

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO
PARA LADY CONFORT LTDA.**

JENNY PAOLA MORA VERA

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2010**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO
PARA LADY CONFORT LTDA.**

JENNY PAOLA MORA VERA

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
JAIME MORENO ESCOBAR**

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2010**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1 Historia.....	11
1.2 Misión y Visión.....	12
1.3 Organigrama	12
1.4 Tipo de Organización.....	13
1.5 Valores Corporativos	13
1.6 Política de Calidad	13
1.7 Objetivos de Calidad.....	13
1.8 Estrategia Competitiva.....	14
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	14
2.1 Acerca del Sector Económico (según código CIIU).....	14
2.2 Acerca del Sector Estratégico	16
2.2.1 Mercado B2B	16
2.2.2 Mercado B2C	18
2.3 Acerca de Lady Confort LTDA.	19
2.3.1 Análisis de Estados Financieros.....	19
2.3.2 Proveedores	22
2.3.3 Mercado.....	23
2.3.4 Imagen Corporativa.....	28
2.3.5 Marca.....	28
2.3.6 Producto	30
2.3.7 Promoción y Publicidad	31
2.3.8 Proyectos Prioritarios	32
2.4 Diagnóstico de la situación	33
3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO.....	37
4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	37

5. CONCLUSIONES.....	65
----------------------	----

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. VENTAS CLIENTES MINORISTAS 2009 Y 2010.	24
GRÁFICO 2. VENTAS CLIENTES MAYORISTAS 2009 Y 2010.....	25
GRÁFICO 3. VENTAS CLIENTES MAQUILA 2009 Y 2010.....	26
GRAFICO 4. VENTAS NACIONALES Y EXPORTACIONES AÑO 2005 AL 2009.	27
GRÁFICO 5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTA POR CATALOGO.	55
GRÁFICO 6. RUTA MENTAL CLIENTES LADY CONFORT.....	64

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. RAZONES FINANCIERAS 2004-2009.....	20
TABLA 2. CLASIFICACION CLIENTES B2B	23
TABLA 3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	49
TABLA 4. ESCALA DE RENTABILIDAD VENTA POR CATALOGO.....	54

LISTA DE MATRICES

MATRIZ 1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	33
MATRIZ 2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	34

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA LADY CONFORT LTDA.

ANEXO 2. BALANCE GENERAL 2004 Y 2005.

ANEXO 3. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2004 Y 2005.

ANEXO 4. BALANCE GENERAL 2006 Y 2007.

ANEXO 5. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2006 Y 2007.

ANEXO 6. BALANCE GENERAL 2008 Y 2009.

ANEXO 7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2008 Y 2009.

ANEXO 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ANEXO 9. PRESUPUESTO.

RESUMEN

Lady Confort Ltda., es una empresa confeccionista colombiana, que en los últimos años ha disminuido sustancialmente sus ventas, a causa del aumento excesivo de empresas competidoras en el sector y a las nefastas consecuencias de la crisis diplomática de Colombia con países vecinos, especialmente con Venezuela. A comienzos del año 2010, se encamina en la implementación de una serie de estrategias para contrarrestar la caída de sus ventas por medio del fortalecimiento de marca, el desarrollo de nuevos canales de distribución y la penetración en nuevos mercados. El presente trabajo “Plan Estratégico de Mercadeo” constituye la propuesta presentada a la organización y posteriormente llevada a cabo por esta, para el cumplimiento de los objetivos trazados para el año 2010.

PALABRAS CLAVE

Mercadeo

Plan

Estratégico

Lady

Confort

ABSTRACT

Lady Confort Ltd. is a Colombian manufacturing company, which has observed a sales substantial decline in the last years due to excessive increase of competitors companies in the sector, and disastrous consequences of political crisis between Colombia and its neighbors countries, Venezuela particularly. At the beginning of 2010 Lady Confort is directed towards implementation of some strategies with the proposal of counter the sales decline through brand building, new distribution channel development and new market penetration. This paper "Marketing Strategic Plan for Lady Confort Ltd." is the proposal presented to the organization and conducted later on, for compliance of the company's set objectives for 2010.

KEY WORDS

Marketing

Plan

Estrategic

Lady

Confort

INTRODUCCION

Lady Confort LTDA., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de control, ortopédicas y adelgazantes, que actualmente atraviesa por una crisis financiera a causa del alto nivel de endeudamiento y la caída de sus ventas.

En consecuencia sus directivas, conscientes de que desde sus inicios ha permanecido en un estado de experimentación constante con base en la prueba y el error, se han encaminado a la implementación de una serie de estrategias que les permitan por un lado, fortalecer su marca como elemento diferenciador frente a la competencia y por otro, encontrar nuevos mercados que garanticen los ingresos operacionales de la empresa y así mismo su perdurabilidad en el mercado.

El presente trabajo, “Plan Estratégico de Mercadeo para Lady Confort”, constituye una propuesta de implementación de siete estrategias que contemplan importantes aspectos del Mercadeo en la organización, tales como la publicidad, el posicionamiento de marca, el desarrollo de producto, la búsqueda de canales de nueva distribución, entre otros.

En una primera etapa del desarrollo de dicho trabajo, se busca realizar un diagnóstico de la posición interna y externa de la empresa, teniendo en cuenta importantes aspectos del sector económico y estratégico en el que se desenvuelve. De la información obtenida, se resumen las principales deficiencias de la empresa en términos de Mercadeo y con base en estas se definen los objetivos estratégicos a alcanzar. Cada objetivo está relacionado con una estrategia, cuya implementación espera responder a las metas planteadas en dicho objetivo.

El trabajo tiene un alcance analítico, descriptivo y propositivo, ya que busca el entendimiento de la posición de Lady Confort en su sector económico y estratégico, y con base en esto sugiere siete estrategias de mercadeo que buscan garantizar el crecimiento y perdurabilidad de la empresa en el mercado.

En cuanto al método, es una investigación mixta con preponderancia de la categoría cualitativa, ya que si bien se analizarán los estados financieros de Lady

Confort con el fin de conocer su situación financiera, será preponderante el análisis de variables cualitativas, sin que medien otras formas cuantitativas en este aspecto.

Para argumentar los elementos expuestos a lo largo del Plan Estratégico de Mercadeo, se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. En las primeras obteniendo información directamente de los mismos partícipes de los hechos, a través de la consecución de los estados financieros de los últimos cinco años de Lady Confort y la realización de entrevistas a diferentes miembros de la organización; y en las segundas, obteniendo información calificada para la investigación, en libros, artículos y documentos científicos.

RESUMEN EJECUTIVO

Lady Confort Ltda., fue constituida formalmente ante la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2003¹ como una sociedad de responsabilidad limitada. De acuerdo a la definición establecida por la Ley 905 del 2004², Lady Confort Ltda., se clasifica como mediana empresa.

Según los Estados Financieros presentados por la compañía, del año 2004 al 2009 la empresa ha experimentado un crecimiento en utilidades superior a un 300%, ha incrementado sus activos en más de un 200%, pasó de 8 a 90 empleados y sus ventas promedio aproximadas han sido de 2.720 millones de pesos anualmente³.

Sin embargo, para los socios y directivas de la empresa es claro que este crecimiento satisfactorio no es garantía de estabilidad comercial ni financiera para los años venideros. En el último año, la empresa se viene enfrentando a cambios drásticos en su entorno que le han obligado a replantear sus estrategias.

Según el cirujano Ricardo Lancheros, miembro de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, “en los últimos diez años, la realización de cirugías estéticas ha aumentado en un 70%”⁴, lo cual inevitablemente ha traído consigo el nacimiento de nuevas empresas que han penetrado un mercado rentable, en crecimiento, con barreras de entrada absolutamente bajas y un costo de oportunidad también relativamente bajo para sus fundadores.

Por otro lado, las crisis diplomáticas que está padeciendo Colombia con algunos países de la Comunidad Andina de Naciones –CAN– y con Venezuela, han desestabilizado de forma notoria las relaciones comerciales, y como consecuencia, llevado a límites de quiebra a muchas empresas de la industria textil y de confecciones, entre éstas, importantes clientes de Lady Confort.

Con todo este panorama, a comienzos del año 2009 las directivas de la empresa reconocen la urgencia de desarrollar estrategias que les permitan

¹ Por escritura pública N° 0001920, inscrita el 15 de septiembre de 2003 con matrícula N° 01307760.

² Ley que clasifica a las empresas colombianas en micro, pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo al número de empleados y el valor de sus activos.

³ Ver Anexos 2, 3, 4, 5, 6 y 7. Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias de los años 2004 al 2009.

⁴ Ver: Lancheros Ricardo, *Colombia líder en Cirugía Plástica*.

contrarrestar las consecuencias de la disminución de las ventas a causa de la quiebra de muchos de sus clientes y al mismo tiempo, enfrentar el aumento excesivo de competidores en el mercado. Sin embargo, si bien es cierto que la empresa a lo largo de sus años de operación ha logrado desarrollar y perfeccionar funciones esenciales para su subsistencia como son ventas, compras, contabilidad, producción y logística; no se ha preocupado por implementar un área funcional que, por un lado le permita prever los cambios repentinos del mercado, y por otro, generar estrategias de adaptación que le garanticen su perdurabilidad.

El objetivo del presente trabajo es presentar a Lady Confort un Plan Estratégico de Mercadeo que se enfoque en el fortalecimiento de su marca a través del desarrollo del mercado B2C⁵. De esta manera, se espera que la empresa incremente sustancialmente el nivel de sus ventas y posicione su marca en un mercado inexplorado con un alto potencial de desarrollo.

⁵ Abreviatura de la expresión *Business-to-Costumer*. En términos de mercadeo, se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas para llegar directamente al usuario final.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 HISTORIA

Lady Confort nace y se constituye como sociedad limitada, con cuatro socios inversionistas en el año 2003. En sus primeros meses de operación, Lady Confort se dedica al desarrollo y fabricación de un único producto innovador que tiene una importante acogida en el mercado venezolano, de esta manera se incrementan considerablemente sus ventas en un corto periodo y se evidencia la necesidad de una planta de producción más amplia y un aumento en la compra de maquinaria y la contratación de empleados.

En los años 2005 y 2006, busca diversificar su portafolio de productos y emprende el desarrollo de nuevos diseños y la prueba de nuevos materiales, de esta manera la empresa logra abrir mercado en países vecinos como Ecuador, Perú, Costa Rica, Trinidad y Tobago y Estados Unidos, entre otros. Como se muestra en el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2006⁶, en este año la empresa presenta ventas netas por más de 3000 millones de pesos, de las cuales un 80% son exportaciones.

En el año 2007, gracias a la estabilidad financiera y a la rentabilidad generada por las exitosas ventas de años anteriores, Lady Confort compra la empresa fabricante de prendas de control en látex “Fábrica Nacional de Ortopédicos”⁷, cuyos productos pasan a constituir el 80% del portafolio de la empresa. Con esta compra Lady Confort además de absorber un nuevo mercado, diversifica su portafolio antes relegado en los productos de yeso.

Con la crisis financiera mundial que se divisaba en los inicios del 2008 y algunas crisis diplomáticas con países vecinos, la empresa y en general el sector textil y confecciones, se ven fuertemente golpeados. Como era de esperarse, la cartera se hizo insostenible, los créditos con bancos escasearon y las ventas se redujeron drásticamente. La junta de socios contemplo la liquidación de la empresa y finalmente, uno de los socios decidió adquirirla en su totalidad.

⁶ Ver Anexo 5. Estados de Pérdidas y Ganancias de los años 2006 y 2007.

⁷ Empresa fundada en el año 1998. Tres de sus cinco (5) socios eran también propietarios de Lady Confort.

Luego de un duro periodo de recuperación financiera, en el 2010 la empresa está en pie, orientada al fortalecimiento de la venta nacional, específicamente la venta B2C. El diseño y desarrollo de productos innovadores y la calidad tanto en el producto como en el servicio, son pilares que la empresa considera claves para lograr una posición de liderazgo frente a su competencia. Lady Confort se caracteriza por ser una organización encaminada a la búsqueda de creación de valor para sus clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

1.2 MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Propiciar el desarrollo de nuestros proveedores, empleados, clientes y la comunidad en general; a través del diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de control de la mejor calidad, elaboradas por medio de procesos sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Visión

En el año 2012 Lady Confort será una de las empresas de prendas de control más reconocidas del país en términos de diseño, calidad, cubrimiento y servicio. Contará con 30 puntos de venta directa a nivel nacional y dos comercializadoras exclusivas de sus productos en América y Europa.

1.3 ORGANIGRAMA⁸

Lady Confort es una empresa de carácter familiar, cuya junta de socios está conformada por el señor Norbey Mora Sotomonte, actual Gerente y Representante Legal de la empresa, y sus tres hijos. Esta junta de socios se encuentra apoyada por las funciones de Revisoría fiscal y Asesoría Legal. Hay un Gerente General y Representante Legal, que responde directamente a la junta de socios y a la ley por el funcionamiento de la empresa; bajo su mando se encuentran cuatro cargos directivos

⁸ Ver Anexo 1. Organigrama Lady Confort Ltda.

que son: Dirección Administrativa, Dirección Operativa, Dirección Venta Directa (B2C) y Dirección Venta Indirecta (B2B⁹).

Bajo estos cargos, se resume todo el funcionamiento de la empresa; la Dirección Administrativa se encarga de coordinar las funciones de Contabilidad, Nómina, RRHH, Inventarios y Servicios Generales; la Operativa se encarga de las Compras, Producción y Despachos; la Venta Directa por su parte coordina el manejo de los puntos de venta y la función de Comunicaciones, y por último, la Dirección de Venta Indirecta que coordina las áreas de Cartera y Servicio al Cliente.

1.4 TIPO DE ORGANIZACIÓN

Lady Confort LTDA., es una organización de tipo familiar, constituida como sociedad limitada. Los accionistas, con igual número de acciones, son: Norbey Mora Sotomonte (Gerente General), Jenny Paola Mora Vera (Jefe de Venta Indirecta), Catherine Mora Vera y David Mora Vera, que no laboran en la compañía.

1.5 VALORES CORPORATIVOS

La honestidad, el respeto, el compromiso, el cumplimiento del deber y el derecho, y el servicio.

1.6 POLÍTICA DE CALIDAD

Lady Confort LTDA., es una empresa orientada a la manufacturación de prendas con los mejores estándares de calidad en términos de duración y funcionalidad. Se encuentra inmersa en un proceso de mejoramiento continuo de los procesos a través de sistemas de evaluación y retroalimentación que le permiten estandarizar las mejores prácticas. Además, cuenta con una política de garantías estructurada que le permite garantizar calidad, servicio y cumplimiento.

1.7 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Garantizar la satisfacción del cliente al adquirir uno de nuestros productos, en términos de duración, funcionalidad y servicio.

⁹ Abreviatura de la expresión *Business-to-Business*. En términos de mercadeo, se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas para llegar a otras empresas como parte de sus canales de distribución.

- No superar un nivel de devoluciones de un 1% sobre el nivel total de las ventas brutas.
- Capacitar al personal constantemente a través de la participación en conferencias, programas de calidad y nuevos sistemas de producción.

1.8 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Lady Confort Ltda., compite en el mercado *Negocio a Negocio (B2B)* bajo las premisas de capacidad de producción, precio más bajo y calidad de producto. En el mercado *Negocio a Cliente (B2C)*, que es actualmente el mercado en el que se encuentra enfocada, la empresa compite con diseño exclusivo, localización estratégica y servicio.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 ACERCA DEL SECTOR ECONÓMICO (SEGÚN CÓDIGO CIIU)

Sector: Textil y Confecciones.

Objeto social: Fabricación de Prendas de Vestir.

Actividad CIIU: "FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS EN PIEL".

Código CIIU: 1810

El sector textil y de confecciones colombiano, constituye una de las industrias claves de la nación. “Representa el 8.1% del total de la producción de la industria, genera el 23% del empleo formal y es garante de un 10% del PIB productivo del país”¹⁰. Internacionalmente, es reconocido como un sector con gran proyección en el campo de la moda, el diseño, la confección y los textiles.

Sin embargo, según el Instituto para la Exportación de la Moda (INEXMODA), “en el año 2009 los textiles registraron exportaciones por USD \$383.794.825 y las confecciones por USD \$811.419.501”¹¹, cifras menores en

¹⁰ Comparar: Ruíz Hernando, *Comportamiento del sector textil-confecciones*, p. 5

¹¹ Ver: INEXMODA, *El sector Textil y la Confección en Colombia*.

comparación con años anteriores y que reflejan el impacto de la crisis económica mundial y el deterioro de las relaciones diplomáticas con países vecinos.

En el mercado textil y de confecciones, Estados Unidos es uno de los socios comerciales más grandes de Colombia. En términos de cantidad y capacidad de compra, representa un mercado de importantes proporciones; sin embargo, según la Superintendencia de Sociedades, “Colombia solamente logra participar en un 0.8% del total de las importaciones de Estados Unidos, mientras que países como China lo hacen con un 17%”¹². Venezuela, México y Ecuador también constituyen para Colombia importantes socios comerciales en materia textil.

Colombia en general es referente de otros países en Latinoamérica en materia de innovación, diseño y desarrollo. Como lo sostienen Alejandro Faes, industrial mexicano y ex-presidente de la Federación Internacional de Vestuario –IAF–, y Mauricio Guerrero, periodista de la revista de negocios más importante de México, *Expansión*: “Colombia es un referente para México y demás países de Latinoamérica en lo relacionado con el diseño y desarrollo del producto textil-confección, traducido en productos con alto valor agregado... México tiene mucho que aprenderle a Colombia en este tema, pues es este punto el que verdaderamente permitirá competir contra la gran oferta de la China y sobresalir en todos los mercados mundiales”.¹³ El éxito de la confección y la producción textil en Colombia radica en el punto medio que logra alcanzar entre la calidad y el diseño, y el nivel de sus precios. Algunos datos de utilidad sobre el sector textil-confección de Colombia¹⁴:

- Genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos.
- La producción nacional de telas es de 950 millones de m2.
- Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.

¹² Comparar: Ruíz Hernando, *Comportamiento del sector textil-confecciones*, p. 2

¹³ Ver: Textiles Panamericano, *Colombia: crece feria ColombiaTex*.

¹⁴ Comparar: INEXMODA, *El Sector Textil y la Confección en Colombia*.

- La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.
- El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil y confección.
- El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.
- Más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en Medellín, principal ciudad productora de índigo con el objetivo a corto plazo de ser autosuficiente.
- El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40% de las mismas.

2.2 ACERCA DEL SECTOR ESTRATÉGICO

Según el profesor Fernando Restrepo, se entiende por Sector Estratégico un “sector constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado”¹⁵. Para describir las empresas competencia del sector estratégico es necesario hacer una diferenciación en los mercados en los cuales tiene presencia Lady Confort: sector estratégico B2B y sector estratégico B2C.

2.2.1 MERCADO B2B

Las prendas de control son productos en auge que como lo explica el gerente de la compañía: “no exigen una alta inversión en infraestructura y en tecnología para ser fabricadas, sino más bien la buena mano de una costurera experta en el manejo de diversas máquina de coser”¹⁶.

Hoy en día existen han nacido una serie de pequeños fabricantes que no están en condiciones de hacer un excelente producto en términos de calidad, pero si ofrecen

¹⁵ Ver Restrepo y Rivera, *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*, p. 20

¹⁶ Entrevista realizada al señor Norbey Mora, Gerente General de Lady Confort Ltda., en la ciudad de Bogotá el día martes 13 de octubre de 2009.

mejores precios; esto se presenta debido a que estas pequeñas empresas, por su tamaño, no incurren en grandes costos de nómina, impuestos, ni muchos otros. De hecho, se ha detectado que algunos de dichos competidores son antiguos ex-trabajadores de Lady Confort.

En el mercado B2B, Lady Confort se encuentra entre las 5 empresas colombianas más grandes en tamaño de planta y capacidad de producción. Las empresas competidoras se describen a continuación:

- C.I. Inducorset Ltda.

Su marca es Vedette. Es la empresa líder en el Mercado por cuanto lleva más de 20 años de operación. Cuenta con planta de producción en México y tiene un importante mercado desarrollado en los Estados Unidos. Su estrategia competitiva radica en el diseño innovador y la calidad de la confección de sus prendas. Su nivel de precios está por encima del de Lady Confort.

- Textiles VMG Ltda.

Su marca es Ideal. Es una empresa que rivaliza directamente con Lady Confort en la medida que comparte con ella el mismo tipo de cliente. Tiene un diseño innovador en sus prendas y una línea de prendas en *Microfibra*¹⁷, material similar al de las medias veladas pero niveles más altos de compresión y resistencia, con la que Lady Confort no cuenta. Su principal falencia radica en la deficiente calidad del servicio; no despachan a tiempo y no tienen personal disponible al cuidado de sus clientes.

- Manufacturas Saraly Ltda.

Su marca es Yara. Se considera empresa competidora directa ya que su dueño es ex-socio de Lady Confort. Maneja un diseño, confección y materiales similares a los de la empresa. En este momento, se encuentran volcando su mercado hacia la distribución mayorista en los Estados Unidos. Su nivel de precios está por debajo de los de Lady Confort.

¹⁷ Producto textil fabricado a base de fibras de Nylon- Spandex.

- CI Ann Chery Ortopédicos Charol EU

Su marca es Ann Chery. Es una de las empresas de fajas más antiguas del país. Una línea de producto de su portafolio es prácticamente igual a una de Lady Confort. Son muy fuertes en canal de centros de estética más que distribuidores mayoristas. Sus precios están por encima de los de Lady Confort.

2.2.2 MERCADO B2C

Como ya se ha mencionado anteriormente, este es un mercado relativamente nuevo para la empresa en el que está incursionando. Las empresas que hacen parte de este sector estratégico son empresas que nacieron orientadas al cliente final. Su modelo de comercialización está basado por un lado en la venta directa a través de su red de almacenes y por otro en la venta por catálogo.

Las empresas de este sector, presentan altos niveles de inversión en publicidad y promoción de marca y compiten por elementos claves como el diseño, la calidad del producto y el servicio. Las empresas competidoras en este sector se describen a continuación:

- Fájate Diseños d' Prada

Su marca es fájate. Aunque no tienen antigüedad y experiencia de Lady Confort en el mercado, cuentan con un amplio portafolio de productos y su ventaja competitiva radica en la calidad de su confección y de su diseño. Es una empresa paísa orientada a la parte médica más que la estética, sus canales de distribución fuertes son los centros y clínicas de cirugía estética. Su nivel de precios está por encima de los de Lady Confort. Su estructura de servicio es completamente diferente de la de Lady, por lo cual la empresa encuentra algunas ventajas de servicio sobre esta. Cuenta con red de puntos de venta con cubrimiento nacional.

- Fajas Forma tu Cuerpo

Su marca es Forma tu Cuerpo. Es una empresa bogotana en crecimiento, cuya propietaria es una ex-trabajadora de Fájate, por lo cual cuenta con un diseño similar al de esta última aunque no la misma calidad en la confección. Su nivel de precios está por encima de Lady Confort, sin embargo, la confección y el servicio son deficientes.

Están orientados a la apertura de puntos de venta, sin embargo, tienen apenas unos cuantos en la ciudad.

- Confecciones Salomé Ltda.

Su marca es Fajas Salomé. Es una empresa de Valle con pocos años de experiencia, pero con un mercado bien formado. La marca es muy reconocida en la zona sur de Colombia y está entrando con fuerza a Bogotá. Su principal canal de distribución lo constituyen centros de estética y puntos de venta de su propia marca. Cuentan con un diseño acorde a los requerimientos del consumidor y una confección de calidad; sin embargo, tiene un portafolio reducido y poco diferenciado de los productos de la competencia.

2.3 ACERCA DE LADY CONFORT LTDA.

Lady Confort LTDA., es una de las empresas fabricantes de prendas de control más reconocidas del país. Cuenta con una de las plantas de producción con mayor capacidad de producción y la marca de sus productos es asociada a conceptos de tradición y calidad. Sin embargo, por tratarse de la fabricación de productos en gran parte artesanales y gracias al auge que han tenido las cirugías estéticas en Colombia, la empresa en los últimos años ha padecido los inevitables desafíos de la competencia.

El sector se ha convertido en un campo desleal de guerra de precios caracterizado por la imitación y la poca inversión en investigación y desarrollo. En aras de mantenerse y continuar su crecimiento, Lady Confort se ha encaminado en el desarrollo de la venta B2C, para lo cual deberá desarrollar una serie de estrategias que le garanticen una posición de liderazgo frente a la competencia. A continuación se describe la situación actual de la empresa.

2.3.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

En la siguiente tabla se calculan algunas razones financieras en base a los Estados Financieros facilitados por Lady Confort, con el fin analizar su situación financiera.

TABLA 1. RAZONES FINANCIERAS 2004-2009.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Razones de Liquidez						
<i>Razón Corriente</i>	2,92	1,28	1,40	1,41	1,45	1,46
Razones de Actividad						
<i>Rotación de Inventarios</i>	8,54	3,02	8,75	3,74	4,79	2,06
<i>Rotación de Activos</i>	2,70	1,34	2,07	1,47	2,10	1,46
Razones de Endeudamiento						
<i>Razón de Deuda</i>	27,0%	64,3%	57,6%	64,5%	57,6%	56,1%
<i>Razón de Patrimonio a Activo</i>	73,0%	35,7%	42,4%	35,5%	42,4%	43,9%
<i>Razón de composición de la Deuda</i>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<i>Razón de Rentabilidad sobre Ingresos</i>	2,1%	2,0%	2,3%	2,9%	4,2%	6,0%
<i>Razón de Rentabilidad sobre Activos</i>	5,8%	2,6%	4,7%	4,2%	8,9%	8,7%
<i>Razón de Rentabilidad sobre Patrimonio</i>	7,9%	7,4%	11,1%	11,9%	21,0%	19,9%

Fuente. Del autor

- Análisis de Liquidez

De acuerdo con la *Razón Corriente*, Lady Confort ha mantenido una capacidad de pago de sus pasivos constante. En el año 2009, se puede deducir que por cada peso la empresa debe pagar en menos de un año, cuenta con 1.46 pesos para cubrirlo.

Sin embargo, profundizando las cifras del Balance General del año 2009¹⁸, y teniendo en cuenta las observaciones presentadas por el contador de la empresa con respecto a algunas cuentas de los Estados Financieros, se deduce que la empresa atraviesa por una grave crisis de liquidez que no es reflejada por la *Razón Corriente* debido a dos causas fundamentalmente: por una lado, entre la cuenta de *Clientes* en el rubro de *Deudores* se encuentran cuatro deudas en cartera que constituyen casi el 40% de las cuentas por cobrar a clientes, estas cuatro cuentas son prácticamente incobrables puesto que sus titulares llevan más de 180 días en mora y dos de ellos se encuentran en proceso de adhesión a la Ley 1116¹⁹. Por otro lado, en la cuenta de *Inventarios* aparecen 416 millones en *Producto Terminado* de los cuales un 80% aproximadamente corresponde a producto obsoleto con poca o nula rotación en el mercado.

¹⁸ Ver Anexo 6. Balance General años 2008 y 2009.

¹⁹ Ley 1116 del 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia.

Adicionalmente, Lady Confort ha adquirido deudas de corto plazo con bancos por más de 500 millones de pesos, esta cifra resulta preocupante si se tiene en cuenta que la empresa presentó una reducción del 32% en sus ingresos operacionales entre los años 2008 y 2009²⁰, con los cuales debe alcanzar a cubrir sus costos y gastos de operación y además las altas cuotas de interés y de capital de las deudas con bancos.

- Análisis de la Actividad

En general las Razones de Actividad analizadas dejan ver un decaimiento de la operación a través de los años. La *Rotación de Inventarios* en el año 2009, muestra que los inventarios pueden realizarse en ingresos para la empresa (ventas) 2 veces al año, una cifra baja si se tienen en cuenta los resultados de años anteriores. Precisamente, entre los años 2008 y 2009 la *Rotación de Inventarios* ha disminuido en un 56%, esto se debe principalmente a dos razones: la reducción de las ventas en el año 2009 en un 32% con respecto al año anterior²¹, lo cual directamente disminuye el *Costo de Ventas*, y las graves equivocaciones en las proyecciones de ventas que han llevado a la sobre producción de prendas que ya no tienen cabida en el mercado, es decir al incremento de la cuenta de *Producto Terminado*.

El comportamiento de la *Rotación de Inventarios* desde el año 2004, deja ver como dicha rotación era superior en los primeros años de operación de la empresa. Entre los años 2004 e inicios del 2008, el portafolio de productos de la empresa permaneció reducido y constante, con tan solo algunas innovaciones de producto al año y la producción continua de las mismas 8 referencias fuertes en el mercado. En el año 2009, la empresa busca la diferenciación de sus productos y sin mucha planeación ni investigación, comienza a llenarse de una cantidad de *Producto Terminado* que no resulta exitoso en el mercado.

La *Rotación de Activos* en el año 2009 por su parte, la más baja en los últimos cuatro años, muestra que la empresa cubre el valor total del *Activo* 1.5 veces al año con sus *Ingresos Operacionales*. Esta cifra que se ha visto considerablemente reducida entre los años 2008 y 2009, principalmente por la disminución de las ventas.

²⁰ Ver Anexo 7. Estado de Pérdidas y Ganancias, años 2008 y 2009.

²¹ Ver Anexo 7. Estado de Pérdidas y Ganancias, años 2008 y 2009.

- Análisis del Endeudamiento

Como es natural en las empresas recién establecidas, el endeudamiento externo es reducido. Como lo muestra la *Razón de Deuda*, Lady Confort en sus inicios se financia principalmente de los recursos internos y a partir del año 2005, la empresa comienza a mostrar una *Razón de Deuda* entre el 50% y 60%. Este endeudamiento aunque supera en todos los años el 50%, está en el nivel del sector textil que se encuentra entre un 55.4% y 56.6%²²; debido a la limitación de los capitales privados, las empresas deben recurrir a financiación externa para poder operar.

Sin embargo, los Balances Generales del año 2004 al 2009²³, muestran que aunque la empresa tiene buena capacidad de endeudamiento, esta no cuenta con pasivos de largo plazo, es decir, dicho financiamiento a lo largo de sus años de operación ha sido con créditos de corto plazo, lo cual supone altos intereses y cuotas de capital.

Por otro lado, como se ve en el cuadro, la rentabilidad de la operación con respecto a los *Ingresos Operacionales* se ha incrementado ligeramente año tras año, y aunque no es tan alta en comparación con otros sectores, se encuentra dentro del promedio de las empresas del sector de confecciones que en el año 2006 registraron una utilidad sobre ingresos del 3.5%²⁴, la *Razón de Rentabilidad sobre los Ingresos* de Lady Confort en ese mismo año fue del 2.3%; la más alta que ha obtenido es un 6% en el año 2009.

2.3.2 PROVEEDORES

Una de las políticas de compras de Lady Confort es la disponibilidad de varios proveedores para un mismo insumo puesto que según la experiencia esto ha desatado la competencia entre ellos mismos dejando grandes beneficios a la empresa como mejores precios, términos de pago, tiempos de entrega de la mercancía y disponibilidad de materias primas los 365 días del año.

²² Comparar: Ruíz Hernando, *Comportamiento del sector textil-confecciones*, p. 13

²³ Ver Anexos 2, 4. y 6. Balances Generales, años 2004 al 2009.

²⁴ Comparar: Ruíz Hernando, *Comportamiento del sector textil-confecciones*, p. 12

Los proveedores más importantes para la empresa son aquellos que proveen sus insumos principales: Telas (Lycra, Algodón y Powernet), Látex y Yeso. En general se pactan pagos con créditos de 90 días sujetos a descuentos por pago anticipado.

En general, la empresa cuenta con un buen reconocimiento en el mercado ya que es cumplida en sus pagos y en lo posible los realiza por anticipado.

2.3.3 MERCADO

De acuerdo con los volúmenes de compra, la empresa clasifica sus clientes en tres grupos: Clientes Maquila, Clientes Mayoristas, Clientes Minoristas.

TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE CLIENTES B2B

Grupo de Clientes	% Sobre el total de Clientes	% Sobre el total de Ventas
Clientes Maquila	2%	50%
Clientes Mayoristas	20%	20%
Clientes Minoristas	70%	25%
Otros	8%	5%

Fuente. Del autor

- Clientes Maquila

A este primer grupo pertenecen los catálogos de otras marcas como *Danny Venta Directa*, *Dupree*, *Amelissa*, entre otros. Estos catálogos compran sus productos en grandes cantidades a un muy bajo costo y en diferentes empresas especializadas que les marquillan con su propia marca. Aunque estos clientes no comercializan la marca Lady Confort, sí son los más representativos para la empresa ya que compran una gran parte de la producción y aunque su compra no es muy rentable, sí por lo menos cubre los costos fijos de la operación.

- Clientes Mayoristas

El segundo grupo lo conforman aquellos clientes que cuentan con 3 ó más almacenes, en algunos casos con diferentes razones sociales. Generalmente estos almacenes se especializan en la venta de ropa interior y están ubicados en las

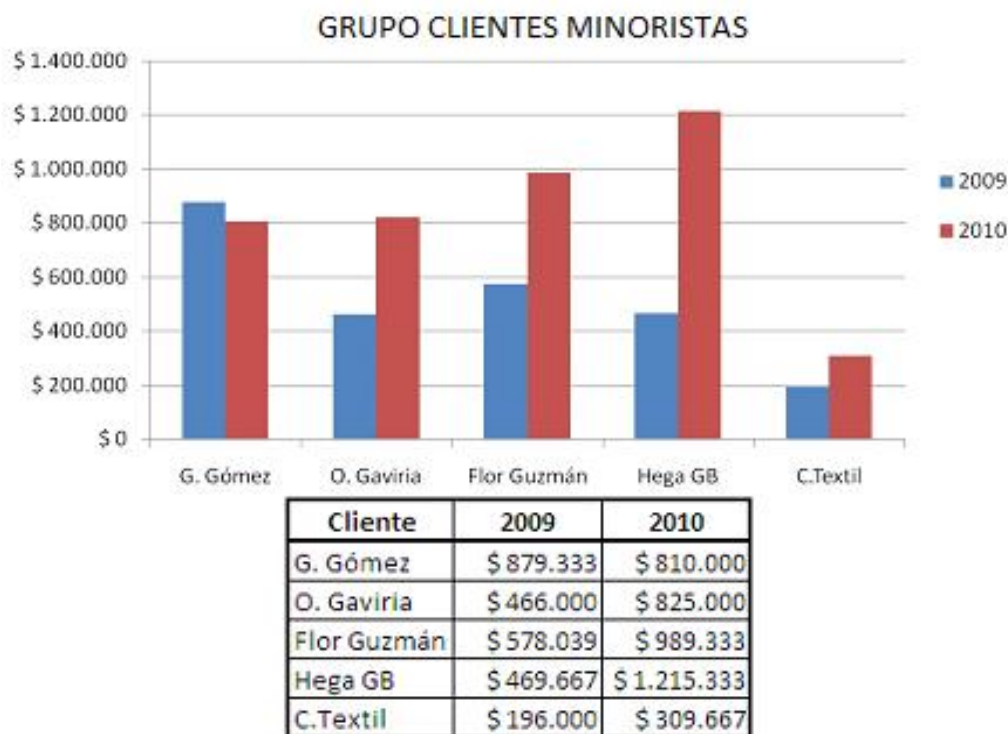
fronteras más comerciales del país. Aunque este grupo de clientes no compra el volumen de los Clientes Maquila, son muchos más en cantidad. Igualmente son muy importantes para la empresa ya que distribuyen la marca Lady Confort y no tienen crédito mayor a 60 días.

- Clientes Minoristas

El último de los grupos hace referencia a los clientes con un único punto de venta; generalmente están ubicados en los sectores comerciales populares de las principales ciudades del país. Estos clientes aunque consumen una parte pequeña de la producción, constituyen la mayor parte de los clientes de la empresa, distribuyen la marca Lady Confort y pagan de contado.

A continuación se presenta una comparación de las ventas promedio de los meses corridos en el año 2010 (enero-marzo) con respecto al 2009 de los clientes más representativos de cada grupo.

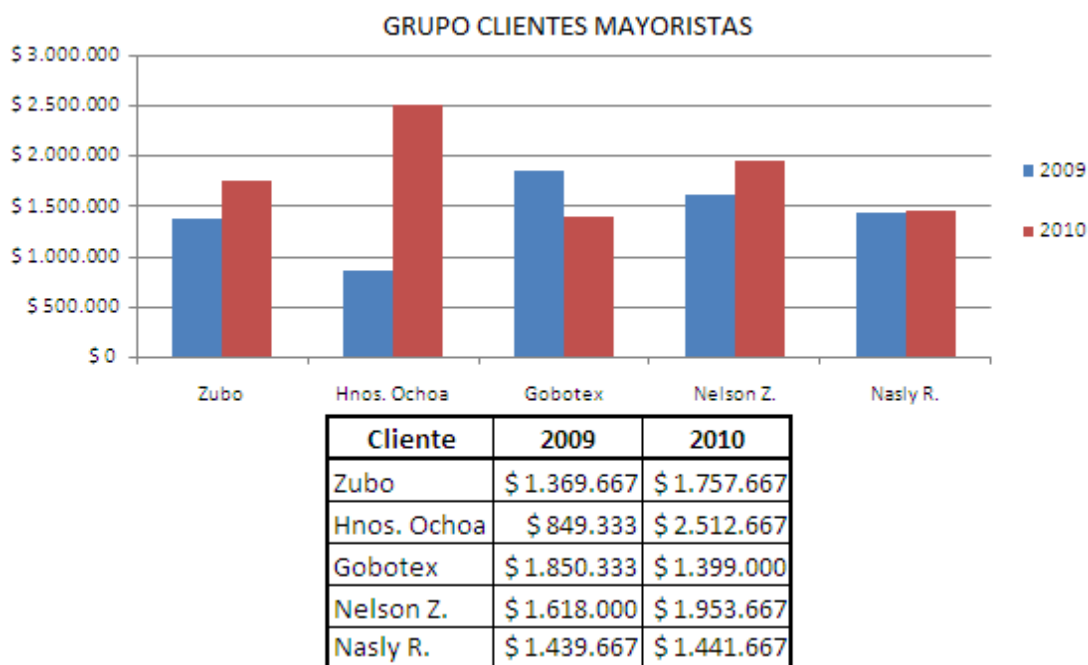
GRAFICO 1. VENTAS CLIENTES MINORISTAS 2009 Y 2010.



Fuente. De Lady Confort

Este grupo de clientes compran en promedio de \$200.000 a \$1.000.000 mensuales. En términos generales, se definen como clientes leales a la marca que tienen un nivel de compra establecido y difícilmente lo cambian.

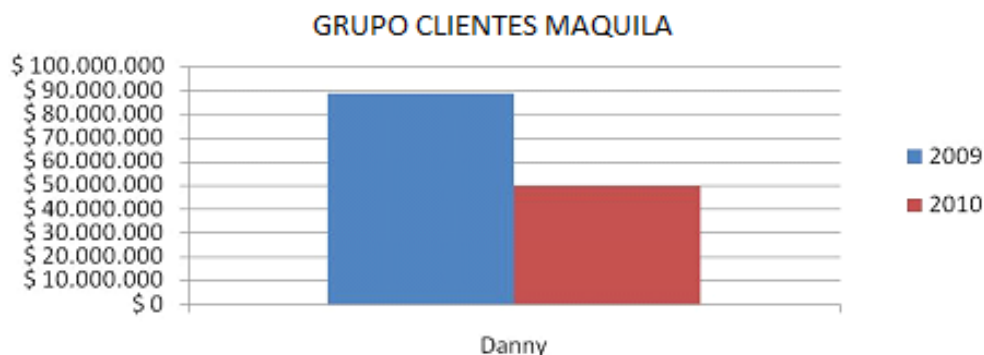
GRAFICO 2. VENTAS CLIENTES MAYORISTAS 2009 Y 2010.



Fuente. De Lady Confort

Este grupo de clientes compran en promedio de \$800.000 a \$2.000.000 mensuales. Este tipo de clientes aunque de mayor riesgo para la empresa, también son clientes leales a la marca y a los niveles de compra.

GRAFICO 3. VENTAS CLIENTES MAQUILA 2009 Y 2010.



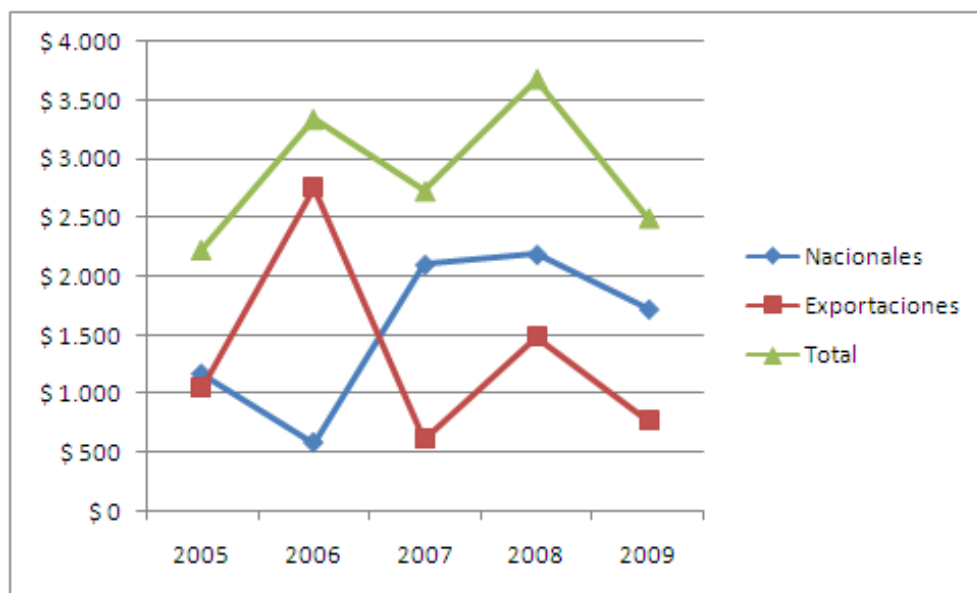
	Danny	
Cliente	2009	2010
Danny Venta Directa	88.571.667	49.577.333

Fuente. De Lady Confort

Este grupo de clientes compran en promedio de \$40.000.000 a \$80.000.000 mensuales. Son cliente altamente riesgosos para la compañía por la dependencia que tiene de ellos, como se ve en gráfico, en el 2010 este cliente disminuyó considerablemente su nivel de compra, lo cual debió afectar significativamente los ingresos de la empresa.

En cuanto a la evolución de las ventas, el siguiente gráfico muestra su comportamiento durante los últimos cinco años de operación.

GRAFICO 4. VENTAS NACIONALES Y EXPORTACIONES AÑO 2005 AL 2009.



	Ventas en millones x año				
	2005	2006	2007	2008	2009
Nacional	\$ 1.172	\$ 582	\$ 2.106	\$ 2.192	\$ 1.723
Exportaciones	\$ 1.054	\$ 2.752	\$ 618	\$ 1.482	\$ 772
Total Ventas	\$ 2.226	\$ 3.334	\$ 2.724	\$ 3.674	\$ 2.495

Fuente. De Lady Confort

Como el gráfico lo muestra, a lo largo de estos cinco años de operación, la empresa ha mostrado un comportamiento inestable en términos de ventas. En el 2005 inicia su proceso exportador con un producto innovador en el mercado que llama la atención de una importante cadena de almacenes de ropa interior en Venezuela, lo cual incrementa sus ventas drásticamente.

En el 2006, desarrolla otro producto para una empresa de ventas por televisión en Perú, de esta manera las ventas por exportaciones de la empresa logran alcanzar el 82% de las ventas totales. En el 2007, a raíz de la absorción de Fabrica Nacional de Ortopédicos, se fortalece la venta nacional y se descuida la internacional. A partir del 2008, la empresa busca un equilibrio de las ventas nacionales e internacionales en aras de diversificar su mercado y reducir la dependencia hacia algunos pocos clientes.

2.3.4 IMAGEN CORPORATIVA.

El mercadotecnista Grahame Dowling,²⁵ define en uno de sus libros la imagen corporativa como “el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas”. A continuación se describen algunos atributos de la imagen corporativa de Lady Confort:

- Compromiso: demuestra un alto nivel de identificación con la cultura organizacional y con la calidad de los productos, para entregarle al consumidor el mejor resultado final.
- Participación: escucha y valora diferentes puntos de vista de las partes de la organización, interpretándolos con el propósito de generar la mejor alternativa.
- Trabajo en equipo: tiene claridad y asume su responsabilidad en la consecución de los objetivos en común, coordinando sus actividades con los demás miembros y anteponiendo los intereses del equipo a los personales.
- Proyección: los públicos siempre pueden percibir que Lady Confort está en constante movimiento, identificándola como una compañía con un futuro prometedor.
- Competitividad: la compañía es reconocida por su competencia como un contendiente importante y competitivo del mercado.

2.3.5 MARCA

La marca es “el nombre que concede el derecho a la utilización de un símbolo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado”²⁶. La imagen que busca proyectar una marca está dada por el nombre de la marca, logo, slogan y colores de la marca.

²⁵ Comparar: Norberto Minguez, *Un marco para la Comunicación Corporativa*.

²⁶ Comparar: Artículo en línea, *La Marca de un Producto*.

- Nombre de marca

“Lady Confort” es el resumen de todo lo que marca quiere representar. La palabra “Lady” evoca feminidad, delicadeza y elegancia. La palabra “Confort” por su parte, un anglicismo adoptado en el castellano coloquial, significa comodidad.

- Logo



Fuente. De Lady Confort

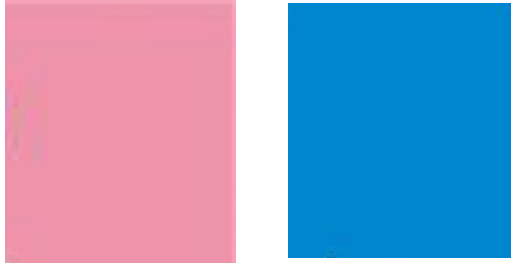
El logo esta hecho en letra Bradley Hand cursiva, con letras blancas sobre azul mezcla CMYK²⁷ 100-15-10-K0. La palabra Lady en cursiva es la que más se resalta con el propósito de que el cliente de entrada reconozca que se trata de una empresa ó marca que trabaja para la mujer; al lado izquierdo de “Lady” se encuentra la palabra “Fajas”, de esta manera se especifica de qué forma la marca trabaja para dicha mujer. Debajo de todo esto, como base, aparece la palabra “Confort”, busca precisar el principio de comodidad que tienen todas las prendas que la marca ofrece.

- Slogan

Con el slogan “Prendas para verse y sentirse bien”, la empresa busca vender el ideal de belleza asociado a la necesidad de comodidad. Usualmente las prendas de control y los artefactos o elementos que ofrecen belleza en general, tienen implícito un grado de sacrificio por parte del usuario. Con este slogan, más allá de resaltar el ideal estético de una mujer (que es algo que implícitamente va asociado a una faja), se busca rescatar la noción de comodidad.

²⁷ Modelo de colores sustractivo que se utiliza en la impresión en colores.

- Colores de la marca



Fuente. De Lady Confort

El rosado está hecho a partir de la mezcla de color CMYK 0-60-10-0; está asociado a la feminidad y delicadeza de la mujer. El azul por su parte, con la misma mezcla CMYK del logo, contrasta la suavidad del rosado. Los atributos de la marca son:

- Cumplimiento: la compañía se ha esmerado por crear una imagen de cumplimiento ante sus clientes, respondiendo a sus necesidades cómo y cuando la demanden.
- Servicio: asociado al anterior ítem, específicamente demostrado en los tiempos de entrega y responsabilidad con la garantía del producto.
- Calidad: evoca la sensación de respaldo cuando el cliente ha invertido su dinero en un producto Lady Confort.

2.3.6 PRODUCTO

El producto es el bien o servicio que una empresa ofrece en el mercado y que busca satisfacer una necesidad. Los atributos de los productos Lady Confort se describen a continuación:

- Belleza: transmite la idea de verse muy bien y a gusto. Tener el cuerpo que siempre se deseó.
- Salud: evoca la sensación de mantenerse saludable.
- Bienestar: el utilizar una faja es sinónimo de verse y sentirse bien.
- Figura: trasmite la idea de conseguir un buen cuerpo y verse bien usando el producto.

- Comodidad: evoca la sensación de agrado, debido a los materiales suaves con los que están fabricadas las prendas.
- Disciplina: recuerda que la utilización de una prenda de control requiere una conducta.

Actualmente la empresa cuenta con un portafolio de 15 referencias clasificado en las siguientes líneas de producto:

- Línea Látex (8 productos)
- Línea Powernet (4 productos)
- Otros Productos (3 referencias)

2.3.7 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La empresa actualmente no cuenta con un plan de medios que le permita promocionar su marca de forma medible y organizada. Los principales medios de promoción que utiliza la empresa son:

- Página Web informativa que muestra una breve reseña de la empresa, el catálogo de productos, una sección de preguntas frecuentes y otra de contacto.
- Empaques de sus productos en los cuales se muestra el logo, slogan y fotos de los productos; también se encuentran allí los datos de contacto de la empresa.
- Pendones publicitarios que se reparten a los clientes mayoristas y minoristas de vez en cuando; en ellos se da fuerza a la imagen de la empresa y a la página web.
- Voz a voz que comunica la imagen de la marca y la calidad de sus productos.

Los escenarios donde se da a conocer la empresa son:

- Website: www.ladyconfort.net.
- Instalaciones de oficinas en Bogotá.
- Participación en ferias del gremio, como Colombia Moda, Salón de la Moda, Feria del Hogar y Feria de Belleza y Salud.

- Ruedas de negocios, misiones comerciales y giras exploratorias en diversos países, organizados por Pro-export o la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Participación en gremios y asociaciones del sector.

2.3.8 PROYECTOS PRIORITARIOS

Entre todos los planes de la empresa, se mencionan a continuación aquellos de mayor urgencia y realización en corto plazo.

- Fortalecimiento de Mercado

Fortalecer el mercado nacional a través de la conservación de los clientes mayorista y minoristas, y la apertura de los puntos de venta directa de la marca pues, como la empresa ha experimentado, a nivel internacional se depende inevitablemente de factores externos no controlables por la empresa tales como el cambio del dólar y relaciones políticas entre países.

- Integración hacia adelante

Lady Confort busca llegar al consumidor final sin intermediarios. Entre agosto 2009 y abril de 2010 tiene proyectado abrir sus primeros puntos de venta. La idea es localizar dichos puntos en zonas de oficinas y alta afluencia de personas, donde el principal público sean las secretarias o ejecutivas.

Adicionalmente, es prioridad desarrollar, como labor conjunta al incremento de las ventas, el sistema de venta por catálogo, pues la empresa se ha encaminado en el desarrollo de nuevos productos y debe buscar mercado para estos.

- Alianzas estratégicas y formación de clusters

La compañía está participando en un proceso de asociación del sector textil liderado por Pro-export Colombia. Los productos colombianos de este sector son reconocidos a nivel internacional por la calidad, diseño y buen rango de precios, sin embargo, un productor colombiano promedio, no tiene la capacidad de responder a la demanda mundial; de allí surge la idea de hacer esta alianza estratégica en donde participan empresas similares del sector con el fin de formar una nueva empresa.

2.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A partir de la información suministrada e investigada acerca del sector económico, estratégico y de la empresa, se presenta un diagnóstico de la situación.

MATRIZ 1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

		Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS	<i>Capacidad de producción instalada</i>	5%	3	0,15
	<i>Servicio de entrega oportuno</i>	8%	3	0,24
	<i>Garantía de los productos</i>	8%	4	0,32
	<i>Especialización del Recurso Humano</i>	5%	3	0,15
	<i>Economías de escala</i>	3%	3	0,09
	<i>Reputación frente a grupos de interés</i>	5%	3	0,15
	<i>Identidad Corporativa</i>	5%	3	0,15
	<i>Disponibilidad de crédito</i>	10%	4	0,4
DEBILIDADES	<i>Innovación en diseño y materiales</i>	10%	1	0,1
	<i>Variedad y diversidad del portafolio</i>	5%	1	0,05
	<i>Reconocimiento de marca</i>	10%	2	0,2
	<i>Disponibilidad de capital de trabajo</i>	12%	2	0,24
	<i>Conocimiento del consumidor</i>	8%	2	0,16
	<i>Innversión en promoción y publicidad</i>	6%	2	0,12
		100%		2,52

Fuente. Del autor

La suma del total ponderado de la MEFI 2.5, equivale al promedio de la matriz. Lady Confort presenta algunos aspectos muy débiles y algunos otros muy fuertes a nivel interno, por lo cual se encuentra en una posición media. En dicha posición es importante la toma de decisiones estratégicas que le garanticen a la empresa una posición interna fuerte.

MATRIZ 2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

		Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES	<i>Creciente preocupación por imagen del cuerpo</i>	8%	3	0,24
	<i>Colombia, líder en cirugía estética</i>	9%	1	0,09
	<i>Múltiples ferias y eventos de la salud y belleza</i>	6%	4	0,24
	<i>Apoyo entidades del gobierno: Porexport-CCB</i>	5%	3	0,15
	<i>Consecución de insumos y materias primas</i>	5%	4	0,2
	<i>Inversión extranjera en Colombia</i>	3%	2	0,06
	<i>Crecimiento del Mercado Interno</i>	9%	3	0,27
	<i>Crecimiento del Mercado Interno</i>	9%	2	0,18
AMENAZAS	<i>Rivalidad competitiva</i>	8%	2	0,16
	<i>Barreras de entrada al mercado</i>	7%	1	0,07
	<i>Conocimiento del producto en el Mercado</i>	7%	2	0,14
	<i>Productos sustitutos</i>	3%	2	0,06
	<i>Precio del dólar</i>	10%	1	0,1
	<i>Estabilidad política y económica con otros países</i>	11%	1	0,11
		100%		2,07

Fuente. Del autor

La suma total de los ponderados de la MEFE, muy por debajo del promedio de la matriz, muestra una empresa preocupantemente débil en aspectos externos. Lady Confort necesita realizar funciones más previsivas acerca de los cambios en su entorno y desarrollar planes de contingencia que le permitan adaptarse a ellos con facilidad. Las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Fortalezas Internas

- Alta capacidad de producción que le permite fabricar con a precios más bajos que los de la competencia.
- Actitud de servicio que garantiza al cliente entrega oportuna, máximos dos días después de generado el pedido.
- Sistema de garantía de producto que respalda la compra en Lady Confort.
- Personal capacitado y con más de 12 años de experiencia en la fabricación de prendas de control.

- Capacidad de producción subutilizada y lista para incrementar niveles productivos al triple.
- Tecnología adecuada para los productos que se fabrican.
- Altos estándares de calidad en los productos.

Debilidades Internas

- Portafolio de productos pobre en comparación a la competencia.
- No se cuenta con productos desarrollados en Powernet (post-operatorios) y se observa que esa es la tendencia del mercado.
- La baja oferta interna por parte de la empresa facilita la introducción de nuevos competidores.
- Hay una imagen débil del mercado B2C y el consumidor final hacia la marca Lady Confort.
- Excesivo conocimiento del negocio por parte de los trabajadores antiguos y con experiencia.
- Poca experiencia en mercadeo directo y relación con el cliente final.
- Deudas con bancos en el corto plazo que comprometen la liquidez de la empresa.
- Nulo conocimiento de su cliente final. La poca información que maneja llega a través de los intermediarios.

Oportunidades Externas

- La insatisfacción de las personas con su imagen corporal, hace que estén en una constante búsqueda de alternativas para verse cada vez mejor.
- El incremento de las cirugías estéticas en Colombia ha traído consigo el aumento de la demanda, debido a la obligatoriedad del uso de prendas de control después de una cirugía.
- El incremento del sobrepeso y la obesidad, genera preocupación en las personas y les obliga a intentar estar en forma.

- El conocimiento del mercado y del producto le permite a la empresa desarrollar nuevos productos para atender nuevos mercados nacientes.
- Excelentes relaciones con los proveedores lo que facilita la adquisición de los insumos y materias primas. La empresa se basa en su posición privilegiada para negociar y obtener mejores condiciones.
- La participación en eventos y ferias que le permiten dar a conocer la marca y formar nuevas relaciones comerciales.
- Apoyo de entidades gubernamentales para el fortalecimiento de las exportaciones del sector textil en Colombia.
- El interés de las empresas competidoras por salir del país, especialmente a Estados Unidos, descuidando el mercado interno.

Amenazas Externas

- Alta inversión en promoción y publicidad por parte de otras marcas, que se han posicionado exitosamente en el mercado de Centros de Estética.
- Barreras de entrada bajas, que facilitan el acceso de competidores al mercado.
- Desato de guerra de precios por competidores de bajo costo están entrando al mercado.
- Facilidad de acceso a materias primas y a la fabricación de las prendas de control que facilita la entrada de nuevos competidores.
- Escepticismo por parte del público con respecto a los resultados de los productos.
- Productos sustitutos como cremas, maquinas de gimnasia e inclusive las cirugías. El mercado saturado con estos productos genera indiferencia por los productos de Lady Confort.
- Revaluación del peso ya que el 50% de la producción es de exportación.
- Crisis diplomáticas que han dañado las relaciones comerciales entre países.
- Pesimismo inversionista hacia el sector textil y de confecciones.
- Cambios constantes de gustos y hábitos de los consumidores.

3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

- Abrir tres puntos de venta de la empresa en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta su localización, adecuación, perfil del consumidor, campañas de promoción, administración y presupuesto.
- Segmentar el mercado y los canales de distribución a través de la consolidación del portafolio de productos.
- Desarrollar catálogo como medio de apoyo publicitario y comercial.
- Optimizar el sitio web www.ladyconfort.net “on page” y “off page” para mejorar su posicionamiento en los motores de búsqueda e incluir plataforma de compras para los consumidores virtuales.
- Implementar el sistema de venta directa por catálogo.
- Desarrollar un plan de medios centrado en la publicidad y promoción de la marca Lady Confort.
- Fidelizar los clientes y generarles una experiencia de servicio.

4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

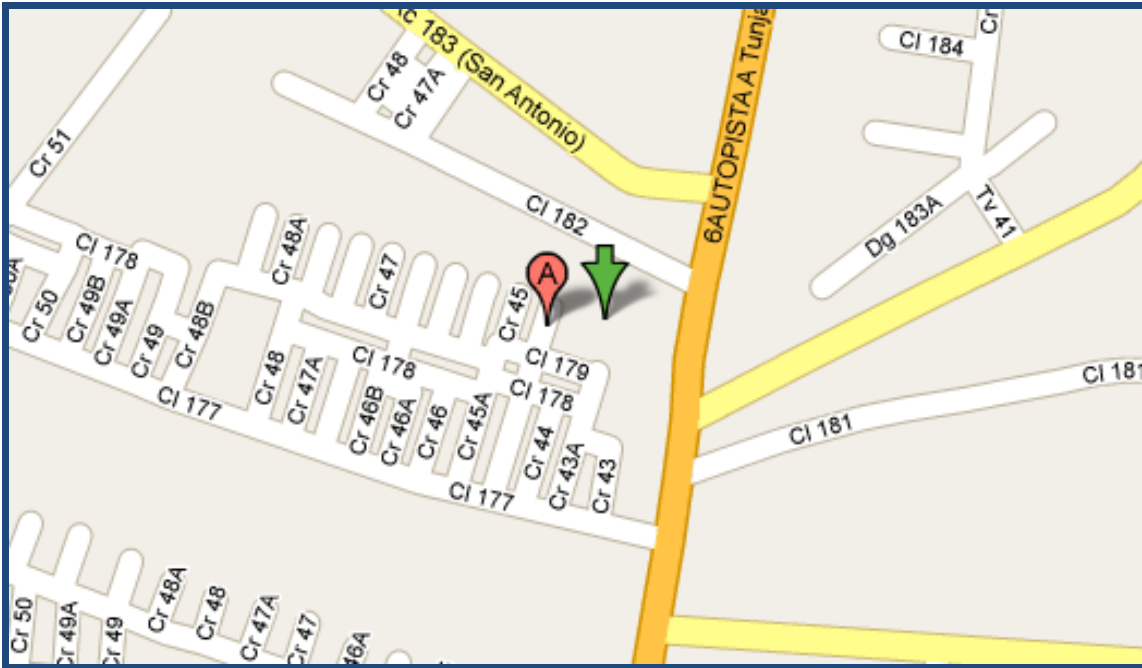
Estrategia 1:

Apertura de Puntos de Venta

Los escenarios escogidos son el Centro Comercial Santafé, Centro Comercial Iserra 100 y el Centro Comercial Bulevar Niza.

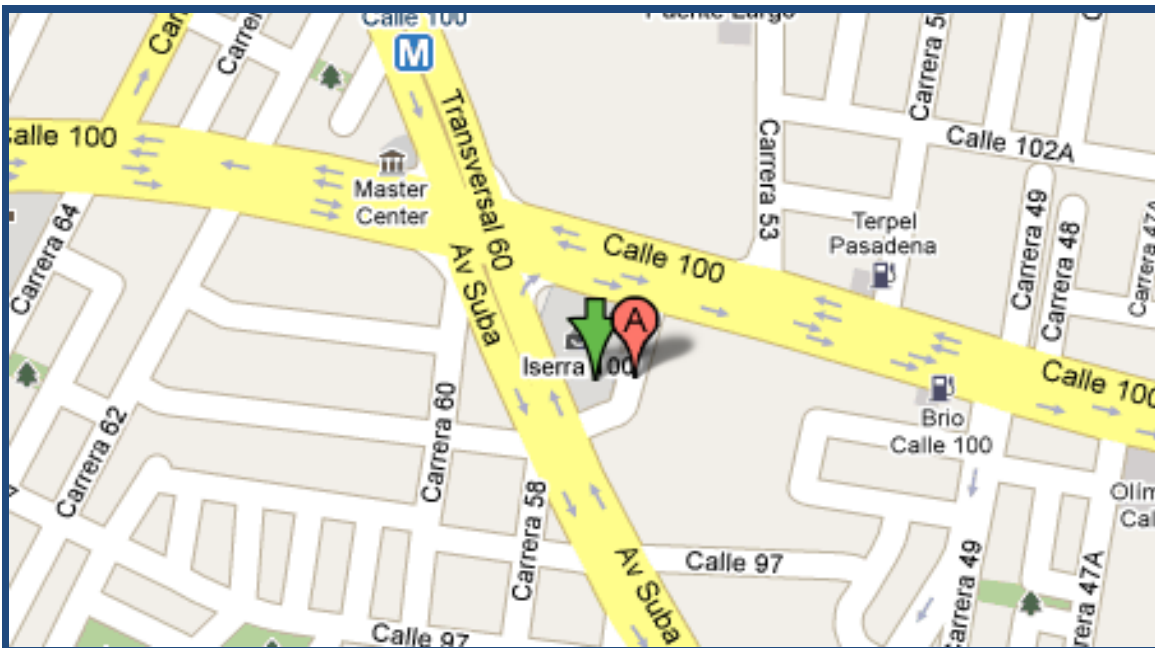
- Macro-localización

Centro Comercial Santafé



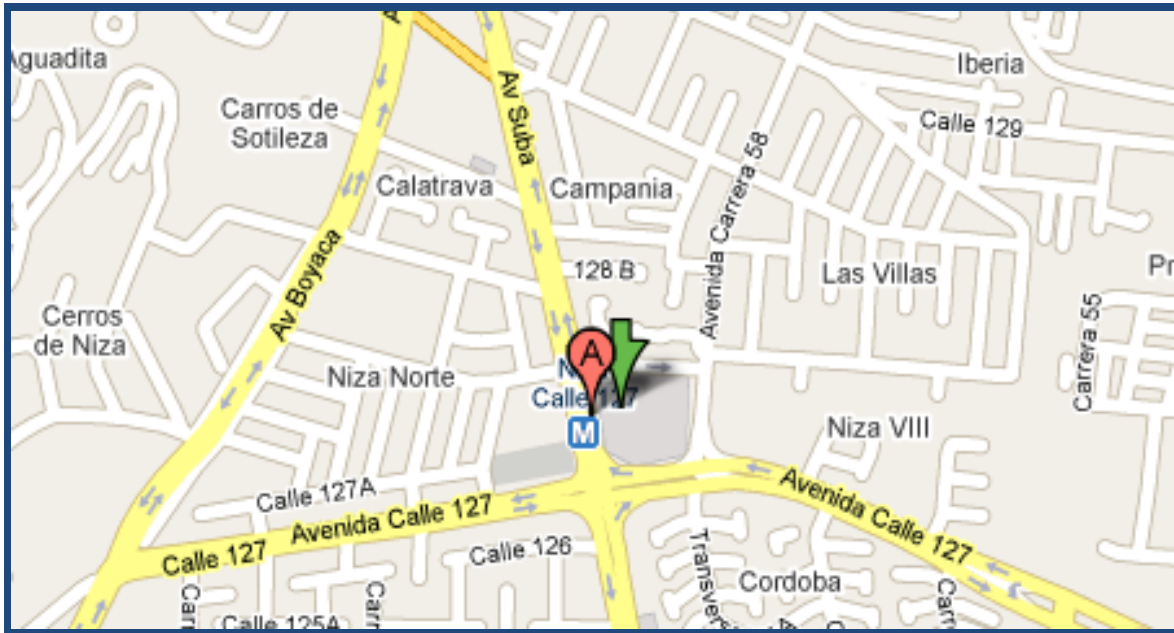
Fuente. De Google Maps

Centro Comercial Iserra 100



Fuente. De Google Maps

Centro Comercial Bulevar Niza



Fuente. De Google Maps

- Micro-localización

Centro Comercial Santafé



Fuente. Del autor

Centro Comercial Iserra 100



Fuente. Del autor

Centro Comercial Bulevar Niza



Fuente. Del autor

- Perfil del Consumidor

Mujeres ejecutivas radicadas en la ciudad de Bogotá, entre los 25 y 55 años de edad, pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5.

- Objetivo a cumplir con el público

Enaltecer la importancia de la ejecutiva que quiere mostrar una figura más estilizada y adecuada para su autoestima y su trabajo. Fidelizarla como compradora constante del almacén ya que constituye una fuente de información para muchas otras compradoras potenciales.

- Ambientación

Espacio amplio, muy iluminado y de fácil acceso, con vitrinas, gancheras y árboles metálicos que permitan la exhibición del producto. Preferiblemente ventanales grandes que muestren el interior del punto de venta. Como se muestra en la siguiente página:

Centro Comercial Santafé



Fuente. Del autor

Centro Comercial Iserra 100



Fuente. Del autor

Centro Comercial Bulevar Niza



Fuente. Del autor

- Inauguración para todos los almacenes

Pre-Inauguración:

Se realizará una campaña de expectativa con mínimo 15 días de anticipación, en la cual se pondrá el siguiente pendón publicitario en las puertas del local:



Fuente. De Lady Confort

Inauguración:

El día del lanzamiento se repartirá panfletos publicitarios a las mujeres que transitan por la carrera 15. El volante es un pequeño formulario que busca recolectar los datos personales de un posible cliente potencial, a cambio de diligenciarlo la persona puede reclamar un obsequio. Además se tendrán en el almacén algunas prendas 2x1, con el fin de incentivar la primera compra de futuras clientas. En el caso de los Centros Comerciales, los volantes se entregarán al ingreso de los vehículos a los parqueaderos. La idea del diseño del volante se encuentra a continuación:



Fuente. De Lady Confort

Otros mensajes que se podrían usar en la campaña de lanzamiento son:

- Tu mujer activa, trabajadora, llena de vida, traspasa las barreras y conviértete en una mujer lady confort.
- Ya viene una experiencia que te hará sentir toda una mujer...
- Toma el control mujer lady confort.
- Lady Confort. Una experiencia que te hará sonreírle al espejo.
- Mujer Lady Confort. La comodidad está en tus manos.

Post-Inauguración:

Se creará una base de datos con los perfiles recolectados con el fin de hacer promociones vía e-mail.

Estrategia 2:

Segmentación de mercado y canal de distribución

La empresa ha permanecido por más de 10 años operando en el mercado con algo más de 10 productos tradicionales y algunos más de temporada. Se ha especializado en el desarrollo de prendas hechas en látex y yeso, materiales que a pesar de ser muy apetecidos en el mercado por sus propiedades adelgazantes, no

dejan mayor rentabilidad. Además, a través de intermediarios mayoristas, ha enfocado su venta en mercados populares, en donde es bien conocido que una empresa no gana por precio sino por cantidad.

La integración hacia adelante a través del establecimiento de puntos de venta directa localizados en Centros Comerciales, exige cambios en el producto y en los canales de distribución. En la siguiente tabla se muestran las nuevas líneas de producción en la empresa, segmentación del mercado y canal de distribución asignado tanto para la venta B2B como para la B2C.

TABLA 3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Línea	Concepto de Línea	Estratos	Diseño de Prendas	Materiales Principales	Canal de distribución	
					V. Directa	V. Indirecta
Línea Reductora	Prendas para adelgazar y rebajar tallas. Es una línea que exige un tratamiento, por ende cierto nivel de esfuerzo y disciplina para obtener resultados.	2, 3 y 4	Fajas, chalecos, camisillas y bodys. Enterizos pero con látex localizado.	Látex, yeso, algodón, broches.	Puntos de Venta Lady Confort y Venta por Catálogo Lady Confort	Tiendas de ropa interior, catálogos para amas de casa y ventas por televisión.
Línea Moldeadora	Prendas para moldear la figura y lucir un cuerpo esbelto. Es una línea ligera, altamente recomendable para la recuperación de cirugías estéticas.	4, 5 y 6	Especialmente enterizos forrados y algunos con diseños estampados. También camisillas y fajas.	Powernet, algodón antialérgico, encajes, broches, cremalleras invisibles.	Puntos de Venta Lady Confort y Venta por Catálogo Lady Confort	Centros de Estética y tiendas especializadas.
Línea Exterior	Prendas de control de uso exterior.	2, 3 y 4	Blusas y bodys con telas decoradas y diseños estampados.	Látex, powernet, algodón, encajes.	Puntos de Venta Lady Confort y Venta por Catálogo Lady Confort	Tiendas de ropa interior, catálogos para amas de casa.
Línea Materna	Prendas para usar durante el embarazo.	3, 4, 5 y 6	Fajas, camisillas y sostenes.	Powernet, algodón de leche y miel, resortes, encajes, velcro.	Puntos de Venta Lady Confort y Venta por Catálogo Lady Confort	Tiendas maternitas especializadas y catálogos de hogar.
Línea Plus Size	Prendas para mujeres no gordas sino de tallas grandes.	No aplica	Enterizos, Fajas, Chalecos, Bodys y Camisillas.	Látex y powernet pesados, yeso, cierres en broche y cremallera, algodones.	Puntos de Venta Lady Confort y Venta por Catálogo Lady Confort	Tiendas especializadas en tallas grandes.
Línea Masculina	Prendas de control para hombre.	3, 4 y 5	Fajas y Chalecos.	Powernet, látex, algodón.	Puntos de Venta Lady Confort y Venta por Catálogo Lady Confort	Puntos de venta directa de prendas de control.

Fuente. Del autor

Estrategia 3:

Desarrollo de catálogo publicitario

El catálogo constituye un importante medio de apoyo a la comercialización de los productos, especialmente en las negociaciones que limitan la presentación de muestras físicas. Además es una herramienta fundamental en un sistema de ventas por catálogo. A continuación se consideran las principales fases de desarrollo que debe tener un catálogo:

1. Desarrollo del concepto del catálogo.
2. Definición de líneas de producto y número de productos por línea.
3. Diseño y desarrollo del portafolio de productos.
4. Elaboración del machote²⁸.
5. Realización de estudio fotográfico
6. Selección de fotografías y arreglo digital.
7. Producción de texto.
8. Diagramación digital y correcciones.
9. Pruebas de impresión e impresión final.
10. Lanzamiento.

Estrategia 4:

Optimización de Sitio Web

El sitio web que tiene actualmente la empresa se encuentra prácticamente desactualizado. La estrategia consiste en contratar un servicio de páginas web auto-administrables, a través del cual una persona dentro de la misma empresa puede estar subiendo y bajando información en texto o imágenes. Esta modalidad de sitio web le permitirá a la empresa manejar una página web más interactiva, con diversas campañas para incrementar ventas por ejemplo; además, también permite implementar el sistema de venta en línea.

Para completar la estrategia de optimización, una vez desarrollado el nuevo sitio web, será necesario realizar un proceso de optimización “on page” y “off page”

²⁸ El machote es un borrador físico del catálogo en donde se estudia la distribución de los productos, el número de páginas, el tamaño del catálogo, entre otras cosas.

para la dirección web www.ladyconfort.net que permita mejorar su posicionamiento en los motores de búsqueda.

- Selección del nombre del dominio

En la actualidad, la dirección de la página web de Lady Confort es www.ladyconfort.net, pero se sugiere enlazar este sitio con un nombre más genérico que describa algún beneficio que es lo que lo motiva al cliente a hacer la compra. Se pueden comprar varios dominios y entrelazarlos con la página principal (www.ladyconfort.net), esto se logra al direccionar en el panel de control del hosting. Por ejemplo, los siguientes dominios aún están disponibles:

- www.fajasparaadelgazar.com
- www.cuerpoperfecto.com

- Título

Al abrir la página de la compañía, se encuentra este texto en la barra del navegador: “Bienvenidos.: Fajas Lady Confort :.”, lo que no representa una descripción precisa de lo que el cliente encuentra en el contenido de la página. Funciona mejor esta frase, que es corta pero a la vez descriptiva: fajas de látex para reducir medidas y tallas.

- Meta-tag description

Al observar las etiquetas con información sobre la página en el código fuente, no se encuentra texto alguno que describa la página web. Este texto acompaña al título y se encuentra en la etiqueta meta “description”, lo que facilita la búsqueda en los motores. El indicado sería el siguiente texto: Sitio web de la compañía Lady Confort, fabricante de fajas para perder peso cómodamente y fácil.

- Keywords:

Son las palabras clave con las cuales aparece la página web en una búsqueda. Lady Confort no tiene ninguna en su página, por lo cual sería conveniente utilizar las siguientes: reducir, perder, bajar, peso, adelgazar, delgada, bella, talla, dieta, ejercicio, entre otras.

- Etiquetas “alt” e imágenes

La página web de la empresa tiene gran parte de su contenido en animaciones tipo “flash”, por lo que la información de la misma no puede ser indexada por los motores de búsqueda. Por esta razón, se observa en el análisis del simulador Summit que hay campos vacíos como *number of images*, aun cuando la página tiene demasiadas imágenes y descripciones de la misma.

- Densidad de la palabra

Como se puede observar en los resultados del simulador de motor de búsqueda, el cuerpo de texto de la página web contiene 16 palabras en total a pesar de que existe toda la información acerca de la compañía y sus productos.

De igual manera que en el punto anterior, se encuentra que los textos de la página web están montados en animaciones tipo flash y no aparecen como “texto visible”, el cual sí puede ser capturado por los motores de búsqueda, por lo cual se propone disminuir la información contenida en animaciones y ponerla en forma de “texto visible”. El propósito de esta herramienta es medir el porcentaje en que una palabra aparece en el conjunto de todas las palabras de una misma página web.

Estrategia 5

Diseño de sistema de venta por catálogo

Adoptar un sistema de ventas por catálogo que por un lado garantice el flujo de efectivo de la empresa a través de pagos de contado, y por otro, le permita estar en contacto más directo con los consumidores del producto. El sistema básicamente requiere un revendedor(a) llamado consultora, que adquiere el catálogo de productos, lo muestra para ofrecerlos productos y luego levanta los pedidos respectivos para remitirlos directamente a la empresa. Lady Confort por su parte, se encarga de facturar y despachar dichos pedidos a la consultora para su posterior distribución.

- Perfil de la consultora

Mujeres secretarias o ejecutivas entre los 30 y 50 años de edad que pase la mayor parte de su tiempo en una oficina interactuando con una serie de hombres y

mujeres que día a día buscan verse mejor. Es indispensable que sean personas que busquen obtener ingresos adicionales a los de su sueldo mensual y que estén convencidos de que vender más implica ganar más.

- Elementos de apoyo del sistema
 - Catálogo impreso de productos.
 - Diversidad de portafolio ya que cuenta con 6 líneas de producto, que en su conjunto, están dirigidas a todo tipo de consumidor.
 - Kit de inicio de consultora que contiene el contrato, documentos referentes a escalas de rentabilidad, listas de precios, explicación de los productos, un pequeño manual de responsabilidades y el catálogo impreso de productos.
 - Plan de entrenamiento que consiste en capacitaciones constantes a consultoras en todo lo relacionado con prendas de control.
 - Obsequios a consultoras de acuerdo con el monto de sus ventas.
 - Obsequios a clientes de consultoras de acuerdo con sus compras.
 - Promociones temporales que incentiven la compra de algunos productos de temporada.
- Oportunidades que ofrece el sistema

El sistema de venta por catálogo de Lady Confort da la oportunidad a cualquier mujer de independizarse laboralmente y ser dueña de su tiempo y nivel de ingresos. Las consultoras no tienen tope en sus ingresos ya que ganan de acuerdo con un porcentaje en sus ventas. Cuentan con programas de capacitación que les permiten prepararse mejor para incrementar el nivel de sus ventas. Además, hacen parte de programas de incentivos de ventas preparados por la empresa, a través del cual pueden ganar electrodomésticos, viajes y hasta automóviles.

- Escala de rentabilidades

TABLA 4. ESCALA DE RENTABILIDAD VENTA POR CATALOGO.

Rango del monto de pedidos		% Utilidad
Inferior	Superior	
\$ 0	\$ 99.999	10%
\$ 100.000	\$ 299.999	20%
\$ 300.000	\$ 549.999	30%
\$ 550.000	\$ 949.999	40%
\$ 950.000	en adelante	50%

Fuente. Del autor

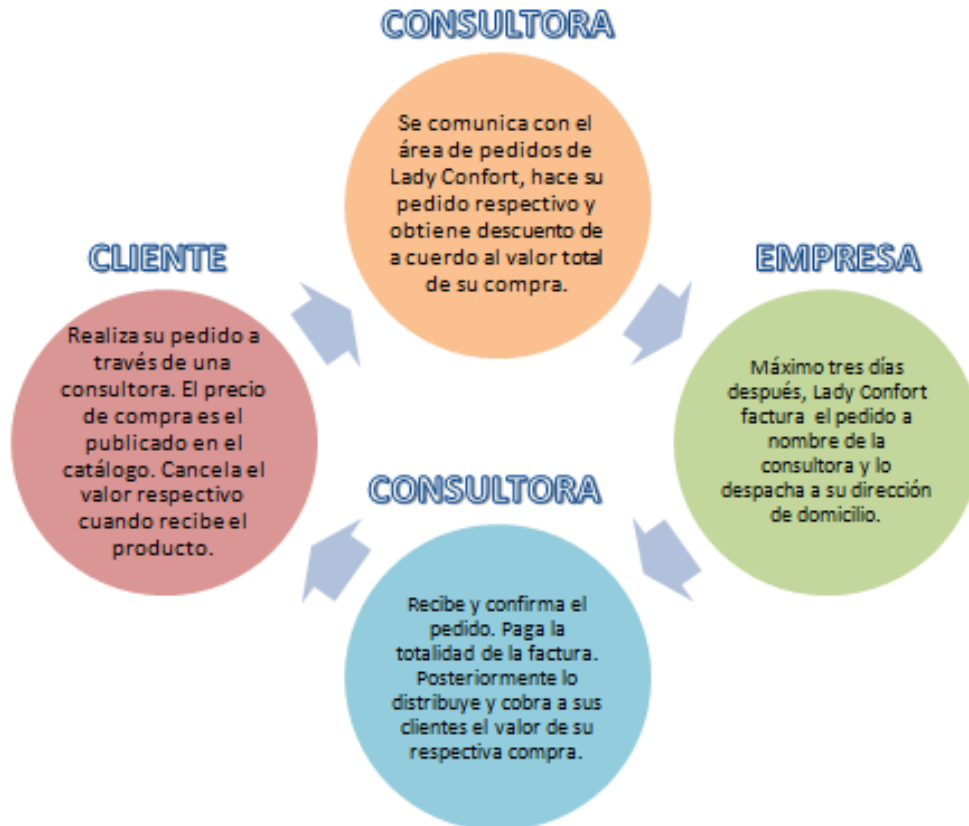
Los productos aparecerán en el catálogo con un precio que deje a la empresa una rentabilidad del 100%, de esta manera, en el caso de una consultora que alcance el 50% de rentabilidad, aún le está dejando un importante grado de utilidad a la empresa.

- Incorporación de consultoras

La incorporación de las consultoras se hace a través de los puntos de venta directa, algunos de estos como Metrópolis y Lago cuentan con mezzanines aptos para reuniones de reclutamiento. La cliente que desea distribuir el producto es remitida a alguno de estos puntos en donde hay personal preparado para dar toda la información correspondiente; una vez la persona acepte, se hacen todos los documentos correspondientes y esta puede comenzar a trabajar este mismo día.

- Diagrama del proceso

GRAFICO 5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTA POR CATALOGO.



Fuente. Del autor

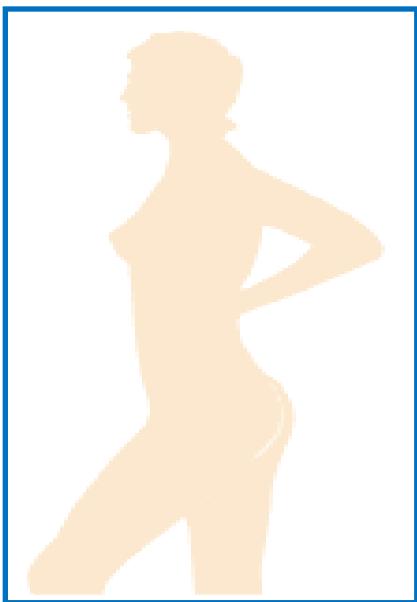
Estrategia 6

Fortalecer la comunicación de la marca

Fortalecer la imagen que la empresa proyectará ante sus clientes, debe ser una de las prioridades en un proceso de logro de posicionamiento en el mercado. En el caso de Lady Confort, la empresa desde su nacimiento ha estado inmersa en un mercado B2B que la ha mantenido aislada del consumidor final, por lo cual, ha descuidado este elemento que constituye una parte fundamental de una exitosa mezcla de mercadeo.

Es importante que la empresa siga conservando el nombre de su marca, su logo y su slogan; ya que evoca los atributos que se quieren transmitir: feminidad,

delicadeza, elegancia y comodidad. En cuanto a la presentación de la marca, sí se debe desarrollar un concepto de diseño que diferencie los productos de los de otras marcas, e incluso, diferencie los mismos productos de acuerdo con sus líneas. Este concepto de diseño de empaque debe permitirle al cliente percibir los elementos de marca que se quieren simbolizar. Algunos ejemplos se exponen a continuación:



Siluetas femeninas que destaquen las curvas y expresen en el receptor una necesidad de lucir un cuerpo armonioso y esbelto.

Fuente. Del autor



Fuente. De Lady Confort

Flores, mariposas y demás elementos que destaquen la delicadeza, la sensualidad y la feminidad asociadas al producto que se está usando.

Plan de Medios

- **Objetivo**

Posicionar la marca Lady Confort y sus líneas de producto en las mujeres de estratos 3 al 6 interesadas en verse y sentirse bien, generando tráfico de personas a los puntos de venta de Lady Confort. Se hace entonces necesario que la empresa se encamine en una serie de actividades publicitarias que den a conocer la marca y sus productos.

- **Estrategia**

Se cumplirá con el objetivo de comunicación en donde el producto y la marca deben ser el centro de atención, mediante la realización de pauta no convencional y material BTL en Centros Comerciales.

- **Pauta en medios audio-visuales**

Pauta en programas de televisión ó *morning shows* de domingo por la mañana, que suelen tener un alto rating de mujeres ejecutivas y también amas de casa. La mayoría de estos programas ofrecen pautas de 5 minutos en donde se es permitido hablar y explicar los productos, mostrar un detrás de cámaras de alguna sesión fotográfica, llevar una pasarela para desfilas las prendas y dar datos de contacto y direcciones de locales comerciales. El programa Bravísimo (sábados y domingos de 8:00 am. a 12:00 pm.) pauta especialmente con productos de estética y marcas de ropa interior.

Programación TV: “Bravísimo”

Programa de entretenimiento para la familia, en donde además de recomendar planes de fin de semana, se tratan temas de música, farándula, humor y actualidad. Con la presentación de Mónica Hernández, Marcelo Cezán, Amador Padilla y Paola López, con un nuevo formato descentralizado desde el 2009 para estar donde vives.

Emisiones

Textos emitidos los sábados de 8:00 a.m. a 2:00 p.m., los domingos de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y festivos de 8:00 a.m. a 12:00 m. Serán emitidos textos de 20

segundos de duración, realizados en *Bravísimo* por Mónica Hernández con un guión aprobado por el cliente. Las menciones vendrán apoyadas por logo y créditos como dirección de los puntos de venta o página web de Lady Confort. Igualmente las podemos apoyar de imágenes o material de merchandising (pendón – producto).

Falsos Directos

Son grabaciones de 2 min de duración que se realizan desde uno de los puntos de Lady Confort dando a conocer las líneas de productos, con desfile de modelos, ubicación de los puntos de venta, mediante entrevista a un representante de la empresa. Esta grabación se realiza como si fuera en directo, en pantalla se apoya con logo y créditos como dirección y Página web de Lady Confort.

- Pauta en revistas especializadas

REVISTA IMAGEN



Revista especializada en estética y belleza. Publica artículos de moda, avances en cirugía plástica, nutrición, ejercicio, entre otros. Además tiene una importante sección de centros de estética, clínicas de cirugía estética y empresas fabricantes de prendas de control. Es de distribución gratuita para médicos y esteticistas.

REVISTA ABC DEL BEBÉ



Revista centrada en actuales y futuras. Con la creación de la línea materna, será conveniente tener medios publicitarios adecuados.

- Pauta en portales especializados

PORTAL ESTÉTICA & IMAGEN



Es un portal interactivo en internet con información médica y estética. Tiene artículos de cuidado de la piel, el cuerpo y opiniones de diversos procedimientos médicos.

PORTAL MEDICINA EN INTERNET



Es un portal con directorio de todas las clínicas, hospitales y centros de estética del país. En él, se pueden publicar datos de distribuidores de productos de estética.

- Publicidad en Centros Comerciales

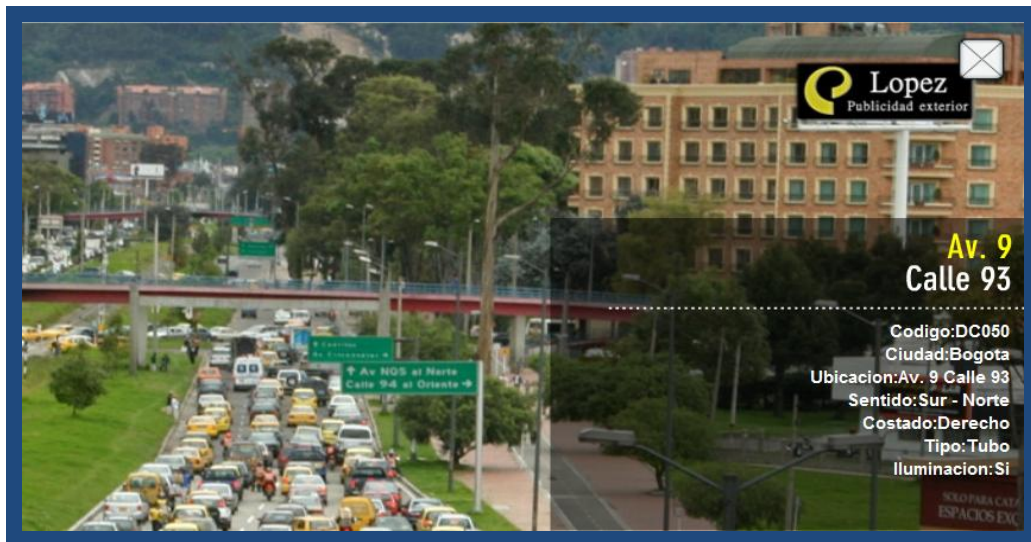


Fuente. Del autor

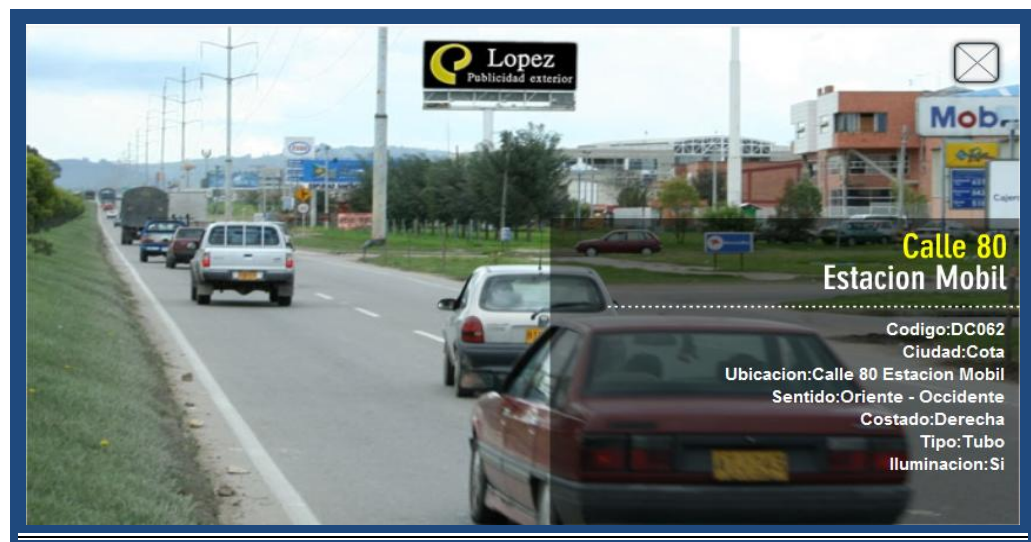
Lateral Escalera Eléctrica –Plaza Cuadrada-
Centro Comercial Bulevar Niza

- Alquiler de vallas publicitarias

A través de vallas publicitarias, generar expectativa del producto en cada ciudad que la empresa cuente con punto de venta directa. Tienen un valor aproximado de \$5.000.000 por mes. Inicialmente se hace en Bogotá, los siguientes sitios son espacios disponibles en la ciudad:



Fuente. De López Publicidad Exterior



Fuente. De López Publicidad Exterior



Fuente. De López Publicidad Exterior

Estrategia 7

Servicio al cliente y fidelización

- Algunos hábitos conductuales para comprar fajas

Cambios en los estilos de vida:

- A raíz de la incorporación de la mujer al mundo laboral: la mujer se empieza a preocupar por verse bella en sociedad, en su oficina, con sus amigas, con su familia, etc. También aparece la tendencia de consumo de comida preparada o comidas rápidas ya domicilio, por lo que es difícil cuidarse en la alimentación y empiezan a recurrir a métodos alternativos para mantener una buena figura.
- Mayor renta per cápita y nivel de consumo: las mujeres ya empiezan a tener poder adquisitivo y empiezan a consumir todo tipo de productos.
- Cambio demográficos: todos los días nacen niños y lo que generalmente hacen las mujeres para cuidar su dieta es fajarse luego del parto.
- Hombres más preocupados de su físico: el sexo masculino se empieza a interesar y luego a consumir productos que antes sólo usaban las mujeres, un ejemplo claro de este fenómeno son las fajas.

Crecimiento del mercado de deseos:

- Las mujeres cada vez anhelan verse más hermosas, según el prototipo de belleza que implantan los medios.
- La gente utiliza la faja porque la moda es “estar delgados, con una cintura muy tallada”.

Mejora en los niveles de información del consumidor:

- Los consumidores demandan los mejores materiales en la fabricación de los productos que consumen, y por supuesto, tecnologías limpias en la fabricación de los mismos.
- Los consumidores se empiezan a fijar más en las marcas reconocidas en este tipo de producto.

Desarrollo de nuevas tecnologías:

- Lady Confort se anticipa para tener un espacio en la Internet, donde pueda ser contactada fácilmente desde cualquier parte del mundo y los productos ya se encuentran en venta por Internet.

La compañía también se ha encargado de posibilitar las compras de alto valor unitario, habilitando muchos métodos de pago. Según la personalidad de los consumidores ellos compran: según impulsos porque creen que de un día para otro se engordaron, según lo experimental y la influencia, porque quienes lo han utilizado han sido un ejemplo a seguir o porque se sienten motivados por los comerciales de tele-ventas donde siempre sale alguna persona contando su experiencia. Según su aspiración porque quieren ser las personas más bellas del universo y según su raciocinio porque quieren estar bien, lo hacen por salud.

- Acción de Acercamiento con el producto- Exhibición comercial.

Una acción muy llamativa sería hacer una gira por varios centros comerciales en las principales ciudades, esto se haría con el fin de que la gente conozca de frente cómo es una faja, cómo se utiliza y se familiarice con el producto, pues la gente muchas veces deja de comprar este producto por el hecho de verla exhibida o en un

comercial de televisión en el cual no la puede palpar y por ende, no la ve real, lo que se convierte en una barrera frecuente.

La gira se haría un día diferente en cada centro comercial y la actividad principal sería la colocación de una faja de yeso a una modelo. En el mismo lugar se tendría un stand con catálogos y muestras de todas las referencias de la compañía para que las personas que quieran, puedan probarlas y escoger la más acorde con los beneficios que buscan en el producto.

- Acción de implementar en la empresa un CRM.

El Customer Relationship Management (CRM) refleja el proceso de interactividad entre cliente y compañía. Se implementaría en Lady Confort una base de datos, en la cual se llevaría un registro de la operación con el cliente y que ojalá no fuera netamente laboral, sino en la que se logaran conocer aspectos personales de la vida de los clientes (aspectos como fecha de cumpleaños, núcleo familiar, gustos, entre otras) para lograr cercanía a ellos.

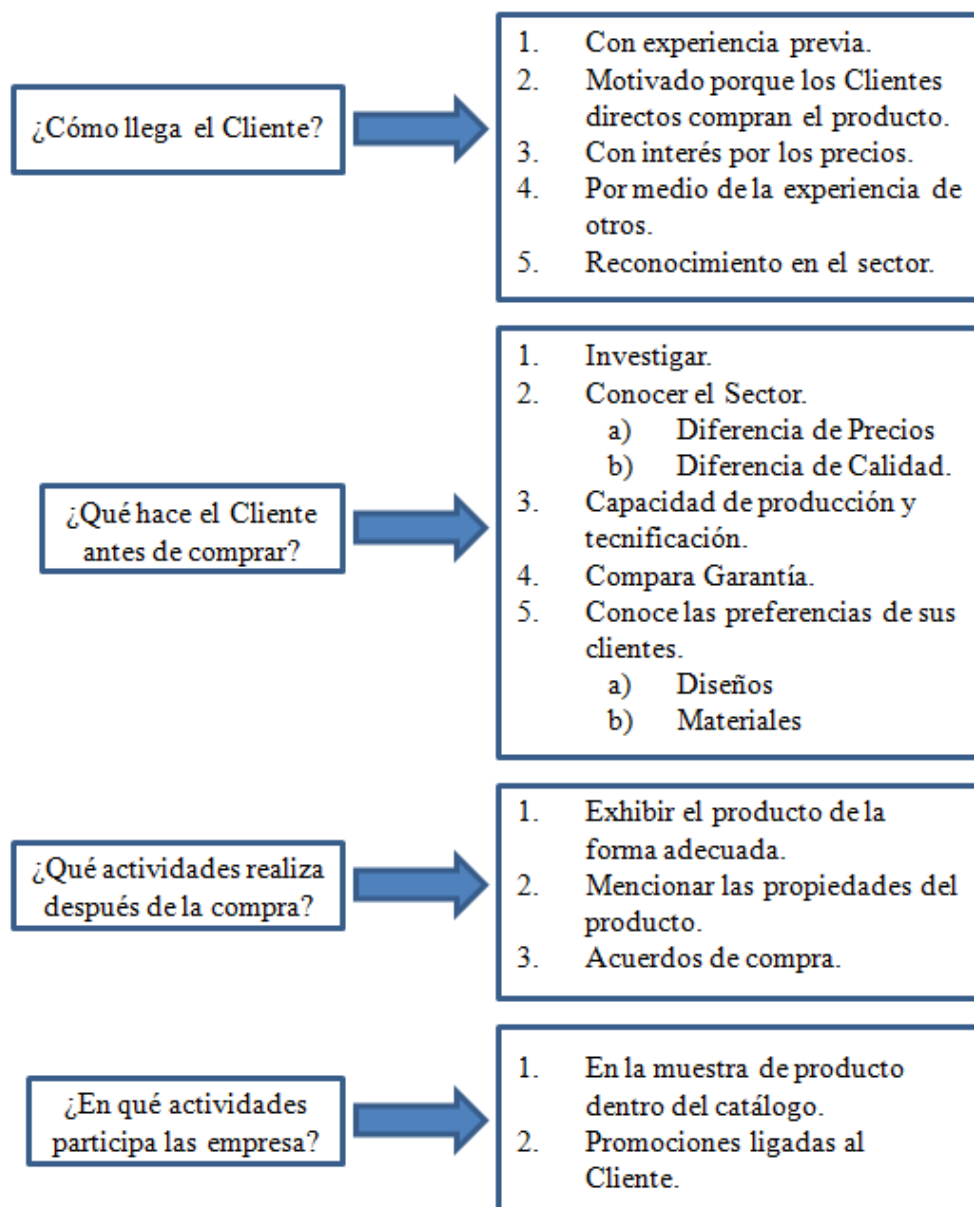
Para esto se tendrá un archivo en formato digital con cada cliente, en el cual se le llevará un seguimiento cada vez que haya cualquier tipo de contacto con él. Debe existir una persona que esté todo el tiempo operando esta base de datos, pues de ahí depende el éxito de la estrategia.

- Identificación de la ruta del cliente

Para este punto, cabe resaltar al consultor de negocios y escritor Karl Albrecht, quien en 1983 propuso una consideración del paradigma de la gerencia occidental, con la experiencia del cliente, como punto de partida, en lugar de la organización y sus procesos. A partir de lo anterior, crea su modelo del "triángulo del servicio", y hace un análisis de los métodos de gestión del servicio²⁹. En el siguiente gráfico se encuentra la ruta mental que siguen los clientes de la empresa Lady Confort al adquirir un producto.

²⁹ Pereira Jorge, *El Servicio y la Empresa*.

GRAFICO 6. RUTA MENTAL CLIENTES LADY CONFORT.



Fuente. Del autor

5. CONCLUSIONES

Lady Confort es una empresa confeccionista que nació en el año 2003 y presentó un crecimiento sorprendentemente durante los 5 años siguientes. Actualmente, se ha visto duramente afectada por los problemas que aquejan al sector textil en Colombia, especialmente el deterioro que han venido presentando las relaciones políticas y económicas con países vecinos y la feroz competencia que se evidencia en el aumento inadvertido del número de competidores y en la rivalidad por el precio más bajo.

Como muestran sus estados financieros, actualmente la empresa padece graves problemas de liquidez producidos a causa de la sustancial caída de sus ventas y del rompimiento de las relaciones comerciales con algunos de sus clientes más importantes en Venezuela. Más preocupante aún, al no contar con financiamiento interno disponible, Lady Confort se ha visto desde entonces obligada a recurrir a fuentes de financiación externas que aunque han garantizado flujo de efectivo en la empresa, le han endeudado con cortos plazos de crédito y altos intereses.

Por otro lado, desde hace algunos años la empresa ha venido incrementando sus inventarios desordenadamente debido al desarrollo de producto tras producto en un afán de conservar cierto liderazgo en el mercado. Aunque dichos inventarios constituye un activo en el balance de la empresa, en realidad no se conoce qué monto de dichos inventarios es realmente realizable.

Lady Confort se encuentra en un estado de decadencia en el cual, necesita urgentemente desarrollar mercados alternos que incrementen su nivel de ventas, le saquen de dicho endeudamiento y le garantice un flujo de caja constante para su operación.

Con el auge de las cirugías estéticas en el país, y el aumento del interés de las mujeres en general por verse bien y conservar su figura, la empresa presenta un potencial muy alto para generar su propio canal de distribución a través de puntos de venta de marca propia. Sin embargo, a pesar de que Lady Confort es una de las empresas fabricantes de prendas de control más antigua del país, ha operado durante más de 12 años en un mercado B2B en el que la producción de maquila le ha

mantenido alejada de la información directa de su cliente final y no le ha permitido desarrollar una estrategia competitiva orientada al reconocimiento de su marca.

En conclusión, Lady Confort debe adaptarse a los dinamismos de su mercado B2B mediante el desarrollo de estrategias para penetrar un nuevo mercado B2C. Sólo de esta manera podrá contrarrestar la notable disminución de sus ventas y el desconocimiento general de su marca en el mercado.

Con el desarrollo de un mercado B2C, Lady Confort podría, entre otras cosas: dar reconocimiento y posicionar su marca en la mente del consumidor, obtener información de primera mano acerca de los cambios de su mercado y tener un flujo de caja constante y de contado que le evite problemas de crédito y carteta como los que padece actualmente con sus clientes mayoristas.

Para generar reconocimiento y posicionamiento de la marca, es necesario que Lady Confort consolide un portafolio nuevo de productos, diverso y diferenciado que le permita a su consumidor, más y diferentes opciones de prendas de control; la búsqueda de materiales innovadores que presten beneficios adicionales al control de la figura y el diseño de prendas basado en la estética, la comodidad y la multifuncionalidad del producto, son pilares que la empresa debe asimilar en sus procesos de creación y producción.

Lady Confort debe culminar todos estos esfuerzos en el desarrollo de un nuevo canal de distribución que le permita llegar directamente a su cliente final. La apertura de puntos de venta de su marca propia en reconocidos centros comerciales de la ciudad, apunta a un nuevo mercado objetivo que sin importar el precio, busca una alta calidad del producto y del servicio.

Como labor de apoyo a la apertura de puntos de venta es preciso implementar un plan de medios que le garantice reconocimiento a la marca en el nuevo mercado en el que entra a competir. Las pautas en medios audio-visuales e impresos, la utilización de vallas y pendones publicitarios y el desarrollo del mercadeo electrónico, son algunas de las acciones que Lady Confort debe implementar.

El reconocimiento y el posicionamiento de la marca Lady Confort en la mente del consumidor, apoyado en un preciso desarrollo del producto y una excelente

prestación del servicio, son los garantes de que Lady Confort pueda resultar viable y sostenible en los próximos años. Este Plan Estratégico de Mercadeo constituye una propuesta de 7 estrategias generadas en base a las debilidades observadas en el diagnóstico, con el fin de que Lady Confort logre alcanzar y sobrepasar sus objetivos propuestos para el año 2010.

BIBLIOGRAFIA

Acosta Tobón, Alberto. *Mercadeo, curso básico de Administración de Empresas*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1993.

Guiltinan P., Joseph y Gordon W., Paul. *Administración de Marketing: estrategias y programas*. Quinta edición. Bogotá: Ed. McGraw-Hill, 1994.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Pilar Baptista, Lucio. *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ed. McGraw-Hill. 2006.

Luther M., William. *El plan de Mercadeo: cómo prepararlo y ponerlo en marcha*. Colombia: Ed. Norma S.A., 1982.

Restrepo, Fernando y Rivera, Hugo. *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá: Ed. Universidad del Rosario, 2007.

Salazar A, Cesar. *Cómo desarrollar un plan estratégico de Mercadeo*. Colombia: s.e., 1998.

Sinisterra, Gonzalo; Polanco, Luis y Henao, Harvey. *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones*. Cuarta edición. Bogotá: Ed. McGraw-Hill, 2003.

Artículos en publicaciones periódicas académicas

Minguez, Norberto – Universidad del País Vasco. “Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa”. Consulta realizada en mayo del 2009. Disponible en la página web <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

Artículos en publicaciones periódicas no académicas

Inexmoda. “El Sector Textil y la Confección en Colombia”. Consulta realizada en noviembre de 2009. Disponible en la página web

<http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

Lancheros, Ricardo -Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica. “Colombia líder en cirugía plástica”. Consulta realizada en abril de 2009. Disponible en la página web

http://www.susmedicos.com/0_Articulos_General/art_colombia_lider_mundial_cirugia_plastica.htm

Molina, Juan Carlos. “La Marca de un Producto”. Consulta realizada en julio de 2009. Disponible en la página web

<http://www-merjuam.espacioblog.com/post/2010/06/15/la-marca-un-producto-marca-marca-comercial-es-un>

Pereira, Jorge E. “El servicio y la Empresa”. Consulta realizada en abril de 2009. Disponible en la página web

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/programas-desatisfaccion-al-cliente-y-la-empresa.htm>

Ruíz López, Hernando - Superintendencia de Sociedades. “Comportamiento del sector textil – confecciones años 2004 – 2006”, Grupo de estadística. Consulta realizada en abril de 2009. Disponible en la página web
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORTEXTIL.pdf>

Textiles Panamericanos, “Colombia: crece feria ColombiaTex”. Consulta realizada en junio de 2009. Disponible en la página web
http://www.textilespanamericanos.com/Articles/2006/Enero/Articles/Colombia_-_Crece_Feria_Colombiatex.html