

Manejo Indicadores de Gestión Interna (Gest Intr.)

Descripción:

Es el desarrollo y aplicación de los indicadores de Gestión de la Zona Entre los cuales en Leonisa se maneja Días de inventarios

Cadena de Valor (Cad Valor)

Descripción:

Es un análisis de entrega de valor por parte de Leonisa a los Clientes internos y externos.

Matrices de entrada:

Matriz de Influencias Directas (MID): La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Gráfico 1. Valoración de los factores de influencia directa

	1 : Rec Finan	2 : Log Int	3 : Niv Srvc	4 : Lay Out	5 : Precio	6 : Rec Tec	7 : Tal Hum	8 : Pol Garant	9 : Flex Srv	10 : Comprador	11 : Con comp	12 : Pub Local	13 : Clientes I	14 : Mat POP	15 : TopOfMind	16 : Posc Comp	17 : Gest Intr	18 : Cad Valor
1 : Rec Finan	0	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	1	3	3	2	1	3
2 : Log Int	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	2	3	3
3 : Niv Srvc	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	2	3	3
4 : Lay Out	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	3
5 : Precio	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	3	0	0	0
6 : Rec Tec	0	3	2	0	0	0	2	1	1	0	0	0	3	0	3	2	0	2
7 : Tal Hum	3	3	2	2	0	0	0	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
8 : Pol Garant	2	3	3	0	0	2	0	0	2	3	0	0	3	0	3	2	1	3
9 : Flex Srv	2	3	0	0	0	0	3	2	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3
10 : Comprador	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	3	3	0	3
11 : Con comp	0	0	0	0	2	3	2	0	1	0	0	0	3	0	3	0	0	3
12 : Pub Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3
13 : Clientes I	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3	0	3
14 : Mat POP	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	3	0	3
15 : TopOfMind	3	0	0	3	3	0	3	0	0	3	0	3	3	0	0	3	0	3
16 : Posc Comp	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3
17 : Gest Intr	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
18 : Cad Valor	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	0	3	0	3	3	1	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente. Este estudio

Estos nos indican que tan relevante son van con la ponderación desde 0 hasta 3 de acuerdo a su influencia.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP):

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

Resultados del estudio:

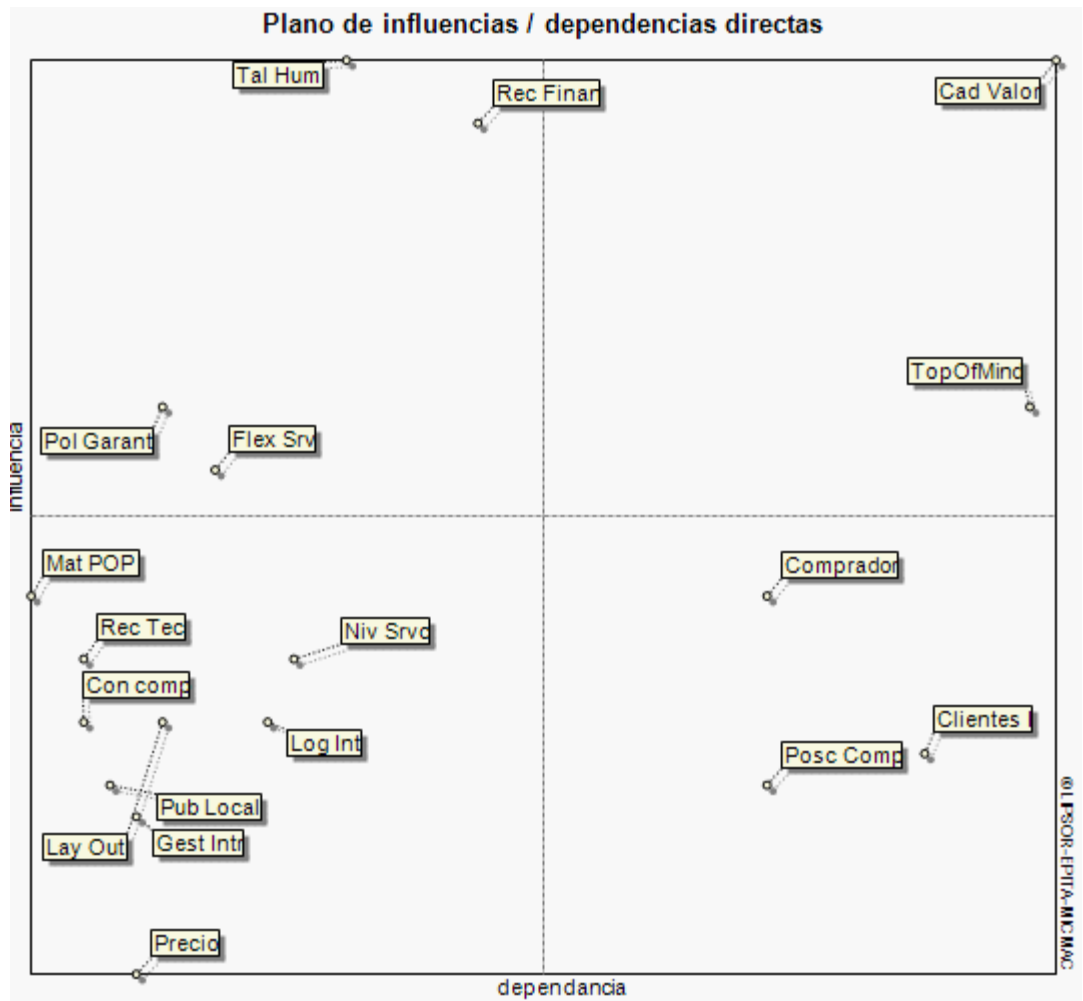
Influencias directas

Estabilidad a partir de MID: Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

Plano de influencias / dependencias directas:

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

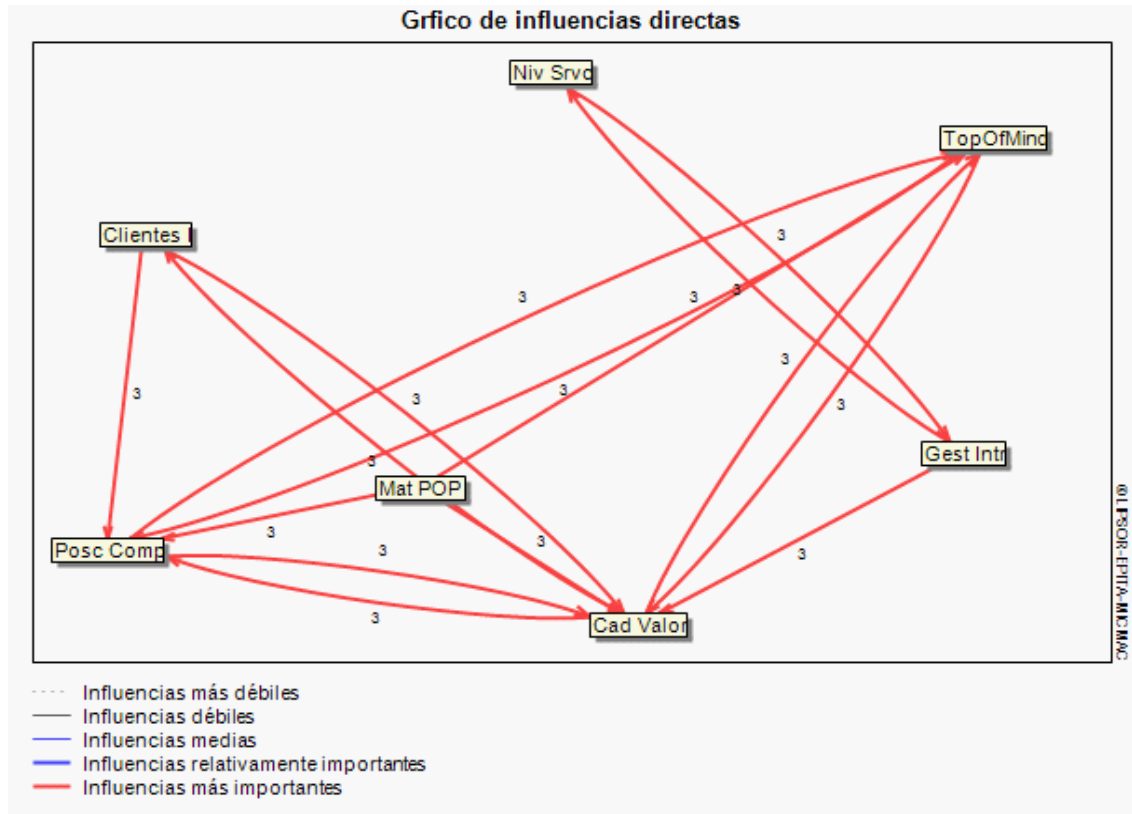
Grafico 2. Plano de influencias y de dependencias directas



Fuente. Este estudio

Aquí encontramos que tanto son dependientes las variables o que tanto son influyentes.

Grafico 3. Este grafico de influencias directas



Este cuadro nos muestra cuan importantes o no son las variables internas aquí descritas.

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

6.2.2. Matriz de evaluación de factores internos MEFI. Los factores internos de relevancia son:

El siguiente cuadros nos indica los factores de relevancia en orden de importancia y nos sirve para la toma de decisiones y el direccionamiento de los esfuerzos

Cuadro 1. Matriz MEFI

FACTOR CLAVE INTERNO	IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Cadena de Valor	42,5	22%	4	0,87
Top of Mind	36,5	19%	4	0,74
Recursos financieros de Inversión	30,5	16%	4	0,62
Talento Humano	29	15%	3	0,44
Clientes de Ipiales	29	15%	3	0,44
Comprador	28,5	15%	3	0,44
	196			3,56

Posición competitiva solida

Fuente. Este estudio

En consecuencia: La ponderación nos da un resultado de 3,56 lo cual nos quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización, obteniendo así un excelente desempeño, no obstante hay algunas debilidades en el desconocimiento del potencial de los clientes y de la zona de Ipiales para lo cual es el desarrollo de este trabajo adicional debemos reconocer que tenemos muy buenas capacidades internas pero que debemos siempre mejorarlas y llevarlas más lejos.

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la labor de Leonisa se encuentra que siempre se está Realizando análisis continuo monitoreando los factores externos que afectan directa o indirectamente la compañía dentro de los cuales y mas importantes siempre será la competencia, estos diferentes factores le ayudan a Leonisa, de una manera relevante en el mercado para mantener y retener a sus clientes y lograr una muy buena participación del mercado siempre encontrando nuevas oportunidades para crecer día a día.

6.3.1 Descripción de las variables de Mic Mac factores externos. Tenemos así:

- Competencia
- Políticas arancelarias
- Zona de Frontera Ipiales
- Impuestos
- Consumidor
- Política monetaria del dólar.

- Facilidad en las telecomunicaciones.
- Moneda Internacional Dólar.
- Coyuntura Binacional.
- Políticas de comercio exterior.
- Nuevos Mercados
- Coyunturas binacionales
- Recuperación de mercados
- Incremento de la Información disponible
- Nuevas Tecnologías
- Aumento de la esperanza de vida
- Descenso de la Natalidad
- Conservación del medio ambiente
- Emigración de población.
- Nuevos estilos de vida.
- Facilidad de viajes.
- Volcán Galeras.
- IVA Colombiano.
- IPC
- Desempleo
- PIB
- Nivel de seguridad nacional
- Globalización.

Descripción de las variables: A continuación se presenta unas variables en abreviatura pertinente al software Mic Mac

Acción de la Competencia (Competencia)

Descripción:

Que está haciendo la competencia para afectar el mercado local, nacional e internacional; que hacen con el proceso reevaluacionista al venderles a Ecuador cuando encontramos que se da menos pesos por dólar y se baja el costo, el contrabando como competencia no legal, para vender, tasa de cambio tendencia reevaluacionista.

Políticas Arancelarias (Aranceles)

Descripción:

Leonisa hace los pagos de impuestos por la importación o exportación de productos bienes y/o servicios de un País a Otro, legalmente. A que tipo de acuerdos se acoge para hacer dichas negociaciones.

Ipiales como zona de frontera (Zona Front)

Descripción:

Esta variable puede afectar a la negociación de Leonisa en la medida que falte el conocimiento de las políticas de comercialización de frontera y tratados con Ecuador.

Impuestos (Impuestos)

Descripción:

Es la obligación contributiva que tiene Leonisa con el gobierno de Colombia por las operaciones comerciales que realiza.

Consumidor (Consumidor)

Descripción:

Es quien consume los beneficios y atributos de los bienes y servicios que ofrece Leonisa en sus diferentes presentaciones.

Políticas monetaria de Estados Unidos (Dólar Usa)

Descripción:

Estas políticas monetarias nos afectan ya que el dólar según el manejo y políticas de estado de USA afectan ya que el dólar es la moneda oficial de Ecuador y es la moneda que se recibe en Ipiales entonces tenemos que si sube o baja afecta de forma directa las compras de la frontera de forma positiva o negativa según sea el caso.

Facilidad en las Telecomunicaciones (Fac Común)

Descripción:

Acceso fácil a las telecomunicaciones de Leonisa con sus clientes internos y externos para transmitir informaciones relevantes de sus funciones

Incremento de la información disponible (Increm Inf)

Descripción:

Rápido acceso a la información a través de medios de comunicación como el internet, y las redes sociales

Innovación en nuevas tecnologías (Innovación)

Descripción:

Aquí encuentra Leonisa si la innovación en equipos es rápida para que nos ayude a generar mayor grado de competitividad en el mercado

Aumento de la esperanza de vida (Aum Es Vid)

Descripción:

El aumento de la esperanza de vida por los avances tecnológicos médicos hace que las mujeres consumidoras de Leonisa vivan mas y por lo tanto van a tener una mayor capacidad para consumir.

Descenso de la natalidad (Desc Natal)

Descripción:

Nos da un indicador para Leonisa de que puede haber menos nuevos consumidores a futuro y este nos da un indicador para buscar nuevas oportunidades de ofrecer beneficios en los productos ya sea bienes ideas o servicios.

Conservación del Medio Ambiente (Med Amb)

Descripción:

El efecto del medio ambiente y las políticas gubernamentales de conservación del mismo afectan a Leonisa para el manejo de sus materias primas, producto en elaboración y en producto terminado

Emigración de Población (Emigra Gen)

Descripción:

Los altos índices de inseguridad y otros factores hace que se presenten emigración a otras ciudades y otros países esto hace que el comportamiento regular del consumidor de la Marca Leonisa cambie su tendencia

Nuevos Estilos de Vida (Estilo Vid)

Descripción:

Los nuevos estilos de vida nos dan tendencias de moda para generar nuevos productos y/o Servicios de Leonisa para poder ofertar a los consumidores

Facilidad de Viajes (Faci Viaje)

Descripción:

La facilidad de viajes hace que la gente que viene de Ecuador se convierte en potenciales clientes de la Marca Leonisa, debido a su Top Of Mind en ese país

Efecto Actividad Volcán Galeras (Volcán Gal)

Descripción:

En el evento de una posible erupción Volcánica las personas que vienen de Ecuador no viajan a la ciudad de Pasto para hacer sus compras, ellas se quedan en la ciudad de Ipiales

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Descripción:

Este impuesto que Leonisa paga lo hace en Colombia actualmente lo están pagando los ecuatorianos.

Índice del precio al consumidor (IPC)

Descripción:

Es el indicador del crecimiento o decrecimiento del costo de vida en las poblaciones donde se encuentra Leonisa lo usa como indicador de compra de los consumidores

Indicador de Desempleo (Desempleo)

Descripción:

En la medida que Colombia y Ecuador aumenten o disminuyan este indicador se usara como indicador de consumo en este mercado ya que a mayor desempleo menor es el consumo y viceversa.

Precio Interno Bruto (PIB)

Descripción:

Es la medida en valor monetario de la producción total de bienes y servicios de un país en un periodo de tiempo determinado esto da o no confianza de inversión de un proyecto para Leonisa

Nivel de Seguridad (Niv Seguri)

Descripción:

Es el nivel de seguridad que tiene Colombia para que vengan los ecuatorianos para comprar los productos de Leonisa.

Globalización de los mercados (Glob Merca)

Descripción:

Esta Variable nos indica que tenemos o debemos tener una ventaja fuerte y competitiva frente a la competencia mundial y debemos trabajar en Leonisa dicha ventaja para retener los clientes.

- ✓ Matrices de entrada
- ✓ Matriz de Influencias Directas (MID)
- ✓ La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Grafico 4. Valoración del cuadro de Mic Mac de las variables externas

	1 : Competenci	2 : Aranceles	3 : Zona Front	4 : Impuestos	5 : Consumidor	6 : Dolar Usa	7 : Fac Comun	8 : Increm Inf	9 : Innovacion	10 : Aum Es Vid	11 : Desc Natal	12 : Med Amb	13 : Emigra Gen	14 : Estilo Vid	15 : Faci Viaje	16 : Volcan Gal	17 : IVA	18 : IPC	19 : Desempleo	20 : PIB	21 : Niv Seguri	22 : Glob Merca
1 : Competenci	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2 : Aranceles	0	0	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	3
3 : Zona Front	0	3	0	3	3	3	1	1	1	2	1	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1
4 : Impuestos	0	3	2	0	2	0	0	3	0	0	0	1	0	1	1	1	3	2	0	1	1	1
5 : Consumidor	3	0	2	2	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0
6 : Dolar Usa	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0
7 : Fac Comun	1	0	1	0	2	1	0	0	3	0	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	3
8 : Increm Inf	2	3	1	3	2	3	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	2	3	3	3	2	2
9 : Innovacion	1	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
10 : Aum Es Vid	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : Desc Natal	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
12 : Med Amb	1	1	1	1	0	0	1	0	0	3	2	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1
13 : Emigra Gen	1	0	3	0	3	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0
14 : Estilo Vid	2	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
15 : Faci Viaje	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16 : Volcan Gal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : IVA	0	3	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
18 : IPC	0	2	3	2	3	3	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	3	0	3	3	0	2
19 : Desempleo	0	0	3	0	3	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	3	0	3	3	0
20 : PIB	0	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	2	0	0	3
21 : Niv Seguri	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	2	3	3	0	0
22 : Glob Merca	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	0	0	2	3	0	0	0	3	3	3	0	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente. Este estudio

Aquí encontramos la valoración de 0 a 4 según la importancia y relevancia que cada una de las variables pese sobre la otra.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

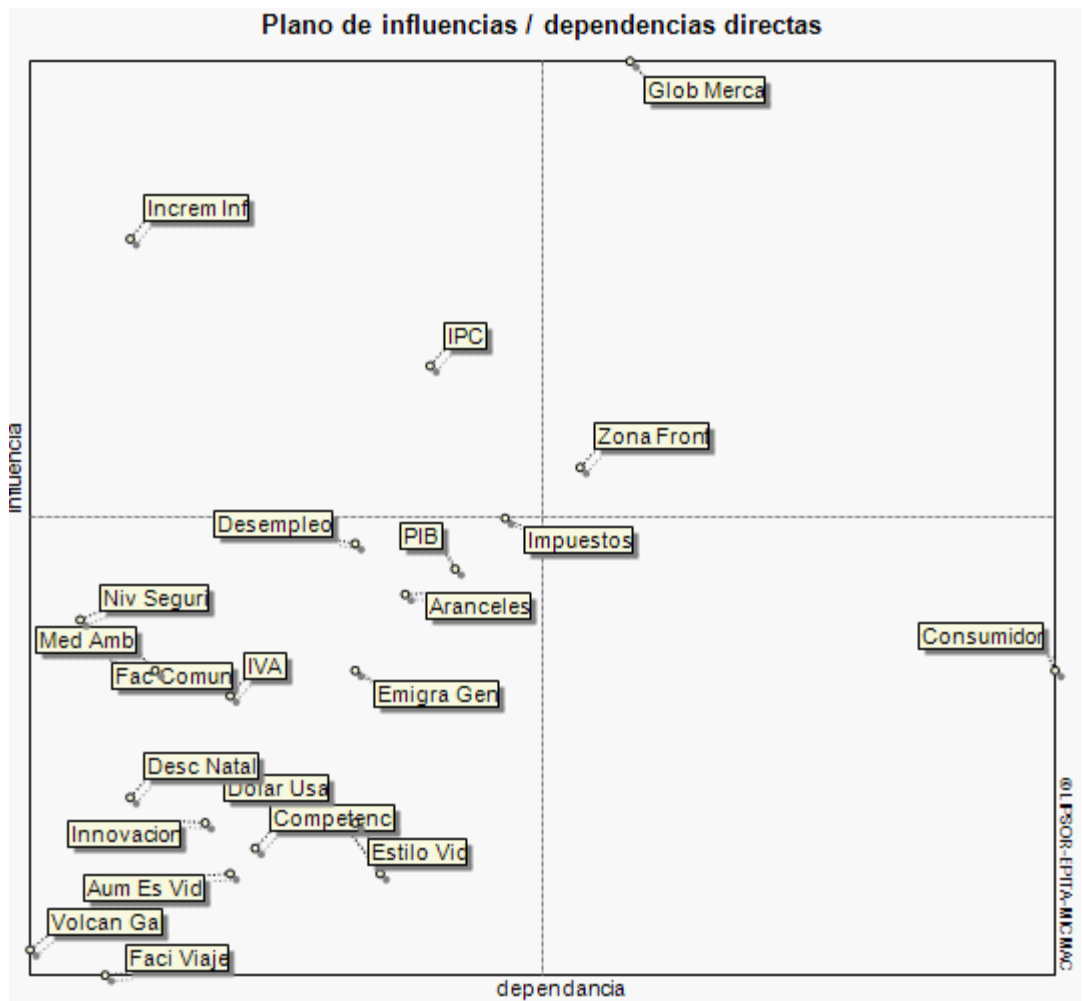
Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP): La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

Resultados del estudio

- ✓ Influencias directas
- ✓ Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

Gráfico 5. Plano de influencias / dependencias directas.

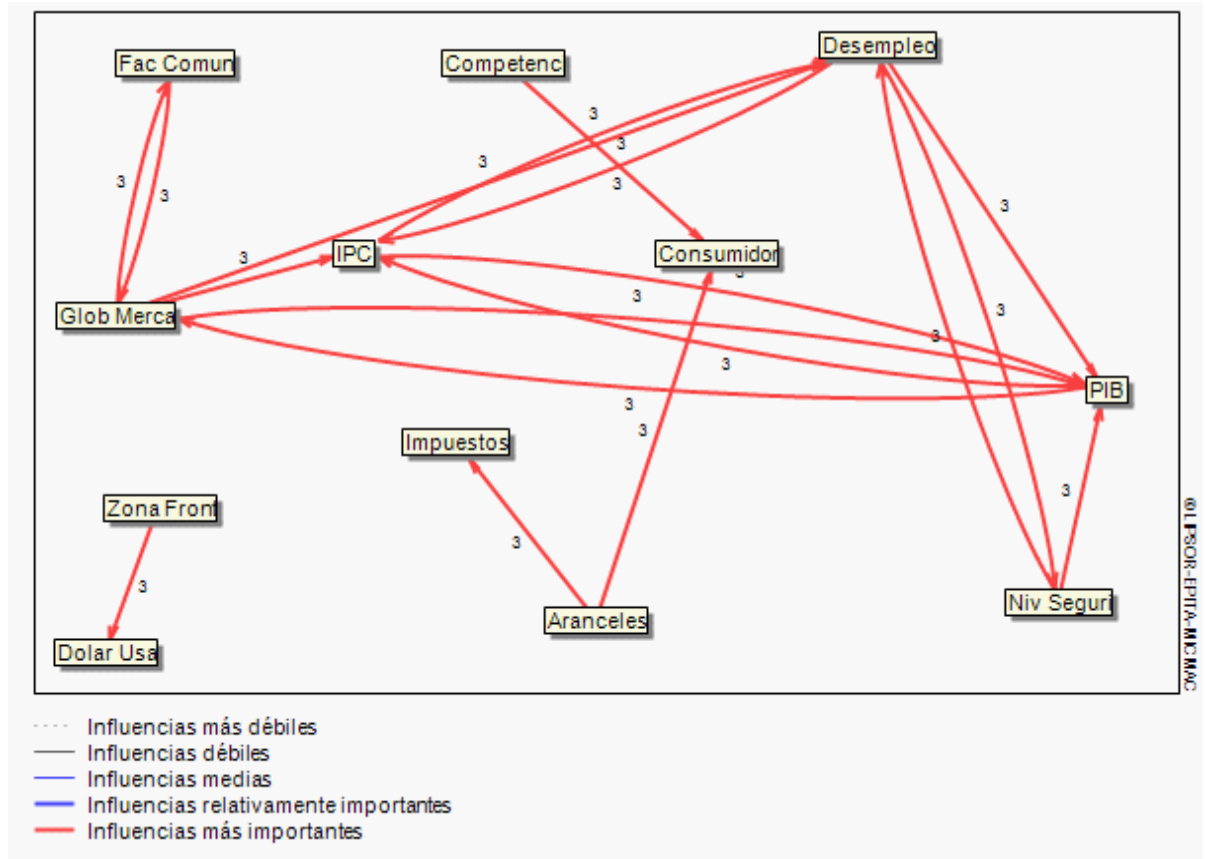


Fuente. Este estudio

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID. Y nos indica la influencia o dependencia de las variables externas.

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Gráfico 6. Gráfico de influencias directas



Fuente. Este estudio

Este gráfico de influencias directas nos muestra de acuerdo al Mic Mac cuales son las influencias mas importantes y las menos de acuerdo a la ponderación que se le dio.

6.3.2. Matriz de evaluación de factores externos Matriz Mefe. nos indica de acuerdo a la ponderación cuales con los factores externos más importantes para la toma de decisiones y la aplicación de los esfuerzos donde se necesiten y sean mas relevantes para cumplir con los objetivos de la empresa.

Cuadro 2. El Grafico de Matriz MEFE

N°	VARIABLE	EJE	Ponderación	Calificación	Resultado
22	Globalización de los mercados	34,5	22%	4	0,86520376
5	Consumidor	31	19%	4	0,77742947
3	Ipiales como zona de frontera	25,5	16%	3	0,47962382
18	Índice del precio al consumidor	24,5	15%	2	0,30721003
4	Impuestos	23	14%	2	0,28840125
8	Incremento de la información disponible	21	13%	3	0,39498433
		159,5			3,11285266

Fuente. Este estudio

En consecuencia: El resultado que obtenemos luego de desarrollar esta matriz es de 3,11 superior a 2,5 lo cual nos dice que los factores externos son favorables ya que las amenazas están controladas y nos concentramos mas en las oportunidades que tenemos y poder desarrollarlas explotándolas al máximo para que la empresa Leonisa siga siendo Líder en el Mercado

6.3. PERFIL COMPETITIVO

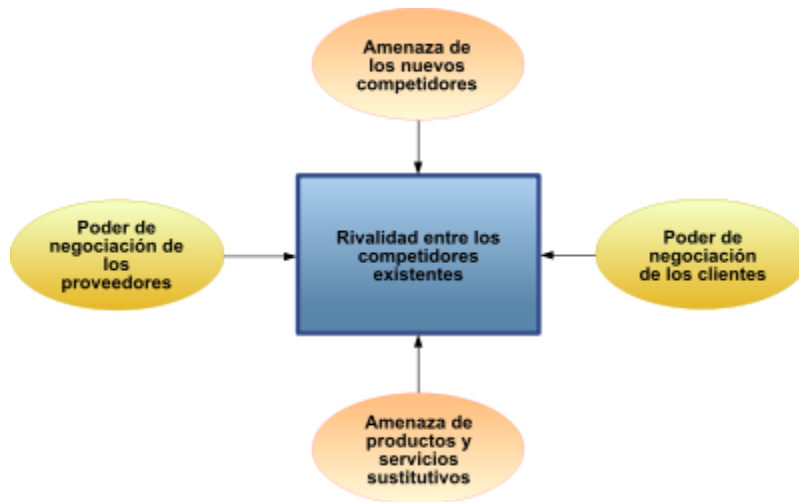
El perfil competitivo nos llevara a identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de la competencia que factores claves de éxito tienen, que hacen con eficacia y que no hacen para tomarlo como referente y actuar sobre ello.

Esto responde a:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los más relevantes para obtener éxito en el mercado?
- ¿Qué es lo más importante de cada Factor para el éxito en el mercado?
- ¿Cuán importante es cada competidor fuerte o débil en cada factor de Éxito?
- ¿Cuán importantes son los competidores en general?

6.3.1. Análisis de la competencia las 5 fuerzas de mercado según Porter.
Esta figura nos demuestra según Porter que las cinco fuerzas competitivas son la posibilidad de reconocer que esta pasando en nuestro entorno analizando las principales variables externas que pueden afectar la empresa.

Figura 4. Cinco fuerzas competitivas



Fuente. www.wikipedia.com

6.3.1.1. El poder de Negociación de los clientes o compradores:

- En cuanto a la concentración de compradores respecto a la concentración de las compañías encontramos que es cierto y se da en la ciudad de Ipiales ya que se concentran varias compañías (Marcas) en los mismos lugares de compra ya sean los distribuidores o compañías de cadenas nacionales.
- El Grado de dependencia se da de los canales ya que no contamos con tiendas propias, entonces tenemos distribuidores, mayoristas y ventas por catalogo.
- Las posibilidades de negociación son pocas ya que lo que se llega a negociar son los plazos de pagos, el manejo de los inventarios edl resto esta fijado por políticas claras para las partes.
- Los volúmenes de compras son indiferentes en esta zona en especial ya que se habla de las mismas políticas para los clientes de esta zona.
- Los costos o facilidades de cambiar de proveedor son difíciles dado el reconocimiento y posicionamiento de Leonisa en Latinoamérica, especialmente en Colombia y Ecuador.

- La disponibilidad de Información del comprador es total ya que en los puntos de venta encontramos personal altamente calificado y capacitado para dar la información correcta en el momento que se requiera.
- La capacidad de encontrar a substitutos es relativamente poca pero los hay con menor precio y menor calidad.
- La sensibilidad del comprador al precio es mínima ya que los clientes de Leonisa lo que reconocen es la calidad de sus productos, la moda, la tecnología y Leonisa esta enfocada mas al valor
- La ventaja diferencial es que Leonisa trabaja para la Mujer Latina la escucha y le da lo que ella requiere tanto en Moda, Calidad, Diseño, Tecnología, Tendencias del mercado etc.

6.3.1.2 El poder de negociación de los Proveedores y/o vendedores:

- Las Facilidades o costos de cambio de proveedores en Leonisa es buena ya que hay una amplia gama de proveedores pero el inconveniente es en los costos ya que aunque existen muchos los que dan preciso económicos son pocos.
- El Grado de diferenciación de los productos de un proveedor, en el día de hoy ya se están acercando a ser muy similares por la globalización aunque todavía hay diferencias.
- La presencia de productos substitutos es en algunos materiales buena pero en otros como el algodón el poder de este proveedor es alta.
- La concentración de los proveedores si se da en el caso de la corsetería y confección.
- La solidaridad de los empleados, aunque ya ha disminuido con los años peros aun existen los sindicatos.
- La amenaza de la integración vertical hacia delante de los proveedores esta es una amenaza que si se da en el sector de la confección, y se reconoce como competencia.
- La amenaza de la integración vertical hacia atrás de la competencia, se da también pero a nivel de los competidores de Colombia es todavía incipiente.
- El costo de los productos del proveedor en relación con los productos finales de Leonisa es una relación favorable que deja un buen margen.

6.3.1.3 Amenaza de nuevos entrantes:

- Para la existencia de Barreras de entrada en Colombia, hay barreras legales y comerciales que protegen a los industriales.
- Las economías de escala en Colombia si se dan y si son naturales del País si pueden actuar libremente en este País.

- El Valor de la marca es muy relevante porque es lo que le da el valor a la compañía, una de las formas de sacarlo es llevar a valor futuro las ventas en determinado tiempo.
- Los costos de cambio para hacer nuevos mercados es muy alto por lo que hay que hacer el trabajo desde el principio.
- El requerimiento de capital para la creación de nuevas empresas es dispendioso aunque existen en el país el fomento para nuevas empresas, nuevas ideas de negocios
- El acceso a la distribución de los diferentes productos es realmente fácil lo que se requiere es ingenio y algo de capital.
- Las Ventajas absolutas en los costos se da en el momento de hacer un producto bien o servicio diferenciado.
- Las ventajas en la curva de aprendizaje siempre estará dada en la medida en que este aprendizaje se aplica a las buenas prácticas en la experiencia del manejo de la empresa.
- Las represalias esperadas se dan ya que siempre que entra un competidor nuevo los mercados tienden a ajustarse y a no dejarse desplazar ya que al repartirse mas la torta les tocara menos participación del mercado.
- El Acceso a los canales de distribución sobre todo en las grandes superficies es más difícil ya que conllevan otro tipo de costos y se necesita mayor experiencia.
- Las mejoras en la tecnología deben darse obligatoriamente para obtener una buena participación del mercado, en mi concepto si se debe dar.

6.3.1.4 Amenaza de los productos substitutivos:

- En la propensión de los compradores a sustituir el producto de Leonisa por otro similar se da muy poco ya que la calidad, modelación, diseño, tecnología, moda y colores son muy difíciles de igualar esto no quiere decir que no lo hagan ya que muchos lo hacen por precio.
- Los precios relativos de los productos sustitutos es el factor por el cual en Leonisa somos reemplazados.
- El costo o la facilidad del cambio del comprador se da siempre que Leonisa no haga el trabajo de retención de clientes, una vez que se da es mas difícil que este se cambie aunque no imposible.
- El nivel percibido de la diferenciación del producto es en Leonisa muy bueno ya que se percibe que es de muy buena calidad y es de moda.
- La disponibilidad de sustitutos es alta en cuanto a precio en cuando a Marca es único y en cuanto a servicio y duración hay algunos.

6.3.1.5 Rivalidad entre competidores. La rivalidad entres las cuatro anteriores encontramos que Leonisa tiene un mercado amplio para actuar y es muy buena en lo que hace ya que lo que Leonisa hace en esta zona de Ipiales especialmente, es difícil que otra empresa u otra marca lo haga.

6.3.2. Matriz del perfil competitivo. Aquí se analiza las competencias con que cuenta Leonisa y se la de la ponderación de acuerdo a su importancia esto le sirve a Leonisa para toma de decisiones y aplicación de esfuerzos.

Cuadro 3. Matriz del perfil competitivo

N°	VARIABLE	EJE	Ponderación	Calificación	Resultado
2	Alto posicionamiento de Marca	14	18%	4	0,72258065
3	Integración de la cadena de valor	14	18%	4	0,72258065
11	Fortaleza financiera	13,5	17%	4	0,69677419
4	Fidelización y Retención del cliente	12,5	16%	3	0,48387097
8	Adecuada Planeación	12	15%	3	0,46451613
10	Servicio AL Cliente	11,5	15%	3	0,44516129
		77,5			3,53548387

Fuente. Este estudio

Leonisa es una empresa muy solida que lo ha logrado a través del apalancamiento de sus estrategias de negocio, el excelente posicionamiento de la Marca teniendo una alta integración de la cadena de valor; logrando una muy buena fortaleza financiera, con una muy buena fidelización y retención de los clientes, mediante una adecuada planeación y un excelente servicio al cliente.

Ver Anexo C: Mic Mac Matriz de perfil de competecias

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo es la mujer Latina Una serie de elementos la perfilan como la futura líder social, según investigaciones realizadas por Roberto de Vries, reconocido psiquiatra venezolano, periodista y especialista en liderazgo, sus destrezas, su ideología, su desarrollo social, su manera de expresarse, su imagen y su sentir, quedan al descubierto en este texto, cuyo fin es presentar el rostro interno y externo, de la fémina de América Latina.

Pero más allá de ese encanto singular, la mujer latina posee un perfil interesante. Desde el punto de vista de imagen, se puede calificar como voluptuosa y erótica, a nivel social, es luchadora y muchas veces, ante la ausencia real o funcional del hombre, ejerce un doble papel.

En cuanto al aspecto psicosocial, tiene gran capacidad para mostrar sus emociones, ideológicamente, es de centro, no es ni revolucionaria, ni conservadora, en la mujer latina, están los rasgos de una futura líder social.

Por otra parte, a juicio del experto, la latina se preocupa -en todos los estratos sociales- tanto de su imagen como de su cuerpo.

Le encanta el cuidado personal, es limpia y le gusta verse bien, ése comportamiento se ve reflejado en las distintas etapas de su evolución, desde niñas hasta adultas. Además, últimamente, ha cambiado su percepción sobre la belleza y se orienta más hacia la búsqueda de un criterio estético porque cree que, para ser triunfadora, debe cumplir con esos modelos de perfección.

En términos Geográficos tenemos a la mujer del departamento de Nariño (Ipiales) y la mujer de Ecuador.

Definido en un estrato de 3 al 6, comprendido en una rango de 18 a 50 años de edad, aunque eso no quiere decir que no se tenga un producto bien o servicio para las mujeres que no estén en ese rango de edad. O a los hombres con la Marca Leo.

También tenemos alternativas de trajes de baño para nuestro target y para las ventas por catalogo un portafolio de productos ampliado.

Entonces el mercado absoluto seria la Mujer latina, el potencial las que no son mujeres latinas y los hombres.

Nuestro mercado objeto del estudio es la mujer de Ipiales y la mujer de Ecuador.

Geográficamente el objeto de estudio es en la ciudad de Ipiiales.

El tamaño del mercado objetivo es en Ipiiales 109.865 habitantes. Y la población estimada de Ecuador a julio del año 2007 asciende a 13.755.680 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km².

Según las tendencias del mercador hay un potencial de crecimiento de más del 300% (ver Cuadro de tendencia de Mercado)

Los cambios que están ocurriendo en el mercado a corto plazo son favorables ya que por parte de la moneda extranjera hay un repunte en el precio del dólar y aun la marca Leonisa no va a penetrar como lo hacía hasta el 2007 y esto lo va a mantener así durante mínimo tres años.

Los cambios en la forma de uso del producto serán de más comodidad y de avance tecnológico y Leonisa está preparado para ello.

7.1.1 Definición de Mercado:

- Mercado Absoluto: Mujer
- Mercado Potencial: La Mujer Latina
- Mercado Objetivo: La mujer de Ipiiales y de Ecuador.

7.1.2 Definición de Producto o Servicio:

- Es un tipo de Bien de consumo final, presta un servicio de Belleza, comodidad, durabilidad y Modelación.
- El tipo de uso es en la Belleza, hay de uso diario, romántico, Natural, Glamuroso, Casual.
- La composición de los brasieres varia debido al tipo que se use pero los más comunes son: Lana, Seda, Algodón, Lino, Poliamida, Elastano, Poliéster, Fibras en carbono, Encajes, Blondas, Spandex, Microfibra, acabados en porcelana.
- La vida útil del producto se tiene un tiempo estimado de dos años para que conserve todas sus propiedades.
- Las normas específicas y técnicas del Brasier están regidas por la NTC2400 esta norma establece, definiciones, Materiales, requisitos, empaques y rotulado hace referencia a normas de muestreo y ensayo.

7.1.3 Análisis Vertical:

Barreras de entrada:

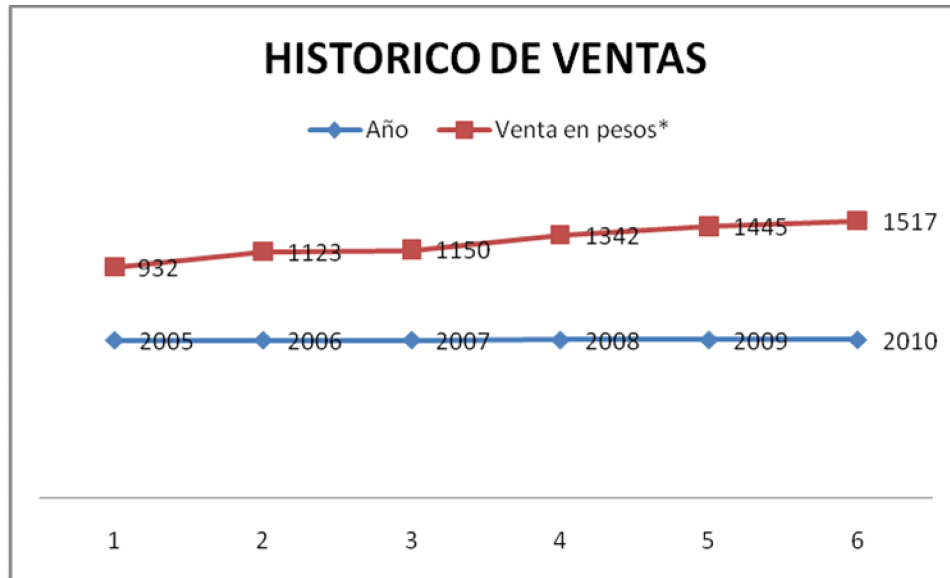
- En las economías de escala ya está establecido por Leonisa que los costos producción varían de acuerdo a la cantidad que se produce.
- En los requerimientos de capital Leonisa acabo de pagar sus préstamos internacionales en este momento se encuentra muy solida para autofinanciar sus negocios.
- El conocimiento del negocio es muy bueno y siempre está al tanto de los movimientos de la competencia, cada día se encuentra renovando sus procesos y mejorándolos brindándole siempre la mejor calidad a los clientes y consumidores.
- La diferenciación de los productos se da por la Marca, la trayectoria, el reconocimiento, el top of Mind, la modelación, la durabilidad, la moda, y la belleza que estos tienen.
- El acceso a los canales de distribución tiene muy buena cobertura dado su posicionamiento de marca Leonisa es muy reconocida y apetecida por los diferentes canales de distribución, esta actualmente muy fuerte y reconocida en el canal de venta directa (DLM) y en este momento esta entrando fuerte con los canales propios de tiendas a nivel nacional e internacional.

Barreras de Salida:

- Costos fijos de entrada: Estos costos fijos ya están asumidos por la empresa Leonisa y en la consecución de este trabajo no se asumen.
- Restricciones sociopolíticas: En el momento encontramos que estas barreras se están rompiendo ya que las relaciones entre Colombia y Ecuador se han restablecido luego del cambio de gobierno.
- Barreras emocionales: Estas barreras existen en la medida que las marcas trabajen la retención de los clientes pero se ha encontrado que Leonisa es la primera marca en trabajar en retención de los clientes, es seguro que hay que fortalecer este trabajo se sugiere hacerlo mediante políticas de CRM

7.1.4 Análisis Histórico de la demanda:

Grafico 7. Histórico de ventas de acuerdo a las ventas obtenidas en los últimos 6 años



Fuente: Históricos de Leonisa

7.2 PRESENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA EMPRESA

Encontramos en el portafolio de la empresa siete líneas de negocios estas UEN son:

- Leonisa: Evolución, Maxi copas, Realce Extremo, Panty invisible, Magic Up Advance, Realce Liso, Perfect bra, Encajes sexichick.
- Lumar: Mujer joven, Mujer Universal, Mujer adulta.
- Líneas perfectas
- Elea: Mujer Joven, Mujer Universal, Mujer Adulta.
- Leo
- Leito
- TQM
- TQM Colegial y TQM Universitaria
- Tiny

7.3 PROGRAMA DE MARKETING

- Los medios de comunicación que Leonisa usara serán los de participación en las separatas de los clientes y en las publicaciones a nivel nacional e internacional de las revistas más relevantes de Suramérica.
- El uso de los medios será de acuerdo a los lanzamientos de las nuevas colecciones en promedio mensualmente.
- El costo del programa de marketing será del 2% de la facturación proyectada por año.
- Estos caminos del marketing están escogidos dado que se llega de manera directa a las consumidoras target.
- El diseño, las fotos, el parlamento todo viene diseñado por el departamento de Mercadeo de Leonisa
- El free press se utilizara de manera constante con los eventos y presentaciones como por ejemplo la lucha contra el cáncer de seno donde Leonisa tiene participación social.
- Todas las campañas de publicidad y mercadeo son centralizadas en el departamento de mercadeo de Leonisa.

7.4 PERFIL DEL COMPETIDOR

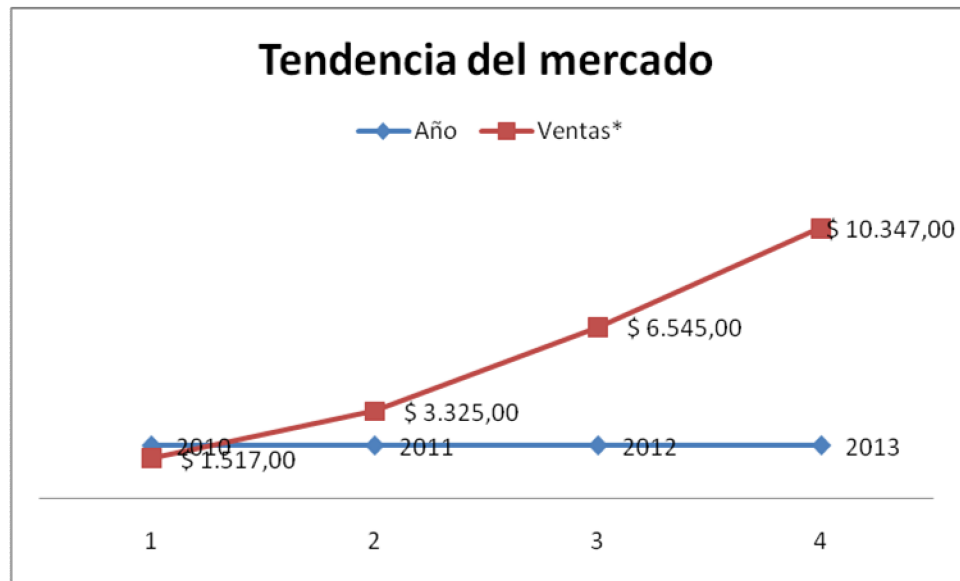
- El valor percibido por nuestros clientes y competidores es alto ya que tiene un muy buen reconocimiento a través de los 54 años de estar en el mercado.
- La Marca de la empresa es el valor más importante para Leonisa para los clientes internos y externos.
- La ubicación de los clientes es en los mercados Latinoamericanos
- Las políticas de crédito y de distribución son:
- Plazo de pago 60 días.
- Distribución quien este acreditado y tenga la solvencia para hacerlo.
- El acceso a distribuidores, Proveedores es accesible para todos los que cumplan con las políticas de los diferentes canales.
- No hay patentes ni socios estratégicos que puedan causar problemas.

7.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a la tendencia que se traía hasta el 2008 Leonisa puede obtener una participación del mercado del 30% que corresponde a 3 millones de dólares. Al finalizar los 3 próximos años

Este grafico nos muestra el crecimiento que tendremos a través del periodo de tres años a través de la ampliación de los espacios y el mejoramiento del LAY OUT en los cinco clientes de Leonisa en la ciudad de Ipiales de acuerdo al anexo F.

Grafico 8. Tendencia del mercado



Fuente. Este estudio

7.6 COMPARACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas: Debemos aprovechar estas fortalezas

- Posicionamiento
- Top of Mind
- Marca
- Diseño
- Moda
- Tecnología
- Integración Vertical
- Orientado a la demanda
- Buenos recursos financieros
- Buena Logística interna
- Excelente Lay Out
- Política de Precios
- Recursos Tecnológicos

- Talento Humano
- Políticas de garantía.
- Conocimiento de la Competencia.

Debilidades: Prevenir el efecto de las debilidades

- Desconocimiento de potencial de Ipiales como zona de frontera
- Potencial de los clientes de Ipiales
- Nivel de servicio
- Posicionamiento de nuevas marcas

7.7 PLAN DE OPERACIONES

7.7.1 Ubicación:

- El negocio estará ubicado en la ciudad de Ipiales y como centro de operación en la ciudad de Pasto. Nuestros clientes donde haremos la ampliación del espacio son Alkosto, Éxito, Centro Comercial Estrella, Almacenes MT, Arsenio Prada , son almacenes estratégicos de la ciudad de Ipiales
- Usara los canales de distribución de los Grandes Operadores y de los negocios organizados que son los antes mencionados.
- En las salas de ventas de los anteriores se tendrá las exhibiciones de Leonisa
- La ventaja de estos puntos es la acreditación que tienen los clientes y consumidores que estos manejan, el tráfico que ellos tienen.
- En el momento que las instalaciones lleguen a un tope los clientes nuestros tienen la capacidad de ampliación y si no se tendrá en cuenta el manejo de una tienda propia.
- Lay-Out que se implementara a la característica del cliente Alkosto de Ipiales, ver figura 5.

Figura 5. Lay-Out Alkosto Ipiales



Fuente: Leonisa S.A.

Esta es la muestra de la forma como ampliaremos los espacios de los clientes de Ipiales.

7.7.2 Equipamiento. El equipamiento necesario para este trabajo está representado en la adecuación del lay Out para los cinco clientes: estimado en 30 millones de pesos, la función de la infraestructura es de acuerdo al Merchandising aprovechar el top of Mind de Leonisa, la integración de la cadena de valor con que esta empresa cuenta y el conocimiento que tiene el departamento de mercadeo haciendo así más atractivo la sala de ventas de cada uno de los cinco clientes logrando así un mayor reconocimiento por parte del consumidor, para ayudar a que se dé la venta.

Los proveedores están arreglados por el departamento de abastecimiento de Leonisa.

Estudio organizacional: Las implicaciones desde punto de vista estratégico como especialistas en gerencia de mercadeo nos presenta este plan de negocios y no requiere un estudio ni de ingeniería básica ni ambiental ya que el enfoque que se da es de observación análisis y deducción para dar el resultado de la aplicación de las formulas del sistema Retail de Leonisa, las cuales a través del tiempo le ha dado a Leonisa excelentes resultados.

Figura 6. Organigrama de Leonisa



Fuente. Este estudio

En este organigrama encontramos que los socios, el presidente, los vicepresidentes, el gerente general, los gerentes nacionales e internacionales, los departamento de mercadeo, el comercial y el financiero se centran en el comportamiento de las clientas de Leonisa para ser mas acertados en los beneficios y valores que se dan con el producto.

7.7.3 Personal. El personal que se requerirá son 12 Asesoras vendedoras quienes tiene la función operativa de llevar el negocio a un optimo funcionamiento, las funciones son de atención del cliente, venta, manejo de inventarios, realizar las reposiciones, tener el punto de venta dispuesto para la venta; El costo promedio por asesora es de un millón de pesos

7.8 ESTUDIO FINANCIERO

Presentación del simulador financiero

Cuadro 4. Simulador financiero.

ML DOLARES	0			1			2			3		
	AÑO	2.010		AÑO	2.011		AÑO	2.012		AÑO	2.013	
	No de Tiendas	5		No de Tiendas	5		No de Tiendas	5		No de Tiendas	5	
	TRM	\$ 1		TRM	\$ 1		TRM	\$ 1		TRM	\$ 1	
	DATOS ANUALES	DATOS MENSUALES		DATOS ANUALES	DATOS MENSUALES		DATOS ANUALES	DATOS MENSUALES		DATOS ANUALES	DATOS MENSUALES	
		Moneda Local	US \$		Moneda Local	US \$		Moneda Local	US \$		Moneda Local	US \$
Ventas total	\$ 1.517	\$ 126	\$ 126,42	\$ 3.325	\$ 277	\$ 277	\$ 6.545	\$ 545	\$ 545	\$ 10.347	\$ 862	\$ 862
Margen Bruto	\$ 60	\$ 76	\$ 76	\$ 1.995	\$ 166	\$ 166	\$ 3.927	\$ 327	\$ 327	\$ 6.208	\$ 517	\$ 517
No de transacciones Promedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Transacción Promedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Salarios	\$ 120	\$ 10	\$ 0	\$ 144	\$ 12	\$ 0	\$ 145	\$ 12	\$ 0	\$ 152	\$ 12	\$ 0
% Sobre Ventas	7,9%	7,9%	0,0%	4,3%	4,3%	0,0%	2,2%	2,2%	0,0%	1,5%	1,4%	0,0%
Arrendamientos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00
Industria y comercio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Energia	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Telefono	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Publicidad	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Remodelacion y adecuación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Administración	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos de Operación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
% Sobre Ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Publicidad Mat POP	\$ 30	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Varios	\$ 30	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

% Sobre Ventas	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
GASTO TOTAL	\$ 150	\$ 10	\$ 0	\$ 144	\$ 12	\$ 0	\$ 145	\$ 12	\$ 0	\$ 152	\$ 12	\$ 0
Ventas	\$ 1.517	\$ 126	\$ 126	\$ 3.325	\$ 277	277	\$ 6.545	\$ 545	545	\$ 10.347	\$ 862	862
% sobre ventas	9,9%	7,9%	0,0%	4,3%	4,3%	0,0%	2,2%	2,2%	0,0%	1,5%	1,4%	0,0%
% MARGEN	60,0%			60,0%			60,0%			60,0%		
No de personas	12	1000000			0			0				
Salario por persona		0			0			0				
Industria y comercio		0%			0%			0%				
ventas con tarjeta		0%			0%			0%				
Comision tarjetas		0%			0%			0%				
Valor metro cuadrado					0			0				
Arriendo					0			0				
Promedio metros 2 por tienda					0			0				
Valor Adm por metro2					0			0				
Remodelación por metro cuadrado	Diferido a 36 meses				0			0				
Inflación					0			0				
Publicidad					0%			0%				

Fuente. Este estudio

Este simulador financiero es el usado por Leonisa donde nos indica la rentabilidad de un negocio aquí lo vemos año a año que si se pone en practica el plan de negocios se obtendrá el resultado esperado.

	Presentado en		Simulador Financiero			
TRM	Pesos	Dólares	2010	2011	2012	2013
\$ 1,0	x					
No de Locales			5	5	5	5
Ventas en Mill			\$ 1.517	\$ 3.325	\$ 6.545	\$ 10.347
Costo			\$ 607	\$ 1.330	\$ 2.618	\$ 4.139
% Costo			40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Margen			\$ 910	\$ 1.995	\$ 3.927	\$ 6.208
% Margen			60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
Gastos Operativos			\$ 150	\$ 144	\$ 145	\$ 152
% Gastos / Ventas	Delta	0,60%	9,9%	4,3%	2,2%	1,5%
Utilidad Operativa			\$ 760	\$ 1.851	\$ 3.782	\$ 6.056
% Utilidad			50,1%	55,7%	57,8%	58,5%
		Días	Valor	Valor	Valor	Valor
CAPEX	Inventarios	60	\$ 101	\$ 222	\$ 436	\$ 690
	Cartera	200	\$ 944	\$ 2.069	\$ 4.072	\$ 6.438
	TOTAL		\$ 1.045	\$ 2.291	\$ 4.509	\$ 7.128
	Inc K de W			\$ 1.246	\$ 2.218	\$ 2.619
Flujo de Caja Libre				\$ 605	\$ 1.564	\$ 3.437
ROI			72,7%	80,8%	83,9%	85,0%
EBIT			50,1%	55,7%	57,8%	58,5%
CxC / Ventas			0,62	0,62	0,62	0,62
Inventarios / Ventas			0,07	0,07	0,07	0,07
K de W / Ventas		0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
% Crec de ventas		34,0%	119,2%	96,8%	58,1%	
% Crec de Gastos		28,9%	-4,0%	0,4%	5,0%	
Reloj Financiero		85,0%	-3,4%	0,4%	8,6%	
			Cumplió	Cumplió	Cumplió	Cumplió

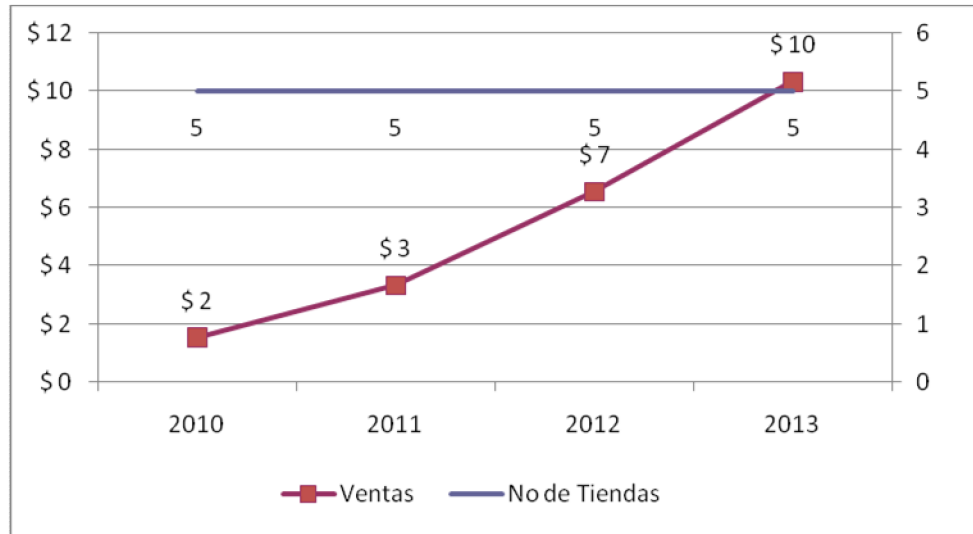
Fuente. Este estudio

Cuadro 5. Indicadores de ROI EBIT y Reloj Financiero - Aquí vemos la rentabilidad del negocio.

	2010	2011	2012	2013
No de Tiendas	5	5	5	5
Ventas	\$ 2	\$ 3	\$ 7	\$ 10
	2010	2011	2012	2013
gastos /vtas	9,9%	4,3%	2,2%	1,5%
	2010	2011	2012	2013
% Crec de ventas	34%	42%	22%	19%
% Crec de Gastos	29%	41%	18%	16%
	2010	2011	2012	2013
ROI	333%	335%	351%	363%
EBIT	26%	26%	27%	28%
Reloj Financiero	85%	99%	80%	82%
	2010	2011	2012	2013
No de Trans	0	0	0	0
	2010	2011	2012	2013
No de transacciones Promedio	5.664	5.777	5.951	6.070
Valor Transacción Promedio	53	53	55	56
Unidad promedio por transacción	3,58	3,58	3,65	3,73
Valor Unidad Promedio	14,80	14,80	15,10	15,10

Fuente: Este trabajo

Grafico 9. Ventas por número de tiendas

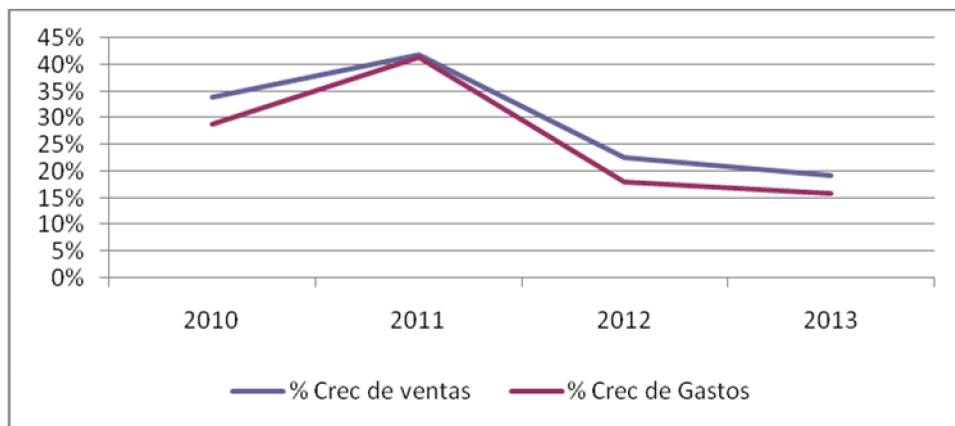


Fuente: Este trabajo

Aquí encontramos que en los 5 clientes que tenemos a través del tiempo tendremos un crecimiento importante.

Llegando a los \$10.347 millones de pesos.

Grafico 10. Porcentaje de crecimiento de las ventas y el de gastos



Fuente: este trabajo

Aquí encontramos que los gastos a través del tiempo disminuyen y que las ventas se sostienen en porcentaje a través del tiempo.

TIR y VPN

Calculando la TIR se encuentra que se puede realizar la inversión ya que los flujos de caja son mayores que la inversión y se ha cumplido generando ganancias. Y el valor presente neto es mayor que 0.

El plan de negocios es Aceptable.

	Valor
Inversión	\$ (30,00)
Año 2011	\$ 605,00
Año 2012	\$ 1.564,00
Año 2013	\$ 3.437,00
TIR	2169%
VAN	\$ 1.391,21

Fuente: Este trabajo

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES¹³

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE NEGOCIOS DE LEONISA EN LA CIUDAD DE IPIALES																																	
TIEMPO		Junio				Julio				Agosto				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.				ene-11			
(MESES)	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Recolección de información	■	■	■	■	■	■	■	■																								
2.	Elaboración y entrega del Anteproyecto									■	■	■	■																				
3.	Trabajo de campo													■	■	■	■																
4.	Recolección de información													■	■	■	■																
5.	Aplicación de las variables del Sistema Retail																	■	■	■	■												
6.	Corrección de aplicación de las variables																					■	■	■	■								
7.	Trabajo de campo Información a Clientes																									■	■	■	■				
8.	Depuración y tabulación de las variables																													■	■	■	■
9.	Análisis y resultados																																
10.	Elaboración del Informe																													■	■	■	■
11.	Ajustes al proyecto final																																
12.	Sustentación del Proyecto																																
13.	Entrega del informe final																																

¹³ Fuente: este trabajo

9. CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico competitivo de Leonisa en la ciudad de Ipiales donde se encuentra que el factor más relevante en el diagnóstico de competencia es la recordación de marca o top of Mind debido al trabajo de más de 54 años y validado a nivel nacional por estudios, de mercadeo y se encuentra alrededor del 90%.

El diagnóstico competitivo muestra también la integración de la cadena de valor se encuentra que Leonisa tiene muy bien integrada esta cadena ya que su oferta la realiza de acuerdo a las lecturas de sus clientas y almacena la información a través de su departamento de mercadeo.

En el estudio de mercado se encuentra el buen trabajo que hace el departamento pensando siempre en las necesidades del cliente mediante grupos focales y la lectura de las clientas en los diferentes puntos de venta realizando fidelización y retención de las clientas.

El estudio de operaciones aquí planteado da pautas para la mejor aplicación de los recursos nos muestra a quienes deben aplicarse los esfuerzos por ser clientes con las capacidades y aptitudes para la consecución de los objetivos planteados en la elaboración de este plan de negocios.

En la estructura organizacional y administrativa se encuentra que Leonisa se está enfocando en una nueva estructura donde el centro del servicio es el cliente.

Se recomienda tener documentados las buenas prácticas de manejo de los clientes para que sirvan como históricos de lo que se debe y no se debe hacer.

El estudio financiero nos da una clara muestra de que el trabajo aquí planteado nos dará el resultado esperado que se planteó en el objetivo por lo que se recomienda que se aplique, aclarando que este plan de negocios es flexible y se puede adaptar a los cambios que el mercado puede dar.

BIBLIOGRAFIA

BOOK SUMMARY. N° 2 1999.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: s.n. s.f.

NETGRAFIA

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Wacoal-Corp-Company-History.html>

SOFTWARE DE CRM Y GESTIÓN ON-DEMAND. Disponible en Internet:
<http://www.ines.eu>

UNIVERSIDAD DE VALENCIA. Disponible en internet: www.uv.es

ANEXOS

Anexo A. HISTORIA DEL BRASIER

LA HISTORIA DEL SUJETADOR - UNA HISTORIA EDIFICANTE



La historia del sujetador es de hecho una historia edificante. Y los hechos aquí están respaldados con una gran cantidad de apoyo. Estos hechos le mantendrán al tanto de las vidas y los tiempos de sujetadores. No hay nada que ocultar, por lo que estamos revelando todos los hechos. No hay nada inconfesable en esta historia. Vamos a estar en la delantera con usted cuando se presenta esta historia interesante. Así que vamos a ajustar a la realidad y llenar nuestras copas con el conocimiento.

Bras griego - Ahora los ves, ahora no

Alrededor de 2500 AC, los senos se estaban admirados. Y eso no es sorprendente cuando se mira a ver los hombres de las mujeres de aquellos días. Se les adoraba. De hecho, todos ellos, pero ellos adoraban. Y las mujeres, en homenaje a toda esta atención, llevaba sujetadores que levantaron sus pechos, para que no los ha expuesto en todo su esplendor (por lo menos, así es como los hombres los vieron).

Más tarde, cuando la sociedad griega y romana se hizo más orientada hacia el hombre, los pechos estaban envueltos y aplanados para minimizar su tamaño. Y no sólo las mujeres, pero los hombres, también. Sin embargo, un patrón se había comenzado a desarrollar - el uso de sujetadores cambiado las actitudes de los hombres hacia el seno femenino.

Este patrón continuó a lo largo de los siglos, con los pechos al descubierto, en proporción exacta a las actitudes de los hombres de la época. Las mujeres estaban a merced de la moda del día - por lo general decidido por los hombres.

19 de París del siglo trajo la mujer advenediza

Durante el siglo 19, las mujeres comenzaban a "ponerse de pie" por sí mismas. Estaban cansadas de que les digan lo que deben o no deben usar. Ellos querían la libertad, y que incluye sus estilos de moda. Entonces las mujeres comenzaron un movimiento para la ropa interior más cómodo que el aspecto atado y obligado de los corsés de la época. Y como estas nuevas creaciones aparecieron en el mercado, las patentes se volvieron salvajes. Desde la concesión de la primera patente para 'sustituir corsé »en 1863, el gobierno de EE.UU. ha registrado más de 1.200 patentes de los partidarios de mama. Eso es un gran apoyo para los sujetadores.

Un ejemplo de esas patentes se produjo en 1893 cuando Marie Tucek patentó el "partidario de mama", que había bolsas separadas para los senos, con tirantes sobre los hombros, y se sujeta por los cierres de gancho y ojo en la parte posterior. Sonido muy parecido a los sujetadores de hoy, ¿no?

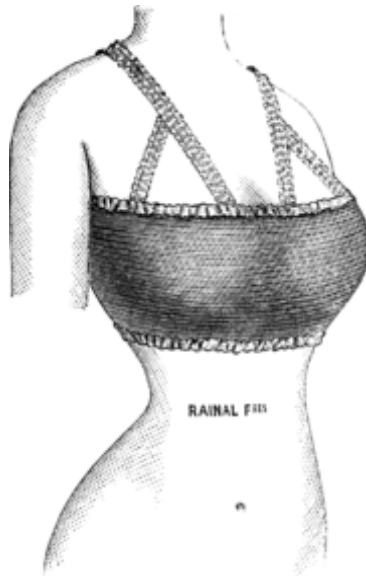
Otra novedad del siglo 19 fue "postizos". Los primeros fueron los cojines de lana, que se coloca dentro de la blusa deshuesada. Más tarde en ese siglo, las mujeres francesas pudieron comprar almohadillas de goma de mama, denominado "pechos de limón" - su nombre lo describe bien. Sujetadores con relleno fueron aceptados ahora.

El sujetador moderno emerge

1913 vio el debut de la primera sujetador moderno. Fue creado por Mary Phelps Jacobs, que se enfadó tanto a los huesos de su corsé sobresaliendo alrededor de su cuello que los cubrió con un par de pañuelos de seda y la cinta unos y adjunta todo junto con unas cuerdas. Sus amigos le encantó la idea y los que expresaron su admiración de esta manera se les dio un ligero para probar.

Mucha gente le pidió que compartan su idea, pero cuando recibí una carta de un desconocido, con un dólar y una solicitud de su "chisme", señala a la línea. De inmediato envió bocetos de su diseño para la oficina de patentes. La patente fue concedida en noviembre de 1914 para el "sujetador sin espalda". María llamó a su nueva creación Caresse Crosby el. El sujetador estaba aquí para quedarse (a pesar de que no tenía estancias, como el corsé).

Pero los talentos de María fueron en el diseño de moda, negocios, y tenía dificultades para la gestión de su empresa. Así que decidió vender su patente a la Warner Brothers Corset Company por 1.500 dólares. Que resultó ser una inversión muy buena para la Warner, ya que, durante los próximos 30 años, que ganó la compañía más de \$ 15 millones.



El sujetador se une a una línea de ropa íntima

Hasta la creación del sujetador, "ropa interior" había consistido en gran medida de huesos, corsés apretados cordones. Pueden haber sido reconocido como íntimo para los hombres, pero las mujeres que se encuentran extremadamente incómodos. El sujetador trajo consigo una actitud totalmente nueva de ropa interior femenina. En efecto, es ahora un elemento de ropa íntima.

María Jacobs había empezado a rodar la bola. Las innovaciones comenzaron a desarrollarse en las mujeres, encontró su nueva libertad de movimiento muy liberador. Un sujetador, cinturón y medias eran un aspecto muy sexy, y dio a las mujeres una nueva confianza en sí mismo. Luego, con la introducción de tejido elástico en la década de 1920, la industria del sujetador se quitó. En la década de 1930, el sujetador sin tirantes o sin espalda salió. Y entonces fue la normalización de los tamaños de la copa - Ahora las mujeres pueden obtener un sujetador que realmente se ajuste cómodamente.

La mujer que fue responsable de los sujetadores de tamaño fue Ida Rosenthal, una inmigrante ruso-judía. Su creación con el tiempo se convirtió en el inicio de una de las compañías de ropa más conocidas íntima hoy - Maidenform.

Durante los locos años veinte, con su mirada de niño de pecho plano, la invención de Ida Rosenthal no era demasiado popular. Sin embargo, Ida tenía agallas, y ella siguió promoviendo sus sostenes busto halagador. Con su idea del tamaño, ahora podía en el mercado sostenes a las niñas y mujeres de todas las edades, desde la pubertad hasta la madurez. Una gran ventaja de este plan era la lealtad de marca - si podía conseguir que las adolescentes usaran sostenes de entrenamiento, entonces me quedaría con Maidenform, ya que se desarrolló y creció. Tendría un cliente de por vida; Esta idea se convirtió en la base de una industria de \$40.000.000 de dólares a Maidenform.

La quema de Brasier frenado por la industria

En la década de 1960, con la emancipación femenina rampante, y las mujeres quemaron sus sostenes en la revuelta, la industria del sujetador recibió un golpe fuerte. Sin embargo, Ida Rosenthal, con el mismo entusiasmo y se adherida a la eficacia que había mostrado antes, no se desalentó. Se le preguntó cómo se quema de sostenes afectaría a su negocio. Su respuesta fue: "Somos una democracia. Una persona tiene el derecho a vestirse o desvestirse. Pero después de 35 años de edad, una mujer no tiene la figura de usar ningún apoyo. El tiempo está de mi lado "Y he aquí que era -. Vistazo a la industria actual.

Las mujeres soñaban con todo tipo de cosas - en su sujetador Maidenform

Maidenform a la vanguardia en la industria del sujetador. Su campaña publicitaria, "Soñé que me..." lo hizo muy bien. La semilla fue plantada - las mujeres pueden ser cualquier cosa que quisieran si llevaba un sujetador Maidenform. La imagen se obtuvo. El sujetador se había convertido en no sólo un método de apoyo a los senos, sino de mostrar en una variedad de etapas de vestirse y desvestirse, todo ello con el objetivo de hacer una mirada más sexy mujer.

Pero lo práctico era importante, también. Los diferentes tipos de sujetadores fueron diseñados para diferentes tipos de actividades de las mujeres. Si estás embarazada, usted podría comprar sostenes maternity. Después de que nació su bebé, usted podría comprar un sostén de maternidad. Después de terminar de enfermería, y antes de perder su "peso del bebé", se podía comprar un sujetador imaginé completo.

Y para aquellas mujeres que fueron un poco más grandes que la mayoría, no eran sostenes más tamaño. Y no sólo los sujetadores de talla grande, pero más el

tamaño de la ropa interior y fajas - trajes enteros para las mujeres voluptuosas que algunos hombres se encuentran tan atractivo.

Para las mujeres activas, había sujetador de los deportes de atletismo, dando apoyo adicional. Para los vestidos de noche, había sujetadores sin tirantes y sujetadores sin respaldo para complementar la mujer bellamente adornada en la reunión formal. Y la adolescente puede decir con orgullo: "Oye, tengo mi primer sujetador." Y los sujetadores de capacitación ayudarían a adaptarse ya que creció y maduró y se preparó para los sujetadores regulares.

Las mujeres con piel más oscura fueron tenidas en cuenta, en la publicidad, por eso se les ofreció sostenes de color oscuro - marrón, negro, marrón - para ayudarles a sentirse cómodo y natural. Y para aquellas mujeres que les gusta dar un paso un poco en el lado atrevido, no se vea a través de los sujetadores de corte, y todo tipo de sujetadores atractivos, íntima y prendas de vestir que podrían ser utilizados como complemento de la ropa interior sexy. *"La lista es interminable. Las mujeres han hecho algunos un largo camino en su libertad por la moda. Tuvieron que vivir a través de los días de bien-se cincha para lucir bien. Ahora pueden verse bien en cualquier entorno, por cualquier medio. Cuando una mujer va en estos días, todo lo que hace, hay un sostén para adaptarse a su actividad"*¹⁴.

14 Disponible en Internet: <http://www.thehistoryof.net/the-history-of-the-bra.html>; Autor: GARETH, Marples. Fotos Wikipedia y Leonisa S.A.

Anexo B. DOFA

PLANEACION ESTRATEGICA EN EL PLAN DE NEGOCIOS

Análisis DOFA

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización, que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: actividades o atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. En esos atributos, cuando me comparo con otras empresas del sector estoy por debajo del promedio de las mismas

Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. El futuro se construye a través de la identificación de oportunidades. Solo se logra tomarlas si estamos vigilantes de los cambios.

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que inhiben, limitan, o dificultan su desarrollo operativo. Frente a las amenazas me debo proteger y/o hacerle frente a los cambios desafiantes.

Fortalezas: Debemos aprovechar estas fortalezas

- Posicionamiento
- Top of Mind
- Marca
- Diseño
- Moda
- Tecnología
- Integración Vertical
- Orientado a la demanda

Debilidades: Prevenir el efecto de las debilidades

- Nivel de servicio
- Posicionamiento de nuevas marcas

Oportunidades: Utilizar a tiempo las oportunidades.

- Nuevos Mercados
- Coyunturas binacionales
- Dólar
- Recuperación de mercados

Amenazas: Anticiparse al efecto de las amenazas

- Moneda Internacional Dólar.
- Coyuntura Binacional.
- Políticas de comercio exterior.
- Competencia
- Políticas arancelarias

Anexo C. INFORME MICMAC - LEONISA IPIALES VAR INTERNAS

SUMARIO

I.	<i>Presentación de las variables</i>	101
1.	Lista de variables	101
2.	Descripción de las variables	101
1.	Recursos financieros de Inversion (Rec Finan)	101
2.	Logística Interna (Log Int)	101
3.	Nivel de Servicio (Niv Srvc)	101
4.	Lay Out (Lay Out)	101
5.	Política de Precios (Precio).....	102
6.	Recursos tecnológicos (Rec Tec).....	102
7.	Talento Humano (Tal Hum)	102
8.	Garantía (Pol Garant)	102
9.	Flexibilidad en el servicio (Flex Srv)	102
10.	Comprador (Comprador)	102
11.	Conocimiento de la Competencia (Con comp)	102
12.	Publicidad Local (Pub Local)	103
13.	Clientes de Ipiales (Clientes I).....	103
14.	Material POP (Mat POP).....	103
15.	Top of Mind (TopOfMind).....	103
16.	Posición Competitiva (Posc Comp).....	103
17.	Manejo Indicadores de Gestión Interna (Gest Intr)	103
18.	Cadena de Valor (Cad Valor)	103
19.	Plano de influencias / dependencias indirectas	109

PRESENTACION DE LAS VARIABLES

LISTA DE VARIABLES

1. Recursos financieros de Inversion (Rec Finan)
2. Logistica Interna (Log Int)
3. Nivel de Servicio (Niv Srvc)
4. Lay Out (Lay Out)
5. Politica de Precios (Precio)
6. Recursos tecnologicos (Rec Tec)
7. Talento Humano (Tal Hum)
8. Garantia (Pol Garant)
9. Flexibilidad en el servicio (Flex Srv)
10. Comprador (Comprador)
11. Conocimiento de la Competencia (Con comp)
12. Publicidad Local (Pub Local)
13. Clientes de Ipiales (Clientes I)
14. Material POP (Mat POP)
15. Top of Mind (TopOfMind)
16. Posicion Competitiva (Posc Comp)
17. Manejo Indicadores de Gestion Interna (Gest Intr)
18. Cadena de Valor (Cad Valor)

DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

Recursos financieros de Inversion (Rec Finan)

Descripcion :

Son los recursos financieros de Leonisa para invertir en el Plan de Negocio

Tema :

FINANCIERO

Logistica Interna (Log Int)

Descripcion :

Descripcion detallada de los procesos para atender eficientemente el proceso de las ventas, ordenes de compra, requisiciones, etc.

Tema :

LOGISTICO

Nivel de Servicio (Niv Srvc)

Descripcion :

Es el nivel de servicio al cual nos debe llegar la mercancia para atender el mercado oportunamente

Tema :

LOGISTICO

Lay Out (Lay Out)

Descripcion :

Es la ubicacion de nuestra exhibicion en el punto de venta

Tema :

LOGISTICO

Politica de Precios (Precio)

Description :

Es la política manejada para fijación de precios por parte de el departamento de mercadeo

Tema :

MARKETING

Recursos tecnologicos (Rec Tec)

Description :

Recursos tecnologicos para el desempeño de las funciones de la venta y de la recolección de cartera

Tema :

TECNOLOGIA

Talento Humano (Tal Hum)

Description :

Leoniosa cuenta con la capacidad de reclutar personal capacitado para cubrir las actividades tácticas y estrategias lo cual representa Es el personal que necesitamos para cubrir las necesidades de atención de los clientes

Tema :

Recursos Humanos

Garantia (Pol Garant)

Description :

Es la política para garantizar la calidad del producto y que sea adecuado para el mercado, dando soporte y garantía.

Tema :

SERVICIO

Flexibilidad en el servicio (Flex Srv)

Description :

Es la capacidad de adaptación al cambio

Tema :

SERVICIO

Comprador (Comprador)

Description :

Es la persona o personas que compran en los puntos de venta de mis clientes y luego les venden a consumidores, es el consumidor fiel a la marca fortalece por proceso de retención de los clientes

Tema :

MARKETING

Conocimiento de la Competencia (Con comp)

Description :

Es que tanto conozco a mi competencia, se realiza un diagnóstico de competencia

Tema :
MARKETING

Publicidad Local (Pub Local)

Description :
Es la publicidad local que necesitamos tener a nivel local y de Ecuador

Tema :
MARKETING

Cientes de Ipiales (Cientes I)

Description :
Son los clientes que nos compran directamente la mercancía y son los que sienten directamente el servicio

Tema :
MARKETING

Material POP (Mat POP)

Description :
Es el material de Merchandising que se usa para hacer un lugar atractivo y agradable para nuestros clientes y compradores, diseñado en el neuromarketing y a generado o aportado en el alto grado de recordación que tiene Leonisa mensajes sugestivos que aportan a liderazgo de la marca

Tema :
MARKETING

Top of Mind (TopOfMind)

Description :
Es la medición que nos sirve para medir cuanto nos reconocen los clientes

Tema :
MARKETING

Posicion Competitiva (Posc Comp)

Description :
Cual es nuestra posición competitiva de Leonisa en esta zona específica

Tema :
MARKETING

Manejo Indicadores de Gestion Interna (Gest Intr)

Description :
Es el desarrollo y aplicación de los indicadores de Gestión de la Zona

Tema :
GERENCIA

Cadena de Valor (Cad Valor)

Description :
Es un análisis de entrega de valor por parte de Leonisa a los Clientes internos y externos

Tema :
MARKETING

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	18 : Cad Valor	17 : Gest Intr	16 : Posc Comp	15 : TopOfMind	14 : Mat POP	13 : Clientes I	12 : Pub Local	11 : Con comp	10 : Comprador	9 : Flex Srv	8 : Pol Garant	7 : Tal Hum	6 : Rec Tec	5 : Precio	4 : Lay Out	3 : Niv Srvc	2 : Log Int	1 : Rec Finan	
1 : Rec Finan	0	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	1	3	3	3	0	2	3
2 : Log Int	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3 : Niv Srvc	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	2	3	3	3
4 : Lay Out	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3
5 : Precio	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : Rec Tec	0	3	2	0	0	0	2	1	1	0	0	0	3	0	3	2	0	2	2
7 : Tal Hum	3	3	2	2	0	0	0	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
8 : Pol Garant	2	3	3	0	0	2	0	0	2	3	0	0	3	0	3	2	1	3	3
9 : Flex Srv	2	3	0	0	0	0	3	2	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3	3
10 : Comprador	3	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3	3
11 : Con comp	0	0	0	0	2	3	2	0	1	0	0	0	3	0	3	0	0	3	3
12 : Pub Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3	3
13 : Clientes I	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3	0	3	3
14 : Mat POP	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3
15 : TopOfMind	3	0	0	3	3	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	3
16 : Posc Comp	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	3
17 : Gest Intr	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	3
18 : Cad Valor	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	0	3	0	3	3	1	0	3

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : Rec Finan	2 : Log Int	3 : Niv Srvc	4 : Lay Out	5 : Precio	6 : Rec Tec	7 : Tal Hum	8 : Pol Garant	9 : Flex Srv	10 : Comprador	11 : Con comp	12 : Pub Local	13 : Clientes I	14 : Mat POP	15 : TopOfMind	16 : Posc Comp	17 : Gest Intr	18 : Cad Valor
1 : Rec Finan	0	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	1	3	3	2	1	3
2 : Log Int	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	2	3	3
3 : Niv Srvc	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	2	3	3
4 : Lay Out	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	3
5 : Precio	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	3	0	0	0
6 : Rec Tec	0	3	2	0	0	0	2	1	1	0	0	0	3	0	3	2	0	2
7 : Tal Hum	3	3	2	2	0	0	0	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
8 : Pol Garant	2	3	3	0	0	2	0	0	2	3	0	0	3	0	3	2	1	3
9 : Flex Srv	2	3	0	0	0	0	3	2	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3
10 : Comprador	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	3	3	0	3
11 : Con comp	0	0	0	0	2	3	2	0	1	0	0	0	3	0	3	0	0	3
12 : Pub Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	3	0	3
13 : Clientes I	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3	0	3
14 : Mat POP	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	3	0	3
15 : TopOfMind	3	0	0	3	3	0	3	0	0	3	0	3	3	0	0	3	0	3
16 : Posc Comp	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3
17 : Gest Intr	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3
18 : Cad Valor	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	0	3	0	3	3	1	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

Iteración	Influencia	Dependencia
1	89 %	99 %
2	100 %	101 %

Plano de influencias / dependencias directas
Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

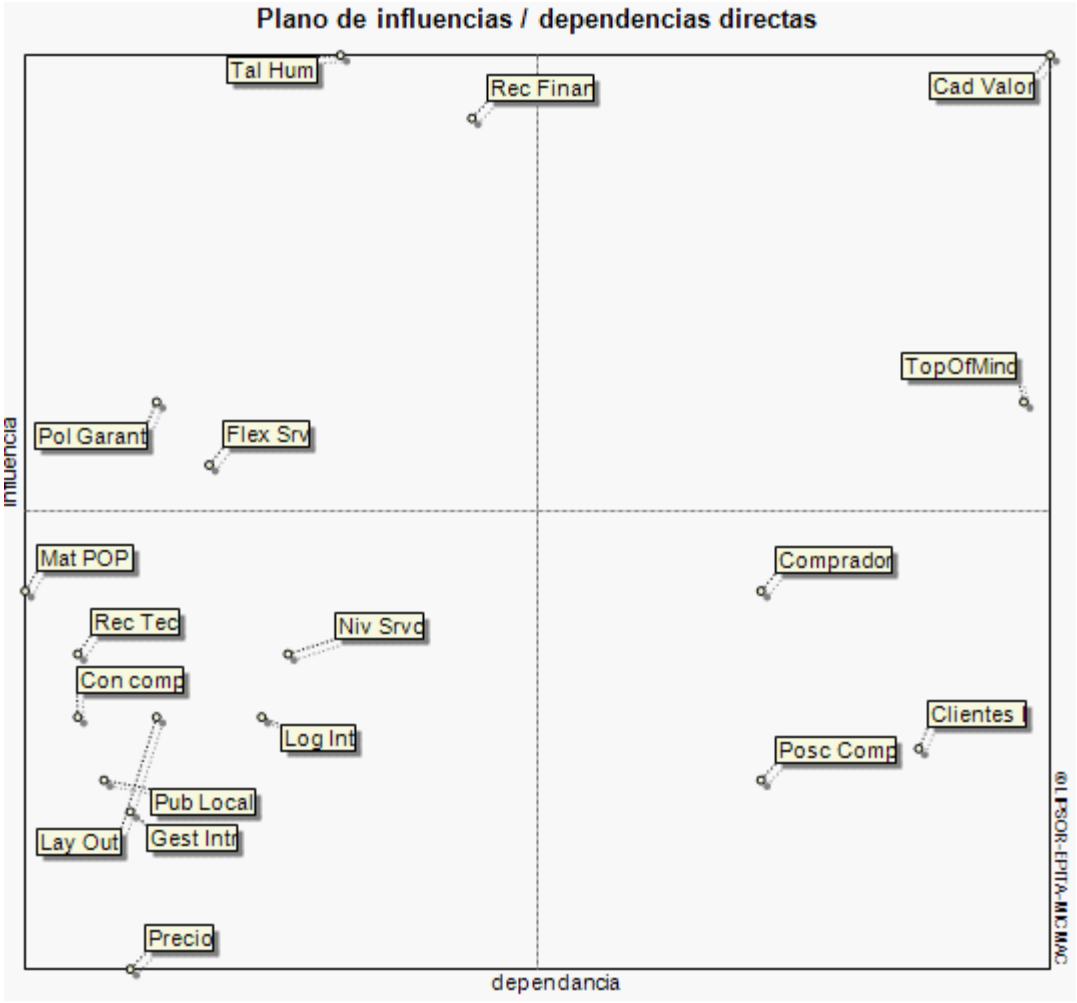
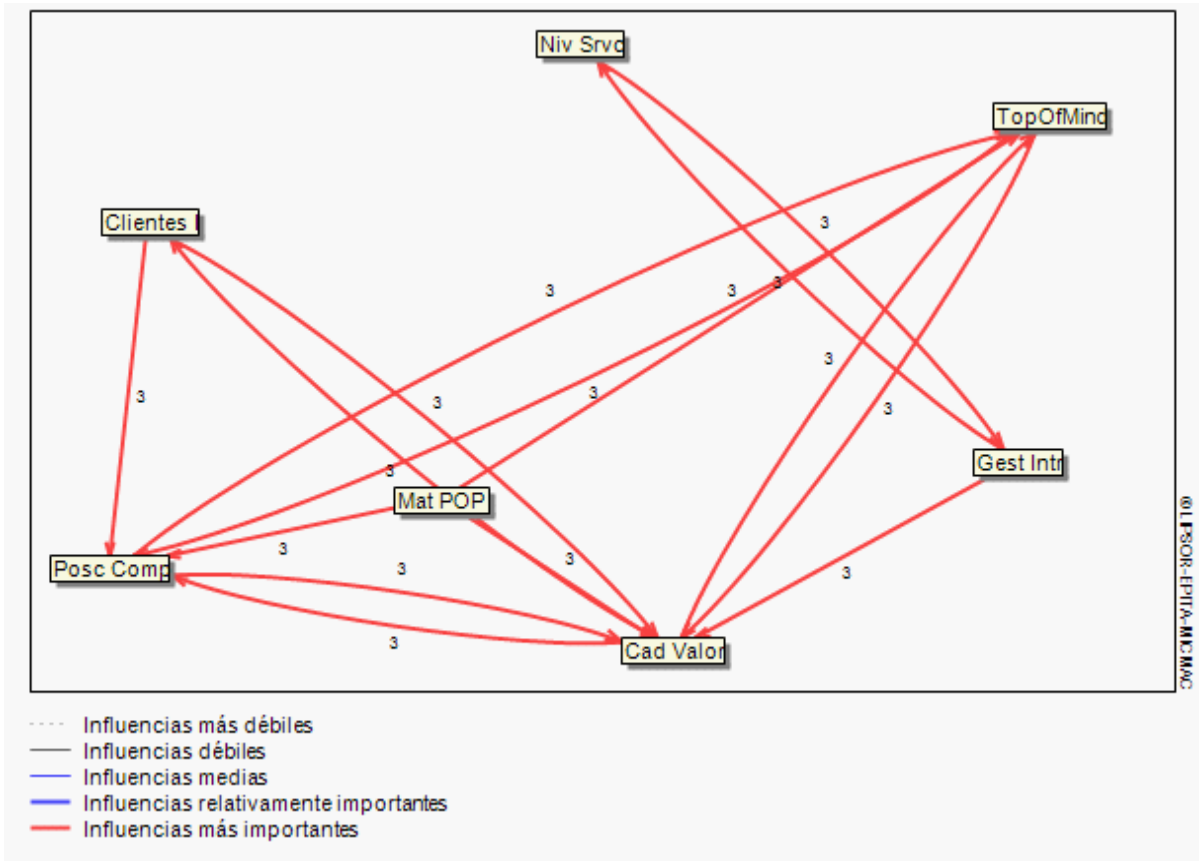


Grafico de influencias directas

Este Grafico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



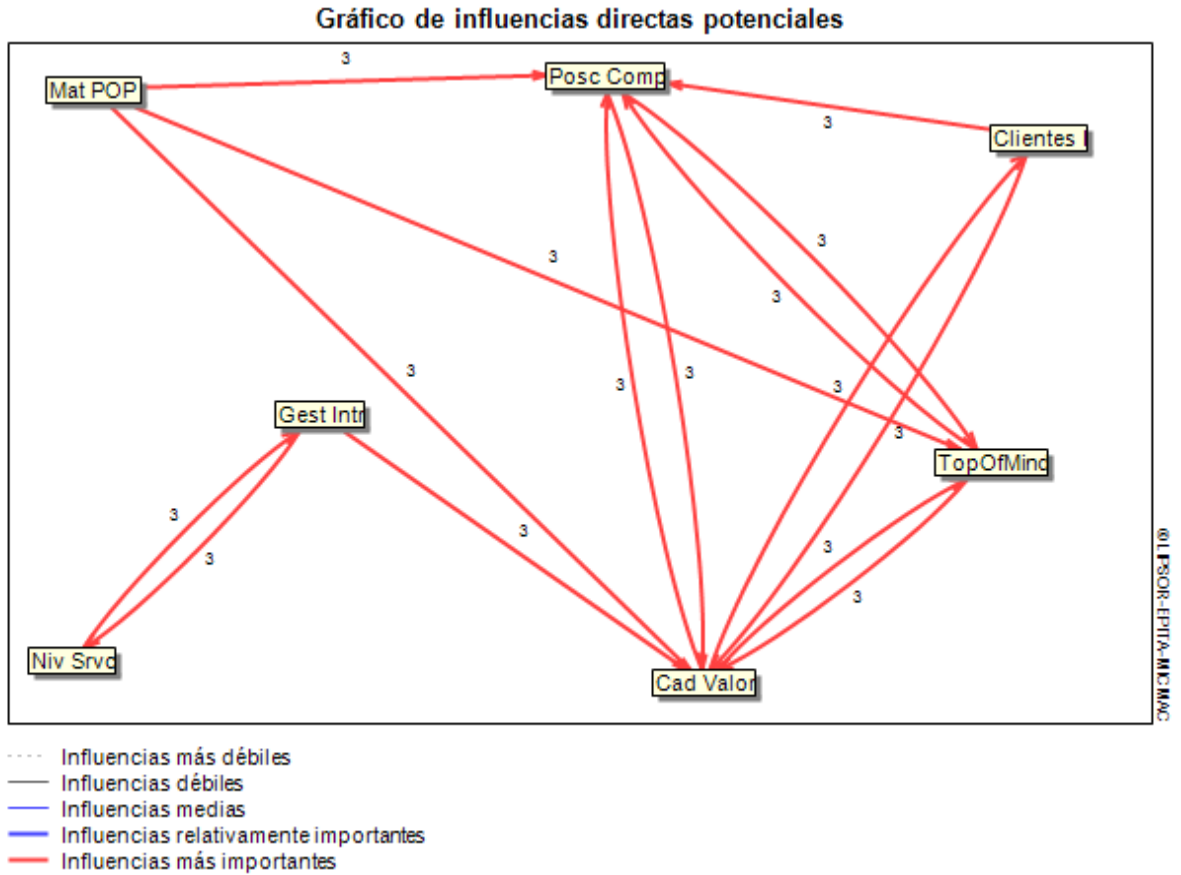
Influencias directas potenciales Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	89 %	99 %
2	100 %	101 %

Gráfico de influencias directas potenciales

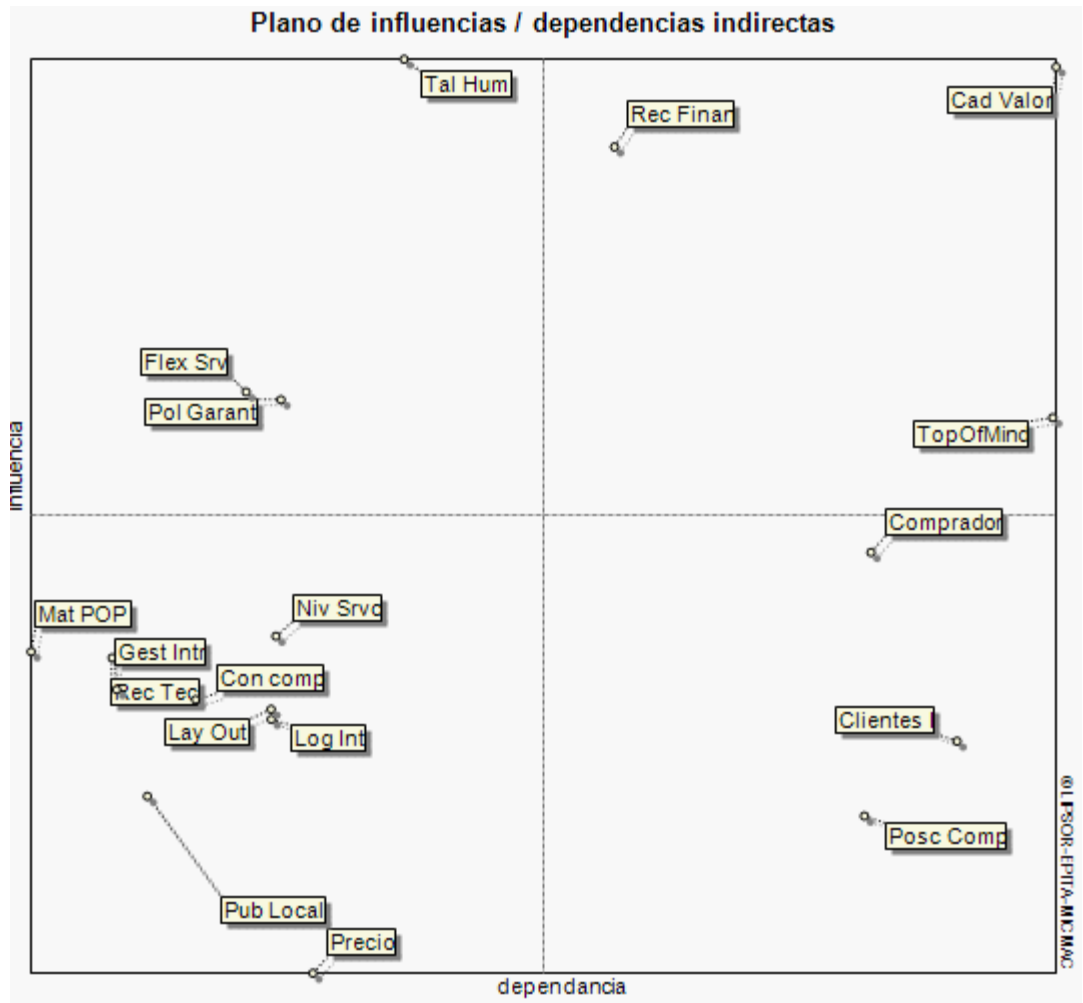
Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.



Influencias indirectas

Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.



Influencias indirectas potenciales
Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

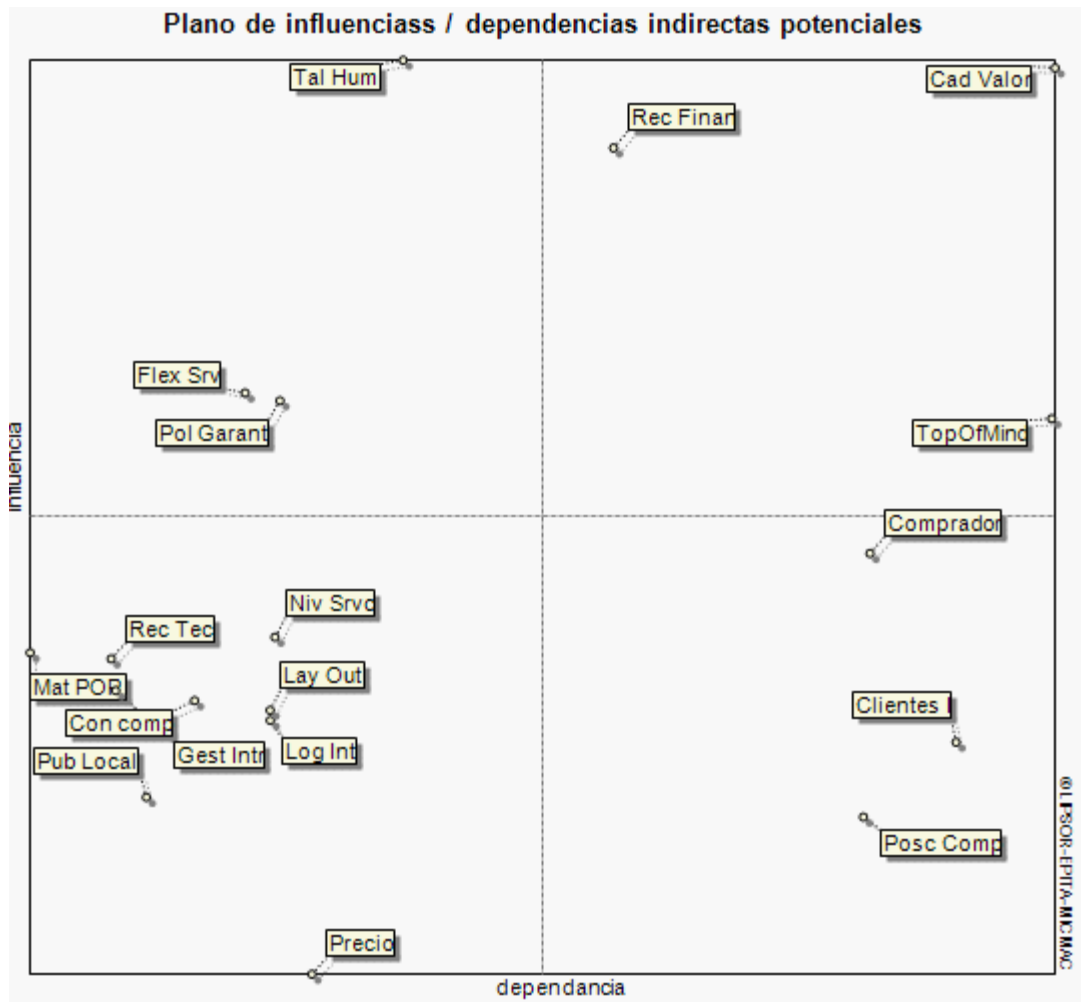
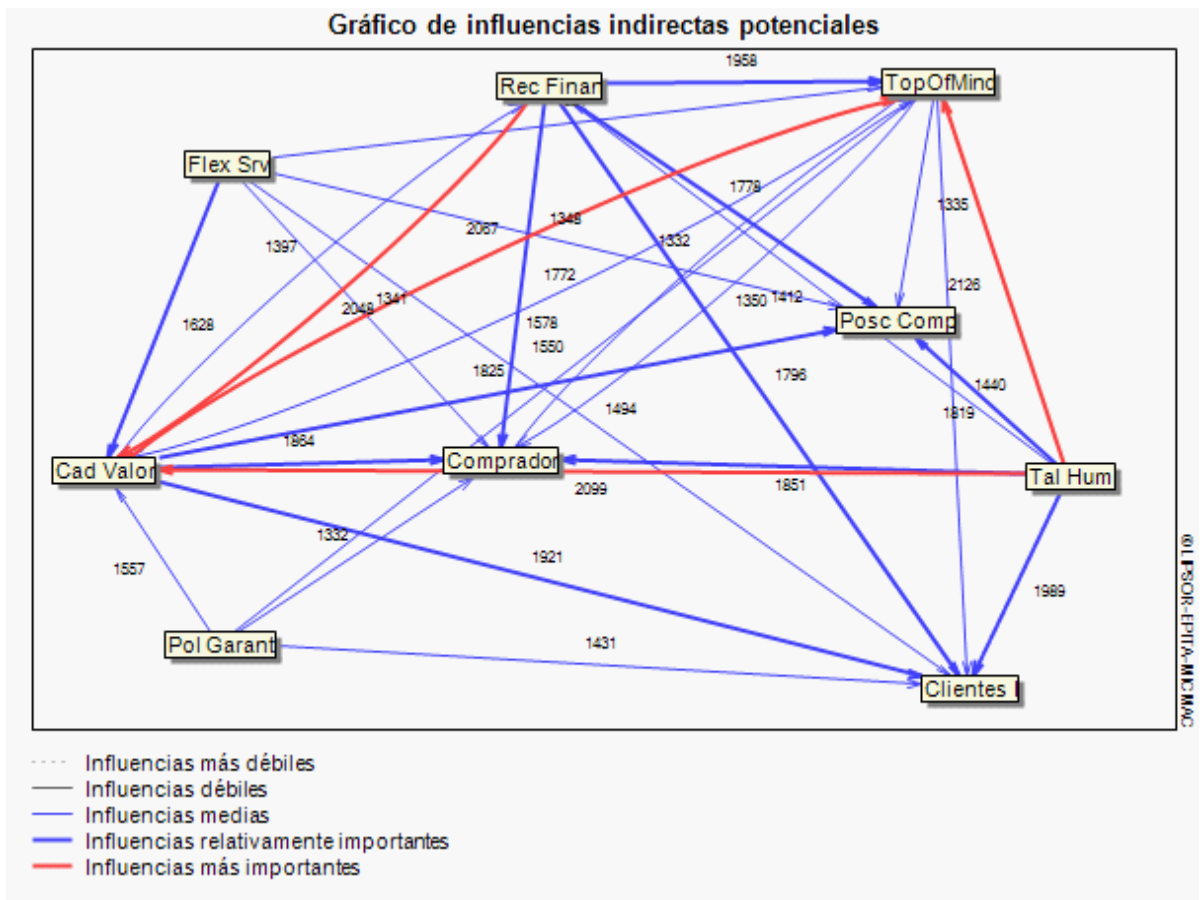


Gráfico de influencias indirectas potenciales
 Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.



Anexo D. INFORME MICMAC VARIABLES EXTERNAS DE IPIALES

SUMARIO

I.	<i>Presentación de las variables</i>	113
1.	Lista de variables	113
2.	Descripción de las variables	113
1.	Accion de la Competencia (Competenci)	113
2.	Políticas Arancelarias (Aranceles).....	113
3.	Ipiales como zona de frontera (Zona Front)	113
4.	Impuestos (Impuestos).....	114
5.	Consumidor (Consumidor).....	114
6.	Políticas monetaria de Estados Unidos (Dolar Usa).....	114
7.	Facilidad en las Telecomunicaciones (Fac Comun)	114
8.	Incremento de la información disponible (Increm Inf).....	114
9.	Innovación en nuevas tecnologías (Innovación).....	114
10.	Aumento de la esperanza de vida (Aum Es Vid).....	114
11.	Descenso de la natalidad (Desc Natal)	115
12.	Conservación del Medio Ambiente (Med Amb)	115
13.	Emigración de Población (Emigra Gen).....	115
14.	Nuevos Estilos de Vida (Estilo Vid).....	115
15.	Facilidad de Viajes (Faci Viaje)	115
16.	Efecto Actividad Volcan Galeras (Volcan Gal).....	115
17.	Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	115
18.	Índice del precio al consumidor (IPC).....	116
19.	Indicador de Desempleo (Desempleo).....	116
20.	Precio Interno Bruto (PIB)	116
21.	Nivel de Seguridad (Niv Seguri)	116
22.	Globalización de los mercados (Glob Merca)	116
23.	Plano de influencias / dependencias indirectas	122

PRESENTACION DE LAS VARIABLES

LISTA DE VARIABLES

1. Accion de la Competencia (Competenci)
2. Politicas Arancelarias (Aranceles)
3. Ipiales como zona de frontera (Zona Front)
4. Impuestos (Impuestos)
5. Consumidor (Consumidor)
6. Politicas monetaria de Estados Unidos (Dolar Usa)
7. Facilidad en las Telecomunicaciones (Fac Comun)
8. Incremento de la informacion disponible (Increm Inf)
9. Innovacion en nuevas tecnologias (Innovacion)
10. Aumento de la esperanza de vida (Aum Es Vid)
11. Descenso de la natalidad (Desc Natal)
12. Conservacion del Medio Ambiente (Med Amb)
13. Emigracion de Poblacion (Emigra Gen)
14. Nuevos Estilos de Vida (Estilo Vid)
15. Facilidad de Viajes (Faci Viaje)
16. Efecto Actividad Volcan Galeras (Volcan Gal)
17. Impuesto al Valor Agregado (IVA)
18. Indice del precio al consumidor (IPC)
19. Indicador de Desempleo (Desempleo)
20. Precio Interno Bruto (PIB)
21. Nivel de Seguridad (Niv Seguri)
22. Globalizacion de los mercados (Glob Merca)

DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

Accion de la Competencia (Competenci)

Descripcion :

Que esta haciendo la competencia para afectar el mercado

Tema :

MARKETING

Politicas Arancelarias (Aranceles)

Descripcion :

Son los pagos de impuestos por la importacion o exportacion de productos bienes y/o servicios de un Pais a Otro

Tema :

ECONOMICO

Ipiales como zona de frontera (Zona Front)

Descripcion :

Esta variable cuanto puede afectar a la negociacion de Leonisa

Tema :

ECONOMICO

Impuestos (Impuestos)

Description :

Es la obligacion contributiva que tiene el gobierno

Tema :

ECONOMICO

Consumidor (Consumidor)

Description :

Es quien consume los beneficios de los productos

Tema :

MARKETING

Políticas monetaria de Estados Unidos (Dolar Usa)

Description :

Estas políticas monetarias nos afectan ya que el dolar según el manejo y políticas de estado de USA afectan ya que el dolar es la moneda oficial de Ecuador y es la moneda que se recibe en Ipiales

Tema :

ECONOMICO

Facilidad en las Telecomunicaciones (Fac Comun)

Description :

Acceso fácil a las telecomunicaciones de Leonisa con sus clientes internos y externos para transmitir informaciones relevantes de sus funciones

Tema :

TECNOLOGICOS

Incremento de la información disponible (Incrém Inf)

Description :

Rápido acceso a la información a través de medios de comunicación como el internet, y las redes sociales

Tema :

TECNOLOGICOS

Innovación en nuevas tecnologías (Innovación)

Description :

Es rápida innovación de las tecnologías que nos ayudan a generar la competitividad

Tema :

TECNOLOGICOS

Aumento de la esperanza de vida (Aum Es Vid)

Description :

El aumento de la esperanza de vida por los avances tecnológicos médicos hace que las mujeres consumidoras de Leonisa vivan más y por lo tanto nos van a consumir más

Tema :

SOCIALES

Descenso de la natalidad (Desc Natal)

Description :

Nos da un indicador para Leonisa de que pueden haber menos nuevos consumidores a futuro y este nos da un indicador para buscar nuevas oportunidades

Tema :

SOCIALES

Conservacion del Medio Ambiente (Med Amb)

Description :

El efecto del medio ambiente y las politicas gubernamentales de conservacion del mismo afectan a Leonisa para el manejo de sus materias primas, producto en elaboracion y en producto terminado

Tema :

MEDIO AMBIENTE

Emigracion de Poblacion (Emigra Gen)

Description :

Los altos indices de inseguridad se presenta emigracion a otras ciudades y otros paises

Tema :

SOCIALES

Nuevos Estilos de Vida (Estilo Vid)

Description :

Los nuevos estilos de vida nos dan tendencias de moda para generar nuevos productos y/o Servicios

Tema :

SOCIALES

Facilidad de Viajes (Faci Viaje)

Description :

La facilidad de viajes hace que la gente que viene de Ecuador se convierte en potenciales clientes de la Marca Leonisa, debido a su Top Of Mind en ese pais

Tema :

ECONOMICO

Efecto Actividad Volcan Galeras (Volcan Gal)

Description :

En el evento de una posible erupcion Volcanica las personas que vienen de Ecuador no viajan a la ciudad de Pasto para hacer sus compras, ellas se quedan en la ciudad de Ipiales

Tema :

ECONOMICO

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Description :

Este impuesto lo estan pagando los ecuatorianos.

Tema :

ECONOMICO

Indice del precio al consumidor (IPC)

Description :

Es el indicador del crecimiento o decrecimiento del costo de vida en Leonisa lo usaremos como indicador de compra de los consumidores

Tema :

ECONOMICO

Indicador de Desempleo (Desempleo)

Description :

En la medida que Colombia y Ecuador aumenten o disminuyan este indicador se vera para la inversion o no en este mercado

Tema :

SOCIALES

Precio Interno Bruto (PIB)

Description :

Es la medida de confianza de inversion de un proyecto para Leonisa

Tema :

ECONOMICO

Nivel de Seguridad (Niv Seguri)

Description :

Es el nivel de seguridad que tiene Colombia para que vengan los Ecuatorianos para comprar

Tema :

SOCIALES

Globalizacion de los mercados (Glob Merca)

Description :

Esta Variable nos indica que tenemos que tener una ventaja fuerte y competitiva frente a la competencia mundial y debemos trabajar en Leonisa dicha ventaja para retener los clientes

Tema :

ECONOMICO

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : Competenci	2 : Aranceles	3 : Zona Front	4 : Impuestos	5 : Consumidor	6 : Dolar Usa	7 : Fac Commun	8 : Increm Inf	9 : Innovacion	10 : Aum Es Vid	11 : Desc Natal	12 : Med Amb	13 : Emigra Gen	14 : Estilo Vid	15 : Faci Viaje	16 : Volcan Gal	17 : IVA	18 : IPC	19 : Desempleo	20 : PIB	21 : Niv Seguri	22 : Glob Merca
1 : Competenci	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2 : Aranceles	0	0	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	3
3 : Zona Front	0	3	0	3	3	3	1	1	1	2	1	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1
4 : Impuestos	0	3	2	0	2	0	0	3	0	0	0	1	0	1	1	1	3	2	0	1	1	1
5 : Consumidor	3	0	2	2	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0
6 : Dolar Usa	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0
7 : Fac Commun	1	0	1	0	2	1	0	0	3	0	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	3
8 : Increm Inf	2	3	1	3	2	3	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	2	3	3	3	2	2
9 : Innovacion	1	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
10 : Aum Es Vid	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : Desc Natal	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
12 : Med Amb	1	1	1	1	0	0	1	0	0	3	2	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1
13 : Emigra Gen	1	0	3	0	3	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0
14 : Estilo Vid	2	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
15 : Faci Viaje	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16 : Volcan Gal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : IVA	0	3	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
18 : IPC	0	2	3	2	3	3	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	3	0	3	3	0	2
19 : Desempleo	0	0	3	0	3	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	3	0	3	3	0
20 : PIB	0	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	2	0	0	3
21 : Niv Seguri	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	2	3	3	0	0
22 : Glob Merca	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	0	0	2	3	0	0	0	3	3	3	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntuan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : Competenci	2 : Aranceles	3 : Zona Front	4 : Impuestos	5 : Consumidor	6 : Dolar Usa	7 : Fac Comun	8 : Increm Inf	9 : Innovacion	10 : Aum Es Vid	11 : Desc Natal	12 : Med Amb	13 : Emigra Gen	14 : Estilo Vid	15 : Faci Viaje	16 : Volcan Gal	17 : IVA	18 : IPC	19 : Desempleo	20 : PIB	21 : Niv Seguri	22 : Glob Merca
1 : Competenci	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2 : Aranceles	0	0	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	3
3 : Zona Front	0	3	0	3	3	3	1	1	1	2	1	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1
4 : Impuestos	0	3	2	0	2	0	0	3	0	0	0	1	0	1	1	1	3	2	0	1	1	1
5 : Consumidor	3	0	2	2	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0
6 : Dolar Usa	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0
7 : Fac Comun	1	0	1	0	2	1	0	0	3	0	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	3
8 : Increm Inf	2	3	1	3	2	3	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	2	3	3	3	2	2
9 : Innovacion	1	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
10 : Aum Es Vid	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : Desc Natal	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
12 : Med Amb	1	1	1	1	0	0	1	0	0	3	2	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1
13 : Emigra Gen	1	0	3	0	3	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0
14 : Estilo Vid	2	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
15 : Faci Viaje	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16 : Volcan Gal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : IVA	0	3	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
18 : IPC	0	2	3	2	3	3	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	3	0	3	3	0	2
19 : Desempleo	0	0	3	0	3	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	3	0	3	3	0
20 : PIB	0	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	2	0	0	3
21 : Niv Seguri	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	2	3	3	0	0
22 : Glob Merca	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	0	0	2	3	0	0	0	3	3	3	0	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 à 3 :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	95 %	112 %
2	102 %	99 %

Plano de influencias / dependencias directas
Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

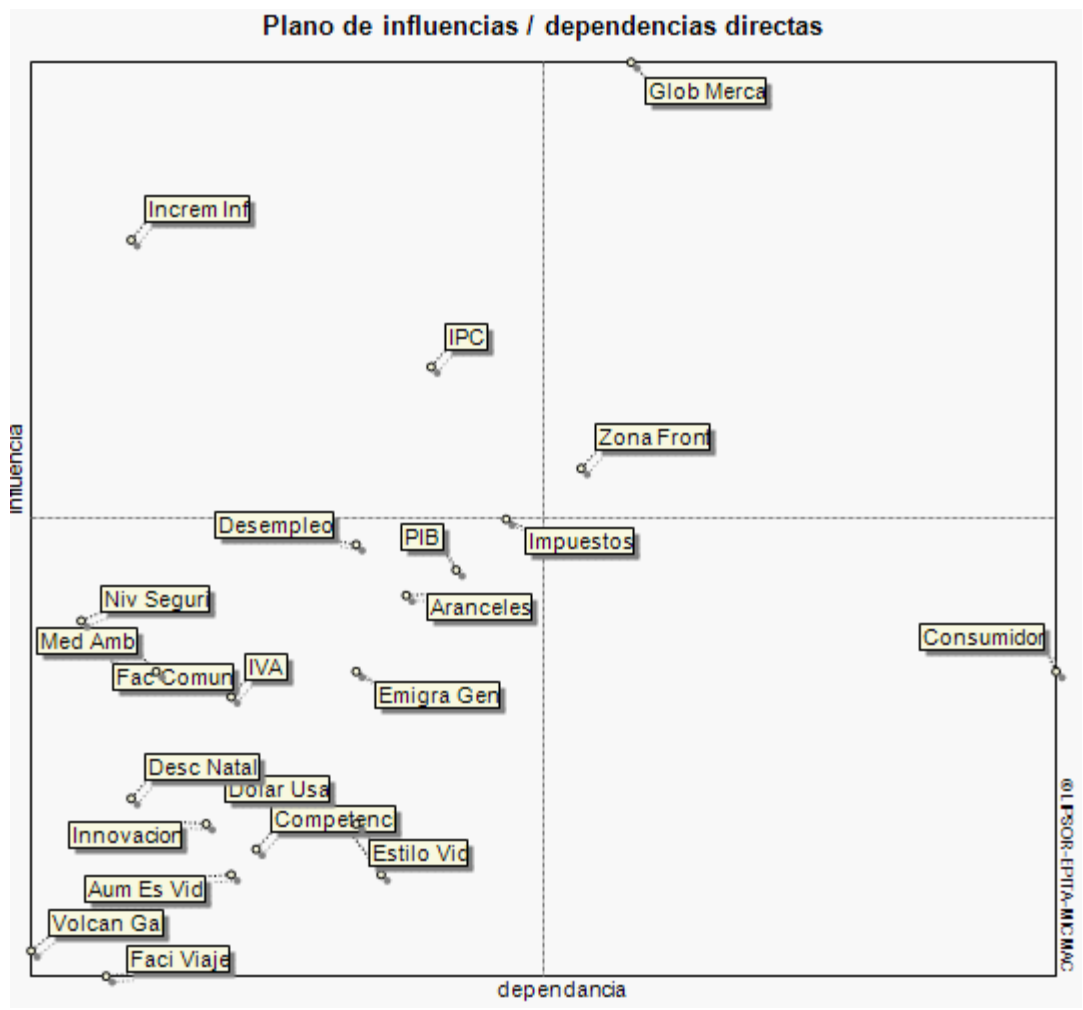
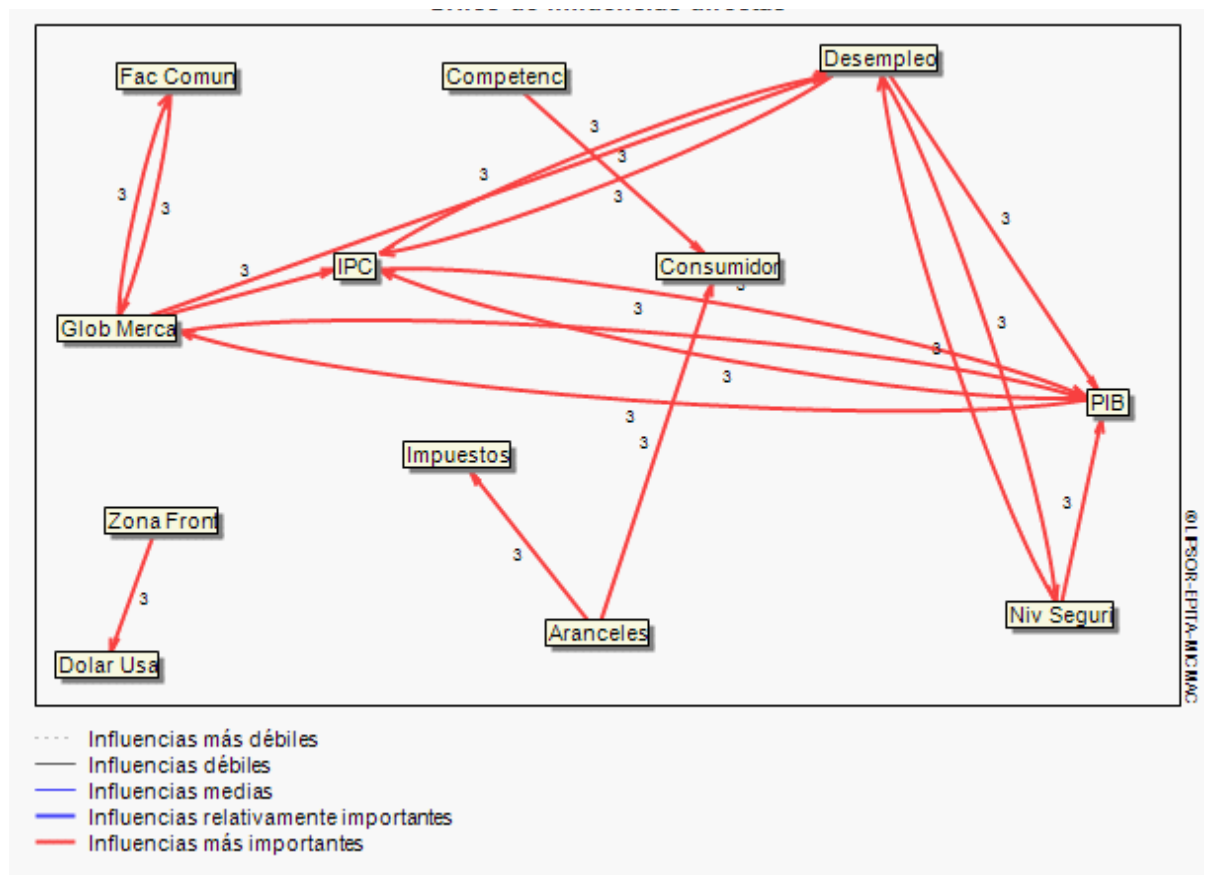


Grafico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



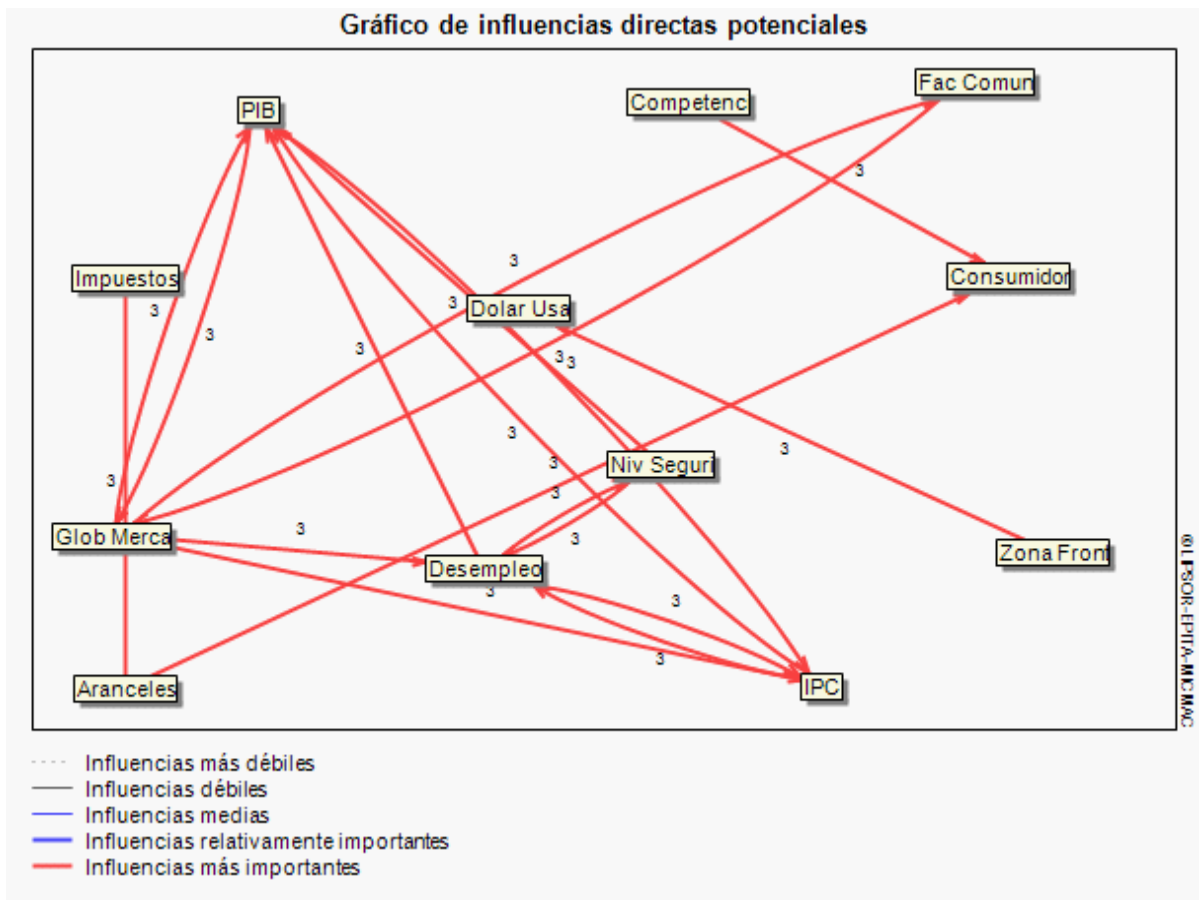
Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

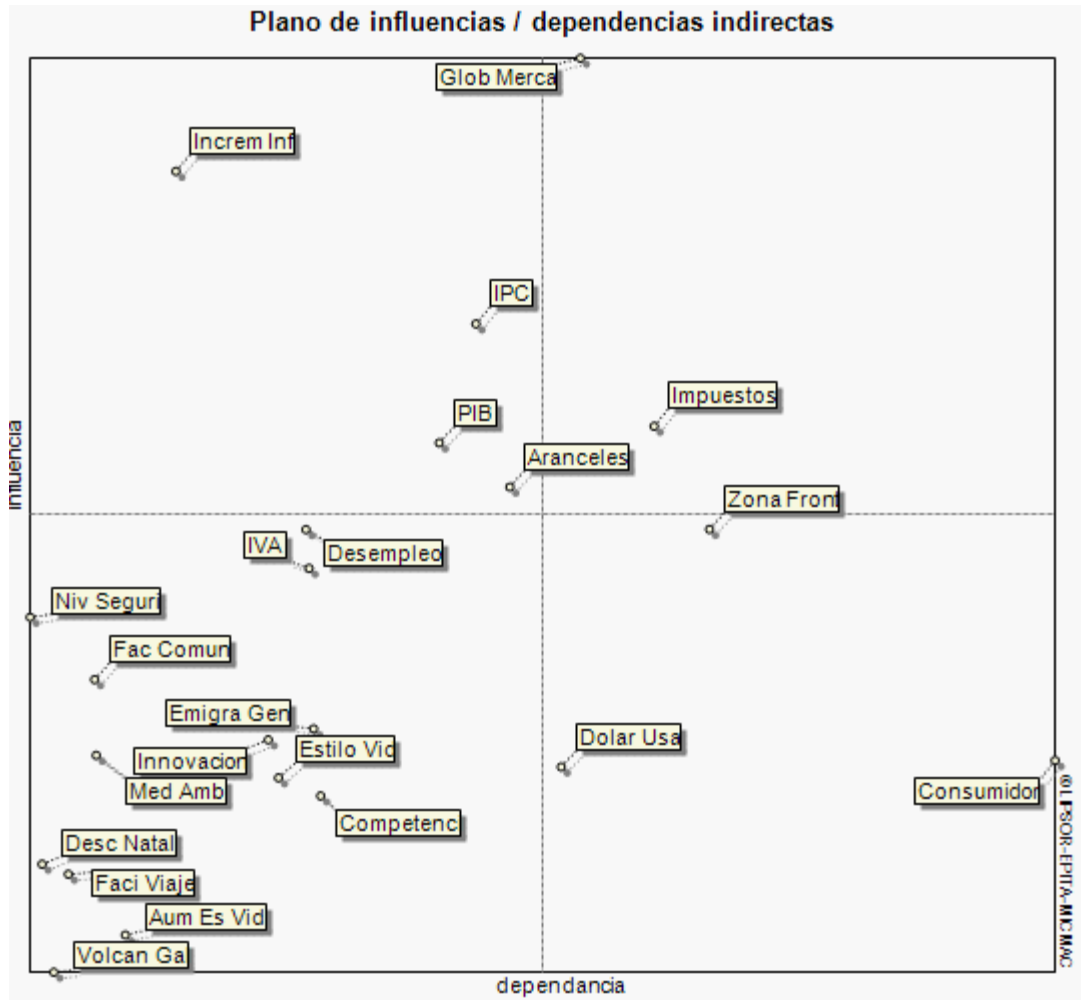
Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	95 %	112 %
2	102 %	99 %

Gráfico de influencias directas potenciales
 Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.



Influencias indirectas
 Plano de influencias / dependencias indirectas
 Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.



Influencias indirectas potenciales
 Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales
 Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

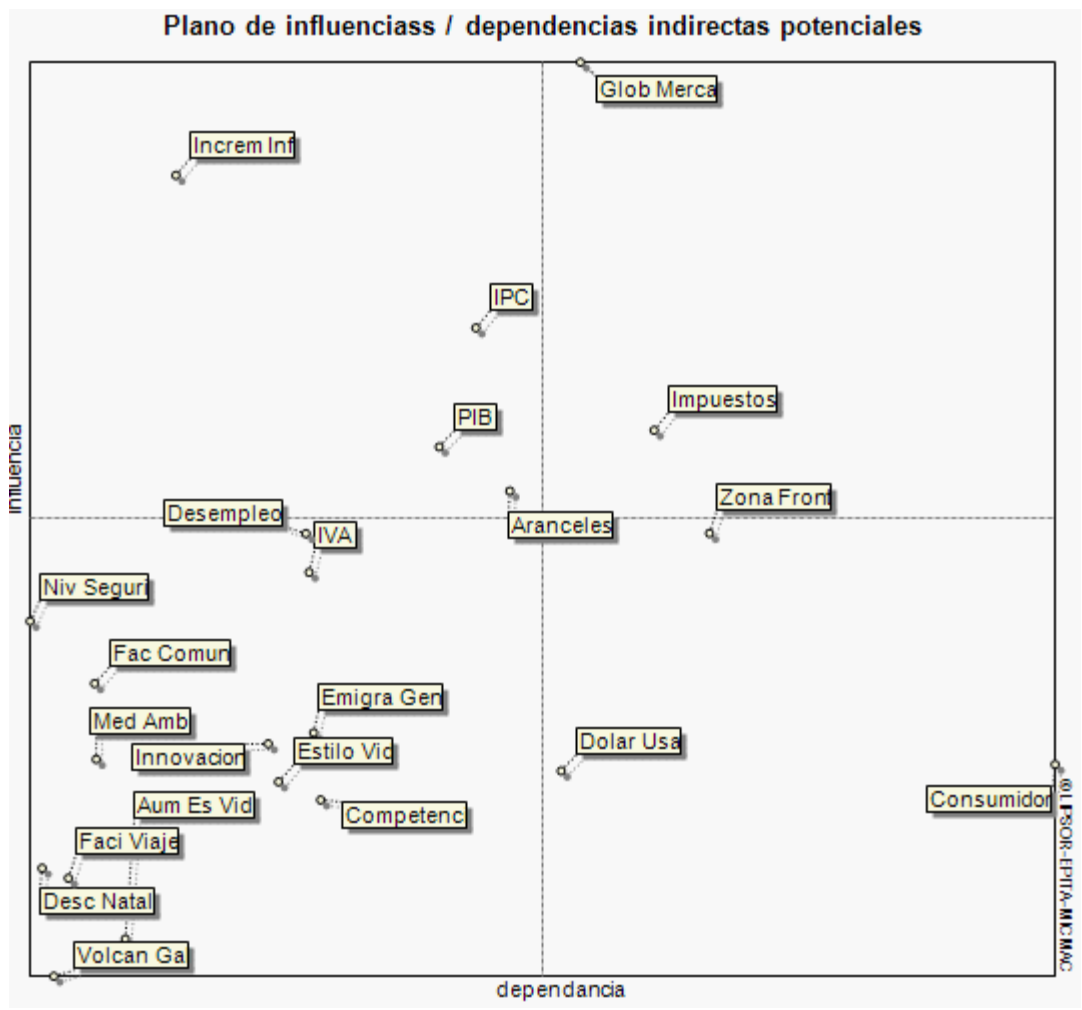
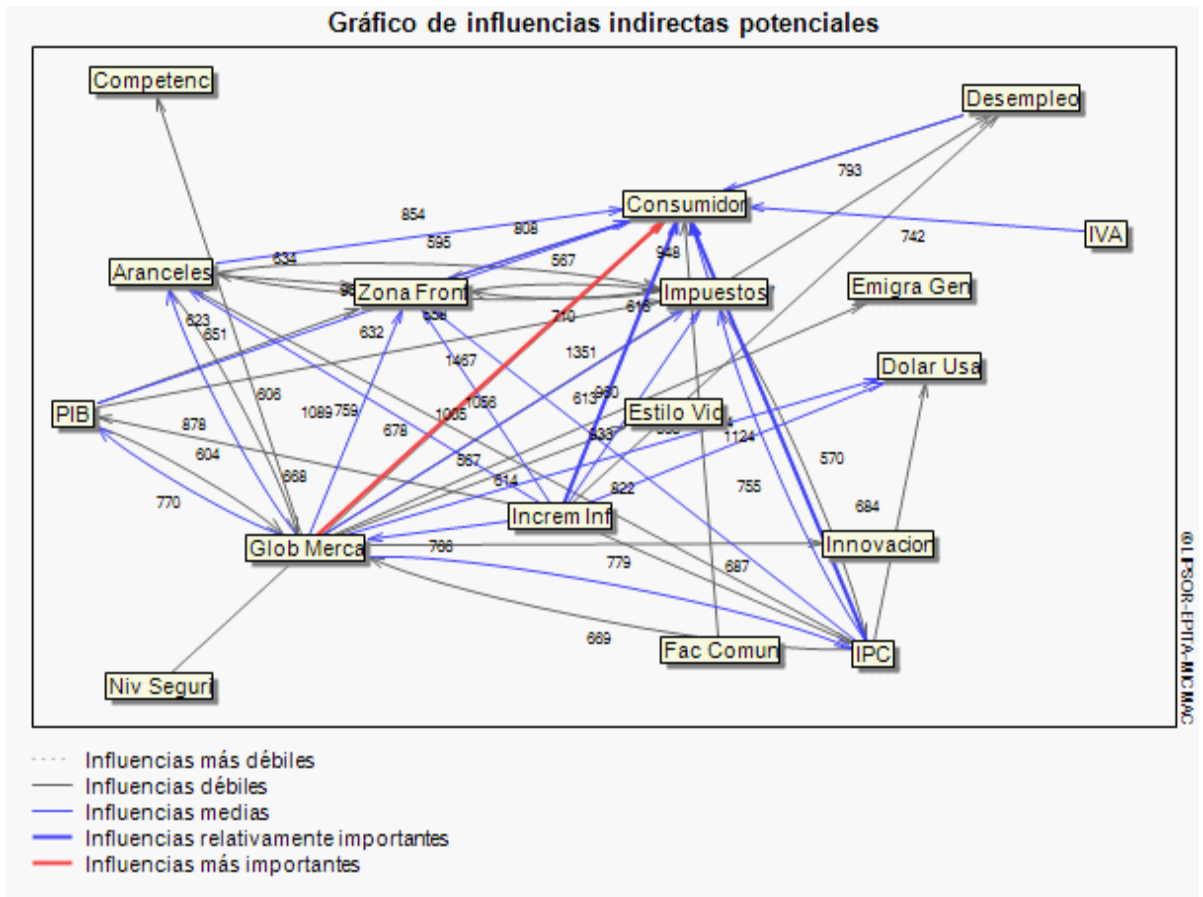


Gráfico de influencias indirectas potenciales
 Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.



Anexo E. INFORME MICMAC MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIAS

SUMARIO

I.	<i>Presentación de las variables</i>	126
1.	Lista de variables	126
1.	Plano de influencias / dependencias indirectas.....	131

PRESENTACION DE LAS VARIABLES

LISTA DE VARIABLES

1. A (a)
2. B (b)
3. C (c)
4. D (d)
5. E (e)
6. F (f)
7. G (g)
8. H (h)
9. I (i)
10. J (j)
11. K (k)
12. L (l)
13. M (m)

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

	1 : a	2 : b	3 : c	4 : d	5 : e	6 : f	7 : g	8 : h	9 : i	10 : j	11 : k	12 : l	13 : m
1 : a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
2 : b	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0
3 : c	2	2	0	2	0	2	2	0	2	3	0	0	2
4 : d	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
5 : e	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0
6 : f	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
7 : g	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
8 : h	2	2	3	2	2	1	0	0	3	2	2	2	3
9 : i	2	3	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0
10 : j	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : k	2	2	2	0	3	2	2	0	2	2	0	2	0
12 : l	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0
13 : m	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1:a	2:b	3:c	4:d	5:e	6:f	7:g	8:h	9:i	10:j	11:k	12:l	13:m
1:a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
2:b	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0
3:c	2	2	0	2	0	2	2	0	2	3	0	0	2
4:d	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
5:e	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0
6:f	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
7:g	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0
8:h	2	2	3	2	2	1	0	0	3	2	2	2	3
9:i	2	3	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0
10:j	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11:k	2	2	2	0	3	2	2	0	2	2	0	2	0
12:l	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0
13:m	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 à 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	96 %	96 %
2	102 %	104 %

Plano de influencias / dependencias directas
Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

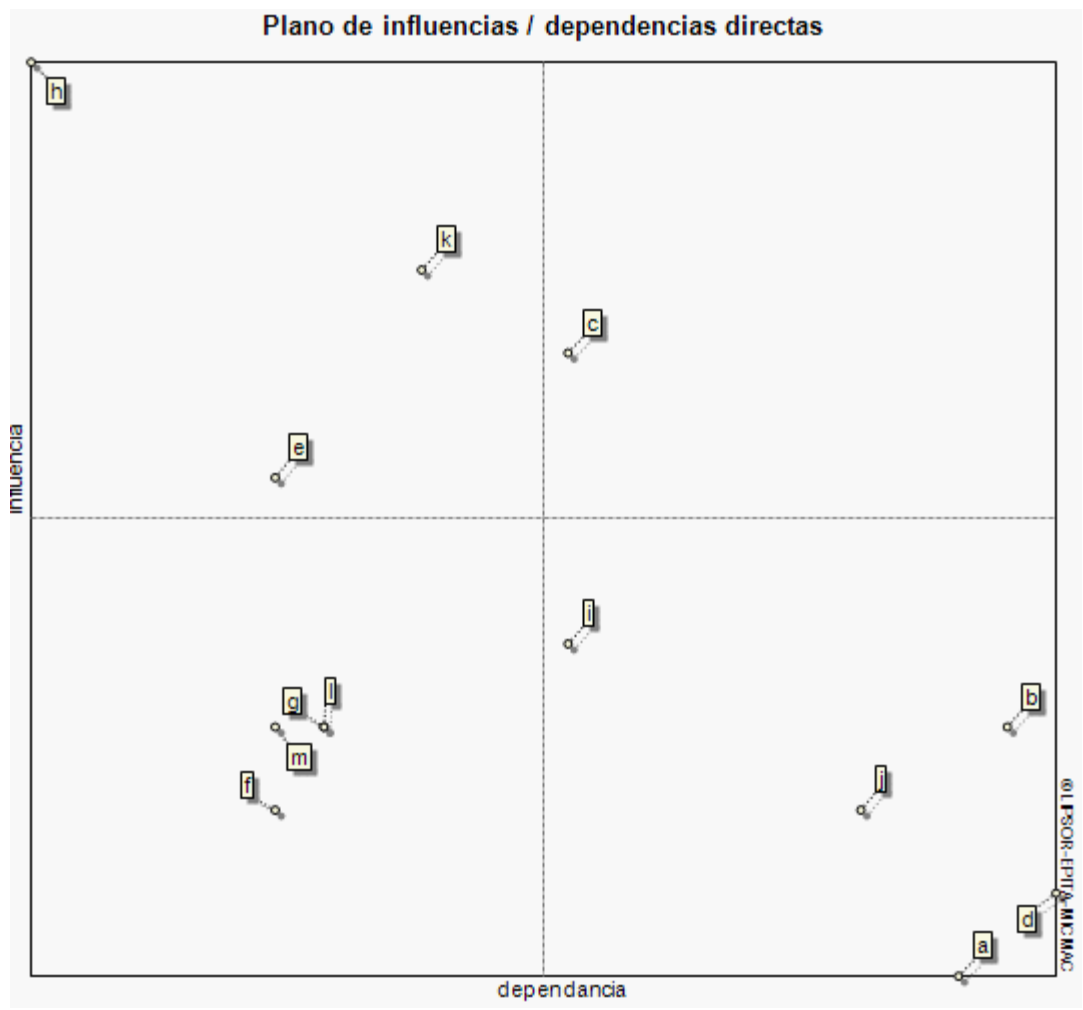
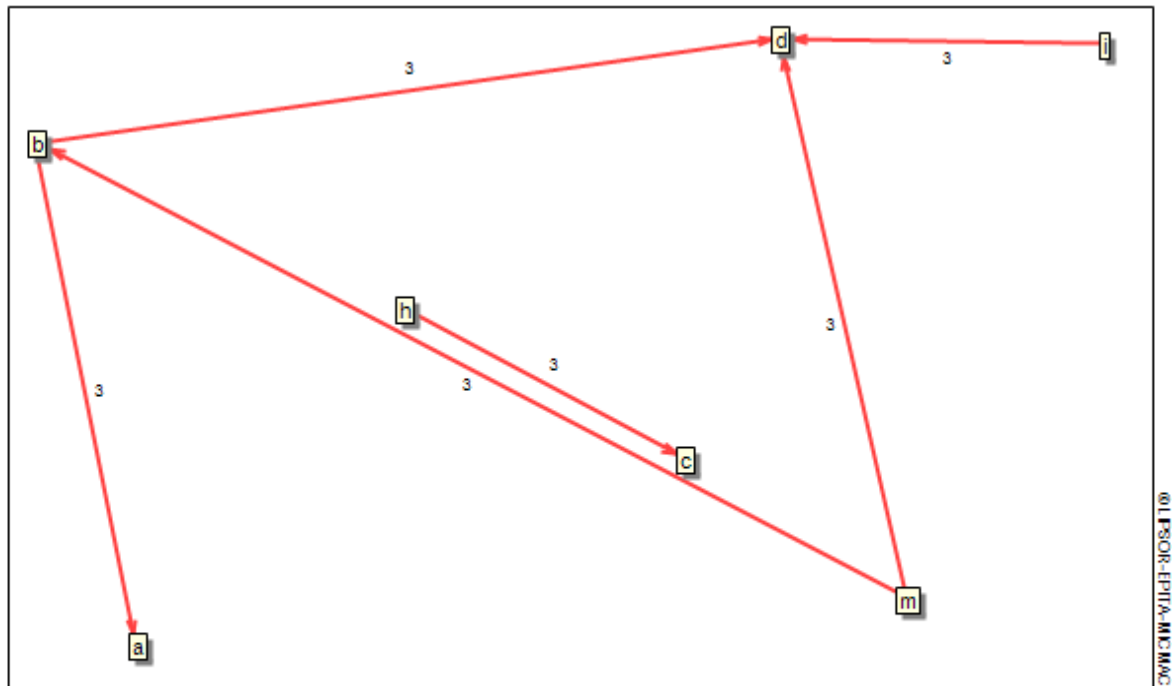


Grafico de influencias directas
 Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

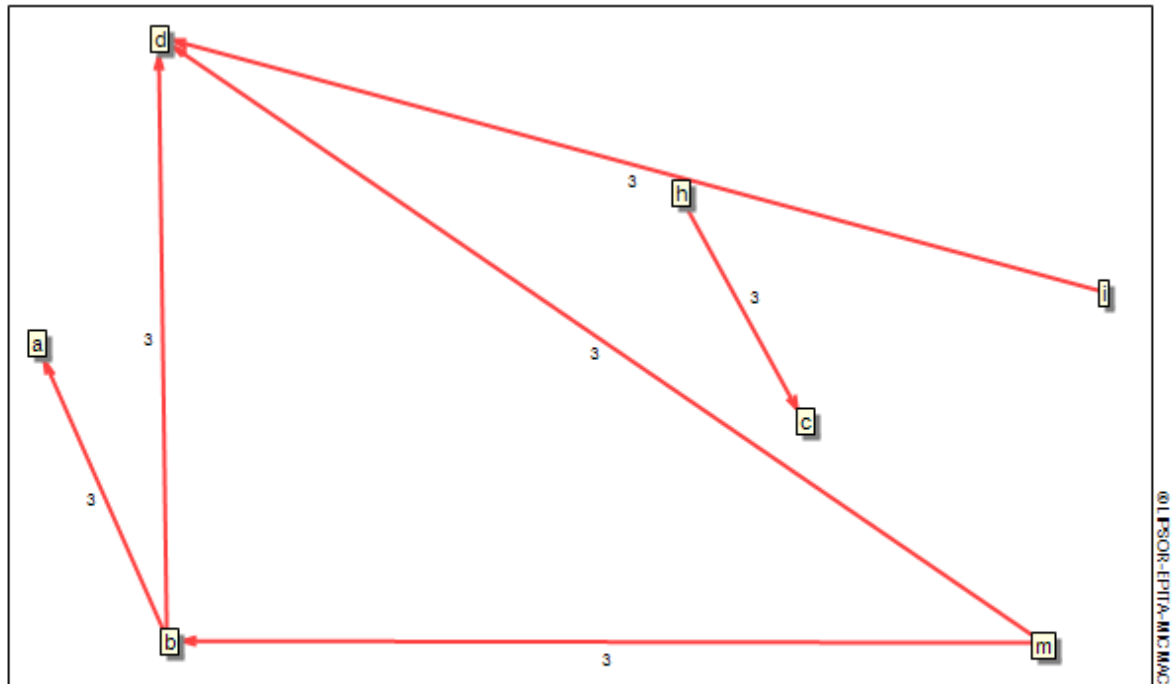
Influencias directas potenciales
 Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	96 %	96 %
2	102 %	104 %

Gráfico de influencias directas potenciales
Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Gráfico de influencias directas potenciales



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

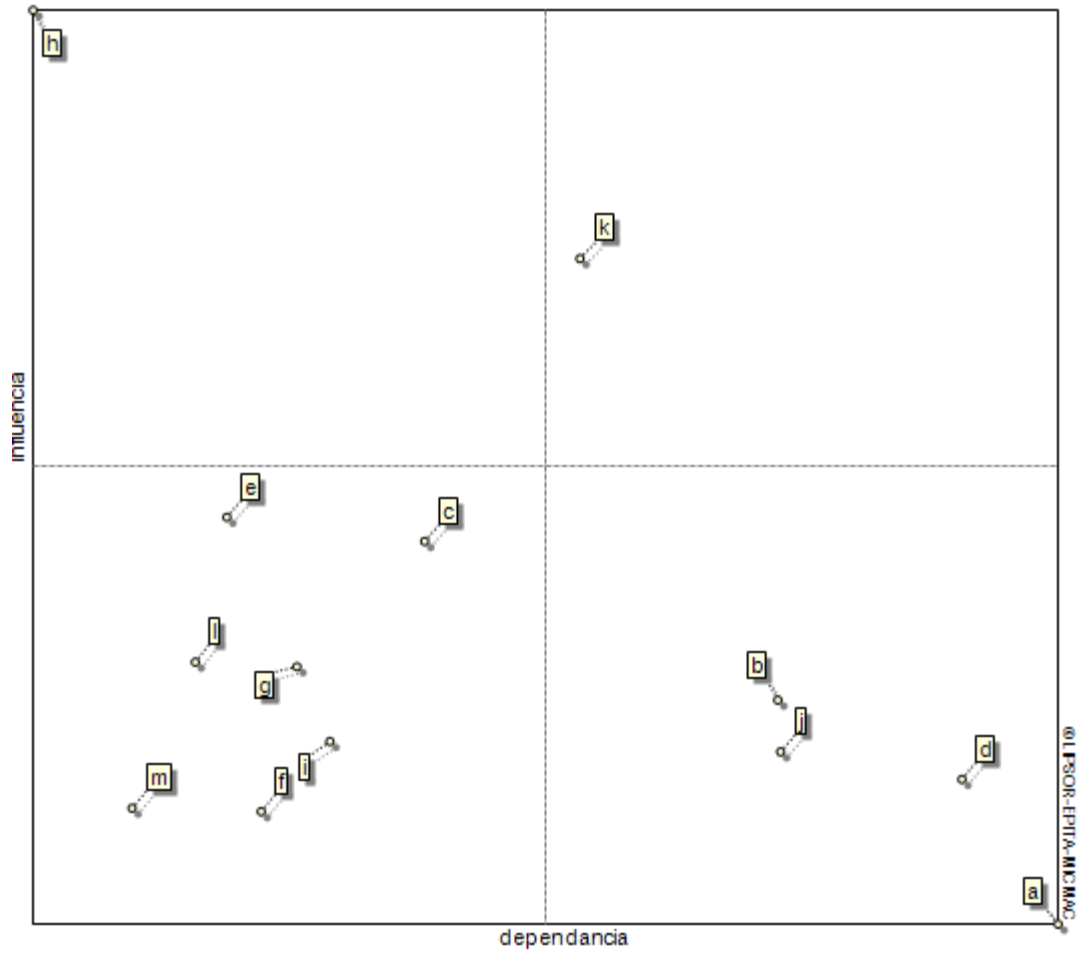
001-PSOR-EPITA-MICMAQ

Influencias indirectas

Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

Plano de influencias / dependencias indirectas



Influencias indirectas potenciales
Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

	1 : a	2 : b	3 : c	4 : d	5 : e	6 : f	7 : g	8 : h	9 : i	10 : j	11 : k	12 : l	13 : m
1 : a	28	8	0	20	0	8	8	0	8	12	16	0	8
2 : b	60	80	52	80	18	20	28	0	40	80	16	24	8
3 : c	178	60	48	114	36	36	36	0	36	86	116	24	12
4 : d	48	64	36	76	0	8	16	0	28	56	16	12	8
5 : e	154	128	52	154	24	32	32	0	32	100	84	16	16
6 : f	56	24	16	20	24	24	24	0	24	48	28	16	8
7 : g	76	80	52	76	24	24	32	0	44	92	28	28	8
8 : h	330	246	110	344	24	48	64	0	76	220	184	28	32
9 : i	70	40	32	28	36	32	32	0	32	66	34	24	8
10 : j	72	68	28	64	24	16	16	0	16	60	36	16	0
11 : k	248	178	84	246	24	44	56	0	56	154	140	16	28
12 : l	130	76	28	122	12	16	16	0	16	60	80	8	8
13 : m	42	32	32	8	36	24	24	0	24	54	18	24	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales
Este plano se determina a partir de la matriz de influenciass indirectas potenciales MIIP.

Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales

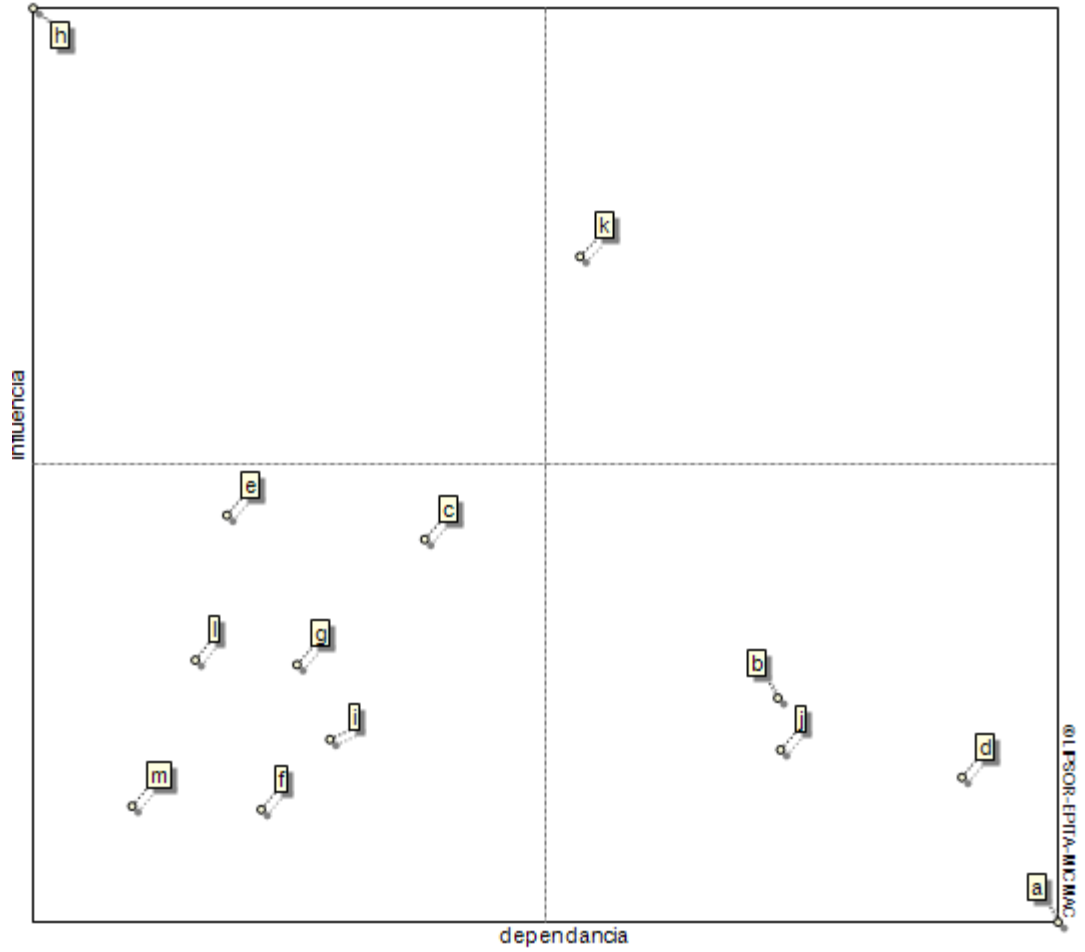
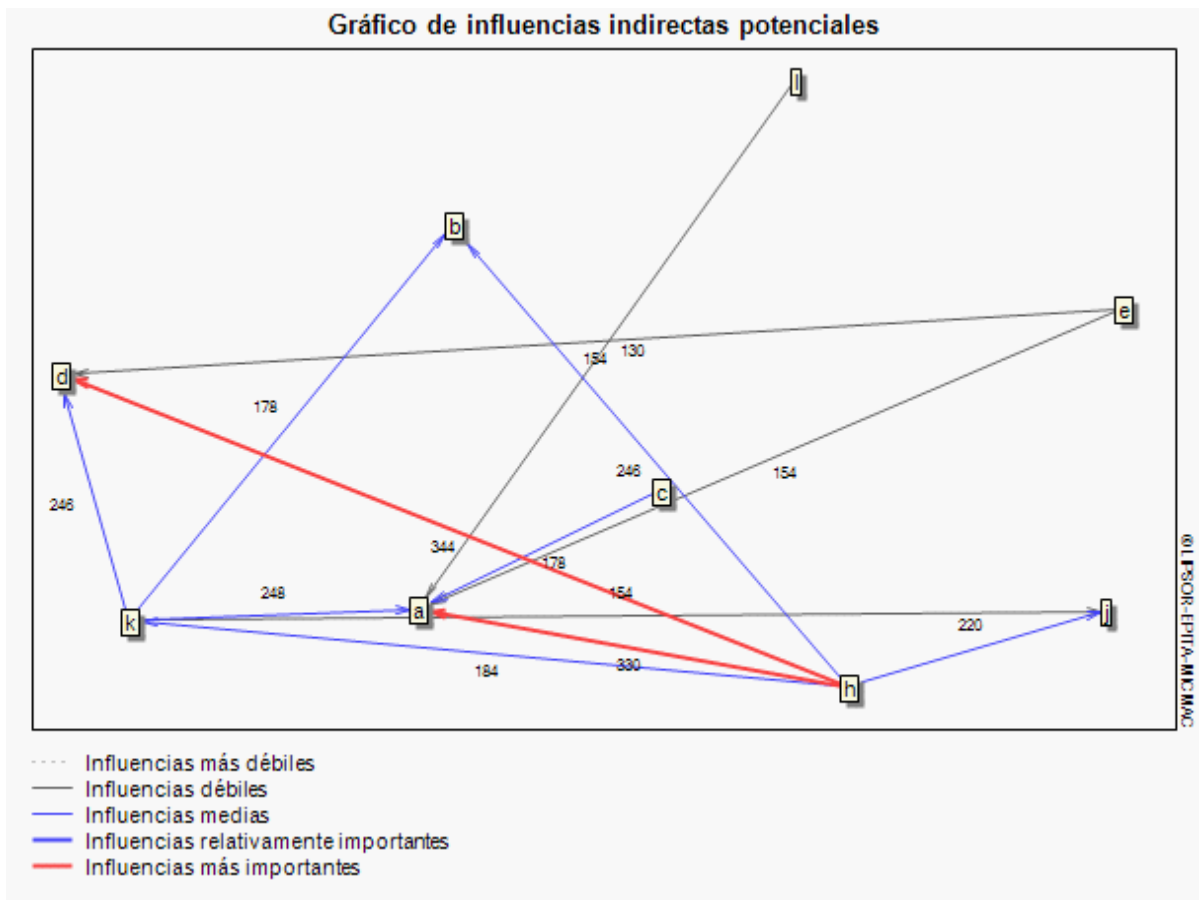


Gráfico de influencias indirectas potenciales
 Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.



Anexo F.

AÑO 1

CC Estrella	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2010	311	\$ 320.000,00	5,9	\$ 587.168.000,00
	2011	407	\$ 355.000,00	5,9	\$ 852.461.500,00
	Ventas Adicionales				\$ 265.293.500,00
	Crecimiento estimado				45%
Éxito	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2010	174	\$ 310.000,00	7,2	\$ 388.368.000,00
	2011	274	\$ 365.000,00	7,2	\$ 720.072.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 331.704.000,00
	Crecimiento estimado				85%
Alkosto	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2010	162	\$ 272.000,00	5,1	\$ 224.726.400,00
	2011	258	\$ 330.500,00	6	\$ 511.614.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 286.887.600,00
	Crecimiento estimado				128%
MT	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2010	170	\$ 253.000,00	5,9	\$ 253.759.000,00
	2011	540	\$ 319.000,00	6	\$ 1.033.560.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 779.801.000,00
	Crecimiento estimado				307%
Arcenio	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado

	2010	24	\$ 285.000,00	9,23	\$ 63.133.200,00
	2011	72	\$ 313.000,00	9,23	\$ 208.007.280,00
	Ventas Adicionales				\$ 144.874.080,00
	Crecimiento estimado				229%
Total	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2010	841,00	\$ 1.440.000,00	33,33	\$ 1.517.154.600,00
	2011	1.551,00	\$ 1.682.500,00	34,33	\$ 3.325.714.780,00
	Ventas Adicionales				\$ 1.808.560.180,00
	Crecimiento estimado				119%

AÑO 2

Ahmad	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	407	\$ 355.000,00	5,9	\$ 852.461.500,00
	2012	450	\$ 445.000,00	7,5	\$ 1.501.875.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 649.413.500,00
	Crecimiento estimado				76%
Éxito	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	274	\$ 365.000,00	7,2	\$ 720.072.000,00
	2012	330	\$ 460.000,00	8	\$ 1.214.400.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 494.328.000,00
	Crecimiento estimado				69%
Alkosto	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	258	\$ 330.500,00	6	\$ 511.614.000,00
	2012	280	\$ 460.000,00	8	\$ 1.030.400.000,00

	Ventas Adicionales				\$ 518.786.000,00
	Crecimiento estimado				101%
Berceli	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	540	\$ 319.000,00	6	\$ 1.033.560.000,00
	2012	605	\$ 430.000,00	8	\$ 2.081.200.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 1.047.640.000,00
	Crecimiento estimado				101%
Arcenio	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	72	\$ 313.000,00	9,23	\$ 208.007.280,00
	2012	162	\$ 480.000,00	9,23	\$ 717.724.800,00
	Ventas Adicionales				\$ 509.717.520,00
	Crecimiento estimado				245%
Total	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	1551	1440000	33,33	\$ 3.325.714.780,00
	2012	1599	1682500	34,33	\$ 6.545.599.800,00
	Ventas Adicionales				\$ 3.219.885.020,00
	Crecimiento estimado				97%

AÑO 3

Ahmad	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2012	450	\$ 445.000,00	7,5	\$ 1.501.875.000,00
	2013	450	\$ 482.000,00	9,5	\$ 2.060.550.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 558.675.000,00
	Crecimiento estimado				37%
Éxito	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2012	330	\$ 460.000,00	8	\$ 1.214.400.000,00
	2013	330	\$ 430.000,00	10	\$ 1.419.000.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 204.600.000,00
	Crecimiento estimado				17%
Alkosto	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2012	280	\$ 460.000,00	8	\$ 1.030.400.000,00
	2013	280	\$ 550.000,00	10	\$ 1.540.000.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 509.600.000,00
	Crecimiento estimado				49%
Berceli	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2012	605	\$ 430.000,00	8	\$ 2.081.200.000,00
	2013	605	\$ 600.000,00	12	\$ 4.356.000.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 2.274.800.000,00
	Crecimiento estimado				109%
Arcenio	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2012	162	\$ 480.000,00	9,23	\$ 717.724.800,00
	2013	162	\$ 600.000,00	10	\$ 972.000.000,00

	Ventas Adicionales				\$ 254.275.200,00
	Crecimiento estimado				35%
Total	Año	No Flautas	Carga	Rotacion	Explotacion del Mercado
	2011	1599	\$ 477.000,00	8,246	\$ 6.545.599.800,00
	2013	1629	\$ 532.000,00	9	\$ 10.347.550.000,00
	Ventas Adicionales				\$ 3.801.950.200,00
	Crecimiento estimado				58%