UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS: CASO PETTACCI S.A

DIANA CAROLINA CIFUENTES ZUBIETA

GINNETTE CATALINA NÚÑEZ NÚÑEZ

INGRID PAULINA PATERNINA PATERNINA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C, JULIO DE 2013

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS: CASO PETTACCI S.A

DIANA CAROLINA CIFUENTES ZUBIETA

GINNETTE CATALINA NUÑEZ NUÑEZ

INGRID PAULINA PATERNINA PATERNINA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TUTOR: JAIME MORENO ESCOBAR

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, JULIO DE 2013

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado a nuestros padres, quienes son el soporte de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primera instancia a Dios, por darnos la oportunidad de culminar nuestros estudios de manera satisfactoria.

A nuestros padres quienes nos brindaron su apoyo de manera de incondicional a lo largo de nuestra carrera, dándonos el mejor ejemplo para ser personas íntegras, con valores éticos y morales, para contribuir de mejor forma a la sociedad.

A nuestros amigos y familiares por su motivación y ayuda para alcanzar nuestras metas.

A la universidad de Rosario, por contar con excelente calidad humana y académica, pertinente para desempeñarnos de manera profesional

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....

RESUMEN.....

ABSTRACT .....

INTRODUCCIÓN 12

1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LATINOAMÉRICA 13

2 PETTACCI S.A 20

2.1 Información organizacional: Pettacci S.A 20

2.1.1 Razón Social 20

2.1.2 Visión de la empresa 20

2.1.3 Misión de la empresa 20

2.1.4 Estados financieros 21

2.2 Productos Pettacci S.A 22

2.2.1 Colecciones 23

2.2.2 Materia prima 24

3 MERCADOS OBJETIVO DE PETTACCI SA 24

3.1 México 24

3.1.1 Datos generales 25

3.1.2 Panorama Competitivo Mexicano 28

3.1.3 Expectativas en el Sector 29

3.1.4 Tendencias en el mercado 29

3.1.5 Canales de Distribución 30

3.2 Puerto Rico 30

3.2.1 Datos generales 30

3.2.2 Industria textil 30

3.2.3 Tendencias de Consumo en Puerto Rico 31

3.2.4 Canales de distribución 32

3.3 Colombia 33

3.3.1 Datos Generales 33

3.3.2 Descripción del sector Textil ... 34
3.3.3 Panorama Competitivo Colombiano ... 36
3.3.4 Expectativas en el sector ... 37
3.3.5 Tendencias en el mercado ... 37
3.3.6 Canales de distribución ... 38
3.4 Perú ... 38
3.4.1 Datos generales ... 38
3.4.2 Tendencias en el mercado de ropa interior ... 39
3.4.3 Canales de distribución ... 40
3.5 Venezuela: ... 40
3.5.1 Datos Generales: ... 41
3.5.2 Descripción Sector Textil: ... 41
3.5.3 Panorama competitivo: ... 43
3.5.4 Perspectivas del Mercado ... 43
3.5.5 Tendencias ... 44
3.5.6 Distribución ... 46
3.6 Ecuador ... 46
3.6.1 Datos generales: ... 46
3.6.2 Descripción de sector textil: ... 47
3.6.3 Expectativas del sector: ... 48
3.6.4 Tendencias: ... 48
3.6.5 Distribución: ... 50
4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO ... 51
4.1 Estrategia de promoción ... 51
4.2 Estrategia de precio ... 52
4.2.1 Estrategia de precios competitivos ... 52
4.3 Estrategia de producto ... 52
4.3.1 Estrategia de producto diferenciado ... 52
4.4 Estrategia de plaza ... 52
5 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS OBJETIVO ... 53

5.1 México 53
5.1.1 Producto: 53
5.1.2 Precio: 54
5.1.3 Promoción: 54
5.1.4 Plaza: 55
5.2 Puerto Rico 55
5.2.1 Producto 55
5.2.2 Precio 56
5.2.3 Promoción 56
5.2.4 Plaza: 57
5.3 Colombia 57
5.3.1 Producto 57
5.3.2 Precio 58
5.3.3 Promoción 58
5.3.4 Plaza 59
5.4 Perú 59
5.4.1 Producto: 59
5.4.2 Precio 59
5.4.3 Promoción 59
5.4.4 Plaza 60
5.5 Ecuador 60
5.5.1 Producto: 60
5.6 Precio: 61
5.6.1 Promoción: 61
5.6.2 Plaza: 61
5.7 Venezuela 62
5.7.1 Producto 62
5.7.2 Precio: 63
5.7.3 Promoción: 63
5.7.4 Plaza: 63

6 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN 64
7 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN UPPSALA 67
8 VENTAJAS Y DEVENTAJAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PETTACCI SA 70
8.1 Ventajas: 70
8.2 Desventajas: 72
9 CONCLUSIONES 75
10 RECOMENDACIONES 77
11 BIBLIOGRAFÍA 79

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Canales de distribución Puerto Rico enfocado a clientes institucionales y consumidores finales. 32
Ilustración 2: Canales de Distribución Puerto Rico a través de Filiales 33
Ilustración 3: Canales de distribución a través de Franquicias 33
Ilustración 4: Canales de distribución Colombia 40
Ilustración 5: Estrategia Pull 51
Ilustración 6: Centralised Hub "Pettacci S.A" 66
Ilustración 7: Estapas del Modelo Uppsala: Pettacci S.A 69
Ilustración 8: Organigrama Pettacci S.A 87
Ilustración 9: Colección Distinzione Ilustración 10: Affascinante ... 88
Ilustración 11: Dolce Ilustración 12: Seducente ... 88
Ilustración 13: Aqua 89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tasa de Crecimiento anual porcentual del PIB de México 25
Tabla 2: Tamaño de la categoría en México (Datos en millones de USD) 26
Tabla 3: Participación de las marcas de la categoría de Ropa Interior en México. (Datos en porcentajes) 26

Tabla 4: Tamaño de la categoría en Colombia (Datos en millones de USD) 35
Tabla 5: Participación de las marcas de la categoría de Ropa Interior en Colombia (Datos en porcentaje) 35
Tabla 5: Tamaño de la categoría en Venezuela (Datos en millones de USD) 42
Tabla 6: Distribución del mercado de ropa interior y vestidos de baño en Venezuela. (Datos en Porcentaje) 42
Tabla 8: Estado de resultados 90
Tabla 9: Indicadores de rentabilidad 91
Tabla 10: Indicadores Operacionales 92

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Exportaciones Colombianas FOB.....14
Gráfica 2: Variación acumulada de las Exportaciones Textiles 15
Gráfica 3: Participación Principales Países Destinos de Exportación de Textiles..15
Gráfica 4: Exportaciones Textiles en Ecuador 18
Gráfica 5: Ganancias y Pérdidas 91
Gráfica 6: Utilidad Bruta.....91

GLOSARIO

Barreras comerciales: Medidas establecidas por los gobiernos (disposiciones legales, reglamentarias o administrativas, normas, etc.) así como prácticas de tramitación aduanera, usos y costumbres locales que prohíben, limitan o dificultan los intercambios económicos internacionales (importaciones o exportaciones de determinados bienes o servicios) y las inversiones. Las barreras comerciales, también llamadas obstáculos al comercio, discriminan a favor de los productos locales o de los servicios prestados por empresas del país originando problemas en el comercio internacional. Las barreras a la inversión limitan o impiden la actividad económica del inversor foráneo en determinados sectores.[1]

Competitividad: La capacidad de las empresas de un país determinado, de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas localizadas en otros países.[2]

Innovación Empresarial: Capacidad de una empresa para adaptarse a las nuevas exigencias y situaciones del mercado para ser cada vez más competitiva a partir de la identificación de oportunidades.[3]

Internacionalización de empresa: Conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.[4]

Globalización: Conjunto de habilidades (ambientales, tecnológicas, económicas, políticas, sociales, etc.) en el sistema humano o social, cuyos efectos no son

---

[1] Ver: Barreras comerciales. Recuperado el día 12 de Mayo de 2012 de: http://www.barrerascomerciales.es/FAQ.aspx?ver=1#1

[2] Ver: Chudnosky y Porta, *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. P.7

[3] Comparar con: La innovación empresarial 1ª Parte. Recuperado el día 13 de Mayo de 2012 de: http://www.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/iee/Numero_46/MARIA_DEL_PILAR_SERRANO_ALONSO_01.pdf

[4] Ver: SIECAN. Recuperado el día 12 de Mayo de 2012 de: http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es

localizados sino que manifiestan en el conjunto de la Tierra, de la sociedad y de los individuos, aunque sean en forma distintas.[5]

Productividad: "La productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano".[6]

Rentabilidad Financiera: Mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus propietarios representando el costo de oportunidad de los fondos que están invertidos en ésta y compara los rendimientos con otras inversiones alterniativas.[7]

Sector económico: Un sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.[8]

---

[5] Comparar con: Xercavins., Cayula,, Cervantes y Sabater, *Desarrollo sostenible* . p. 99
[6] Ver: Eficiencia y Productividad. Recuperado el día 12 de Mayo de 2012 de: http://www.eficiencia.info/2010/09/definiciones-de-productividad.html
[7] Ver: Eslava, *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial* P. 114
[8] Ver: Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. Recuperado el día 12 de Mayo de 2012 http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm

RESUMEN

Algunas empresas colombianas, ya sean PYMES o grandes compañías, tienen dificultades para realizar exportaciones y comercializar sus productos en un mercado extranjero, ya sea por barreras comerciales, desconocimiento de los procesos de internacionalización o temor al fracaso.

Dadas las diferentes barreras de internacionalización, las compañías son ajenas al conocimiento de su potencial exportador, lo cual genera mayor dificultad para dar el paso de internacionalizarse.

Por lo anterior, surge la necesidad de realizar un análisis de caso de cómo una empresa Colombiana de la industria textil, logra internacionalizarse enfrentado barreras y tomando decisiones acertadas, con el fin de servir como ejemplo para otras compañías de la misma industria que deseen internacionalizarse.

Palabras Claves: Competitividad, empresa multinacional, exportación, innovación, internacionalización, marca, mercado, plaza, precio, producción, producto, promoción

ABSTRACT

Colombian companies, whether SMEs or large companies, they are prevented to export and internationalize, either by trade barriers, lack of knowledge of the process of internationalization or fear of failure.

Given the different internationalization barriers, companies do not realize their export potential, which generates more difficulties to take the step to internationalize.

Therefore, the need arises to make a case study of how a Colombian company in the textile industry internationalized its products by facing barriers and taking the right decisions in order to serve as an example for other companies in the same industry who wish to internationalize.

Keywords: Competitiveness, multinational company, exportation, innovation, internationalization, brand, market, place, price, production, product, promotion

INTRODUCCIÓN

En términos generales, para poder comprender la realidad de un país e identificar su grado de competitividad y productividad es necesario analizar sus empresas, ya que estas son el medidor de la economía, dan empleo a la población y manejan la demanda y oferta del mercado de bienes y servicios.

En Colombia existen empresas altamente competitivas que han iniciado exitosos procesos de internacionalización buscando penetrar nuevos mercados con productos innovadores, para incrementar sus ingresos, sin embargo para iniciar el proceso de internacionalización y poder exportar sus productos las empresas deben realizar inversiones en investigación de mercados, para determinar si el producto puede llegar a ser aceptado en el país de destino.

Por ello surge la necesidad de crear un documento que describa de manera detallada el caso de internacionalización de la empresa colombiana Pettacci S.A, específicamente para el caso de las empresas de la industria textil

1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LATINOAMÉRICA

El sector textil es de vital importancia para la economía de los países latinoamericanos, es una industria dinámica que contribuye en gran medida al crecimiento de las exportaciones a diversos países del mundo.

La actividad textil se ha convertido en una de las principales generadoras de empleo y de divisas de Latinoamérica. Esta región se ha posicionado como el segundo proveedor internacional de prendas de vestir para el mercado estadounidense –después de Asia—con el 32.8% del volumen de las importaciones realizadas por este país en el 2003. En la última década las cantidades exportadas se han cuadruplicado, El sector textil se convirtió en muchos países en un sector clave para diversificar las exportaciones, que en la década de los ochenta se concentraban casi en su totalidad en productos agrícolas tradicionales.[9]

Tras la crisis global de 2009, los diversos sectores económicos se vieron seriamente afectados, y la industria textil no fue la excepción, por lo cual los países latinoamericanos se vieron en la obligación de encontrar nuevos posibles mercados que permitieran expandir el horizonte de exportaciones.

En Colombia, la industria textil y de confección es el tercer renglón de la economía nacional y en los dos últimos años tuvo dificultades para exportar a Venezuela, factor que se agudizó en 2009 por el estado de las relaciones políticas entre ambos países. Esto repercutió en la parte comercial, más teniendo en cuenta que el 65 por ciento de las exportaciones colombianas se dirigían al país vecino. [10]

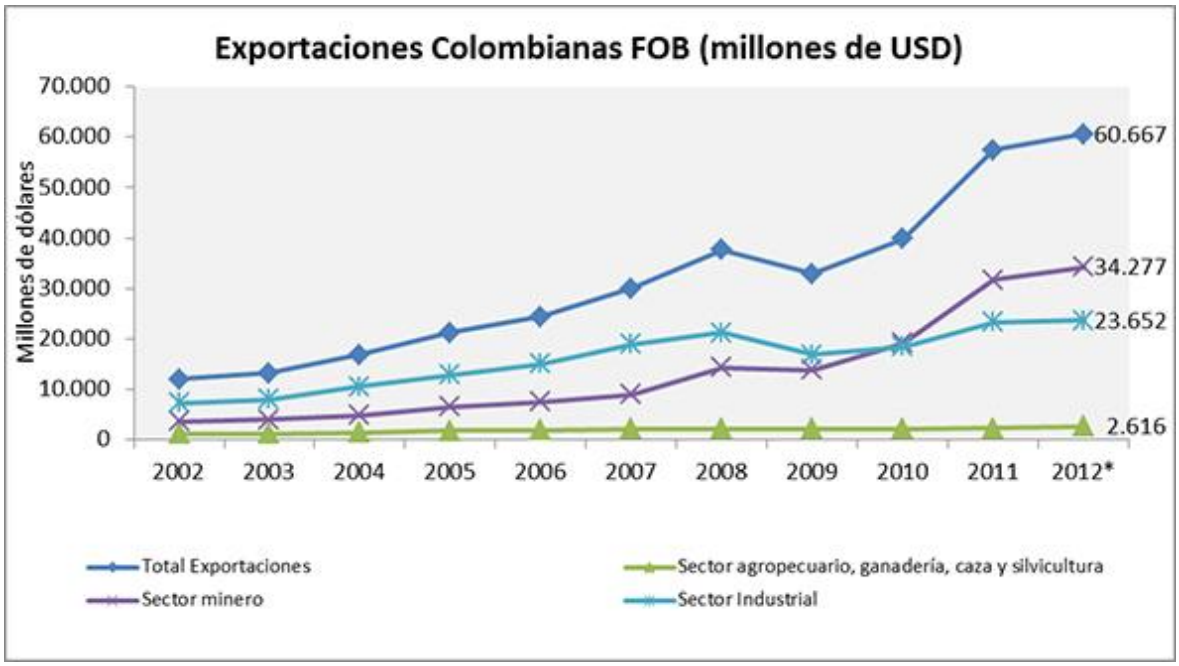
[9] Ver: El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio (2004). Recuperado el día 7 de Julio de 2013 de:
http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20Sector%20textil%20exportador%20L.A.pdf

[10] Ver: Pese a la crisis, la industria textil de América Latina espera un repunte en 2010 (2010). Recuperado el día 7 de Julio de 2013 de:http://textileindustry.ning.com/profiles/blogs/pese-a-la-crisis-la-industria

En la siguiente gráfica se pueden observar las exportaciones colombianas en millones de dólares, se evidencia una reducción en los niveles en el año 2009 tras la crisis diplomática con Venezuela.

También se observa que en el último año las exportaciones textiles colombianas fueron de 23.652 millones de dólares

Gráfica 1: Exportaciones Colombianas FOB



Fuente: Inexomda

En la gráfica que aparece a continuación se aprecia la variación acumulada de las exportaciones de textiles colombianos, esta presenta su pico más alto en enero de 2011 y tiene su punto más bajo a principios de 2010 depués de la crisis diplomática

Gráfica 2: Variación acumulada de las Exportaciones Textiles

Fuente: Inexmoda

Venezuela, Ecuador, México y Perú son los principales destinos de los textiles colombianos. Tras la superación de la crisis diplomática con Venezuela las exportaciones a dicho país se han recuperado significativamente.

Gráfica 3: Participación Principales Países Destinos de Exportación de Textiles

Fuente: Inexmoda

En el caso de México, las empresas del sector llevan a cabo un esfuerzo continuo de modernización y transformación tecnológica con el objetivo de mantener ventajas competitivas que les permitan consolidar su posicionamiento en el mercado nacional y de exportación. Pese a la severa crisis internacional registrada en el 2009 y la contracción del mercado global, en ese año el sector importó un total de 178 millones de dólares, de los cuales aproximadamente el 70% corresponden a la Industria Textil (intensiva en capital) y el 30% restante a la Industria del Vestido (sector intensivo en mano de obra). [11]

La industria textil mexicana ha terminado 2012 con un aumento del 5% y 3% en la generación de empleos y de recursos, respectivamente. Lo ha conseguido a pesar del incremento de la ropa china que ha entrado en el país.

El presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (Canaive), Sergio López de la Cerda ha puntualizado que el contrabando de ropa china a México ha avanzado entre el 3% y el 4%, mientras que la vía legal, la entrada ha crecido un 20%.[12]

El sector textil peruano también se vio seriamente afectado por la crisis económica mundial de 2009, tras una leve recuperación el sector volvió a entrar en dificultades a raíz de los problemas que afrontan los países europeos.

La industria textil de Perú representa el 13% del PBI manufacturero y conjuntamente con las confecciones-, genera cerca de 1.5 millones de puestos de trabajo. Asimismo, en los últimos cinco años se han instalado maquinaria y equipos de última generación por un valor cercano a los US$ 800 millones.

[11] Ver: MexCostura (2010).Recuperado el día 7 de Julio de 2013 de: http://www.mexcostura.mx/component/content/article/114

[12] Ver: América Económica (2013). Recuperado el día 7 de Julio de 2013 de: http://www.americaeconomica.com/index.php?noticia=15162&name=MERCADOS%20Y%20FINANZAS

Del total de confecciones que se venden en el Perú, el 70% de las prendas son importadas sobre todo de China; mientras que un 30% es nacional. Durante el primer semestre del 2012 el valor de las exportaciones de textil-confecciones creció 15% respecto del mismo periodo del año anterior, los volúmenes exportados han mostrado un crecimiento casi nulo.[13]

El sector textil Ecuatoriano genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.[14]

Según un estudio realizado por la AITE, el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada con mucha frecuencia para cometer este acto ilegal es la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas.[15]

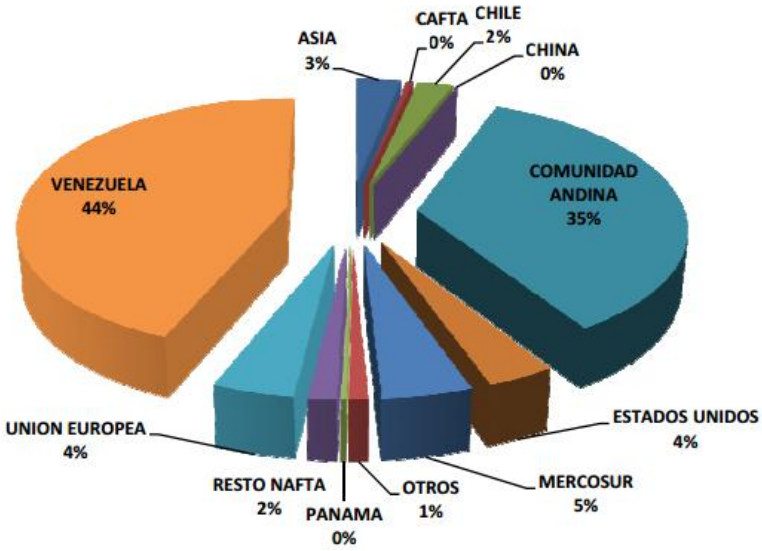
[13] Ver: Revista Institucional de la Sociedad de Industrias de Perú (2012). Recuperado el día 8 de Julio de 2013 de: http://www.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf

[14] Ver: Asociación de Industriales textiles del Ecuador (2013).Recuperado el día 8 de Julio de 2013 de: http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

[15] Ver: Asociación de Industriales textiles del Ecuador (2013). Recuperado el día 8 de Julio de 2013 de: http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

En la siguiente gráfica se encuentran los principales destinos de las exportaciones textiles ecuatorianas en 2011, siendo Venezuela y países de la comunidad andina los clientes más importantes.

Gráfica 4: Exportaciones Textiles en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

En relación a Venezuela, Un problema estructural del sector, es su baja orientación competitiva y su mínima integración a la cadena textil-confección. Texturas y colores que poco tienen que ver con las tendencias mundiales de la moda y poca receptividad para percibir señales correctivas del entorno, han hecho que las empresas textiles venezolanas pierdan presencia y respetabilidad frente a sus consumidores directos, constituidos mayoritariamente por medianas y pequeñas industrias con las que, a pesar de largos años de relación, no han logrado resolver problemas de montos mínimos de compras de insumos y tiempos de despacho.[16]

[16] Ver: La Industria textil en Venezuela (2013). Recuperado el 7 de Julio de 2013 de: http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4538

La industria textilera de Venezuela se ha visto debilitada debido a la penetración de importaciones legales e ilegales de piezas de vestir al mercado venezolano, dejando en desventaja a la producción nacional. Sin embargo, durante 2007 ésta tuvo un repunte de 15% en la producción, por lo que el sector de la confección tiene 35% de penetración en el mercado, con respecto al 20% que tenía en 2006, y lamentablemente, la piratería y las importaciones legales copan 65% de la plaza comercial.

Finalmente, la producción textil Venezolana requiere de alta inversión en maquinaria y automatización, personal calificado e información sobre mercados y modas, para mejorar su rendimiento, calidad y expansión.[17]

Puerto Rico no es un país reconocido por su industria textilera a diferencia de Republica Dominicana que se ha caracterizado por su alta demanda de textiles. Mientras en 2011 el país boricua importó de Colombia US$310.288 millones en textiles, Republica Dominicana importó US$4'062.288.

Pero el panorama en el 2012 para la industria textil de Puerto Rico es muy diferente. Con la inversión y apoyo del Gobierno puertorriqueño en empresas manufactureras de uniformes, ropa interior, ropa casual, entre otros, y el Tratado de Libre Comercio vigente entre Colombia y Estados Unidos (en el cual Puerto Rico se favorece por su condición de Estado Libre Asociado) se espera que la industria textilera de la isla se fortalezca, permitiendo que el país se sume a la lista de países del Caribe con potencial para la exportación de textiles colombianos.[18]

Se espera que la industria textilera de la isla aumente, así como sus importaciones en textiles e insumos. En los pasados 36 meses, el Departamento de Desarrollo

[17] Ver: La Industria textil en Venezuela (2013). Recuperado el 7 de Julio de 2013 de: http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4538

[18] Ver: Proexport Colombia (2013). Recuperado el 7 de Julio de 2013 de: http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/industria-textilera-aumenta-en-puerto-rico

Económico y Comercio del Gobierno de Puerto Rico ha apoyado a compañías del sector textil con el fin de impulsar la industria textil.[19]

2 PETTACCI S.A

2.1 Información organizacional: Pettacci S.A

2.1.1 Razón Social

La empresa PETTACCI S.A. sociedad industrial, comercial y de servicios para la moda femenina y masculina; cuyo objetivo primordial es producir ropa interior para damas, caballeros y niños, elaboradas con materias primas de óptima calidad, para poder ofrecer a sus clientes, tanto en el territorio nacional como en el exterior, un excelente producto cuya característica principal sea su diseño e innovación.

Por todo esto, las prioridades de PETTACCI se rigen con mira en la política de: "Diseñar, producir y comercializar ropa interior de óptima calidad"[20]; para damas, caballeros y niños; apoyándose en un equipo de trabajo profesional, comprometido con el mejoramiento continuo e idóneo para este fin.

2.1.2 Visión de la empresa

En el 2020 Pettacci S.A. habrá alcanzado los mercados nacionales, con ayuda de todos sus colaboradores, para quienes ésta debe constituirse como su inspiración y motivación cotidiana.[21]

2.1.3 Misión de la empresa

Diseñar producir y comercializar ropa interior que brinde al cliente comodidad con estilos novedosos elaborados con materiales y mano de obra de primera calidad.[22]

---

[19] Ver: Proexport Colombia (2013). Recuperado el 7 de Julio de 2013 de: http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/industria-textilera-aumenta-en-puerto-rico

[20] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.

[21] Núñez L. (2013) *Visión y Misión Pettacci S.A.* Archivo Pettacci S.A

2.1.4 Estados financieros

Las ventas de la empresa han ido disminuyendo gradualmente a través de los últimos años. Esto se debe a la cantidad de empresas competidoras que venden productos chinos a precios más bajos en todos los países donde la empresa está presente.[23] *Ver Tabla 1: Estado de Resultados*

La utilidad neta de la empresa ha disminuido notoriamente. Se puede evidenciar que en los últimos años, las ventas han disminuido y se acercan cada vez más al costo de venta. Esto genera una utilidad bruta menor. Aunque los gastos operacionales administrativos han tendido a disminuir, los gastos operacionales de ventas han ido aumentando, dejando una menor utilidad operacional. Además, los ingresos no operacionales de la empresa han disminuido.[24] *Ver Gráfica 5: Ganancias y Pérdidas*

La utilidad bruta se ha mantenido en promedio. Para el 2009 el costo de ventas disminuyó, generando una mayor utilidad. En el 2010 y 2011 se mantuvo. *Ver Gráfica 6: Utilidad Bruta*

El margen bruto presentó una notable disminución en el 2009. Para los siguientes años, ha ido disminuyendo paulatinamente. Del mismo modo, el margen neto disminuyó para el 2009, pero se mantuvo constante de 2009 a 2011. El margen operacional fue negativo en el año 2008, pero para 2009 y 2010 se mantuvo constante, y para el 2011 disminuyó. [25]

En cuanto al retorno operacional sobre los activos (ROA), se concluye que el poder de ganar fue del 5% en el año 2008 y para los tres siguientes años fue del 1%. El retorno sobre el patrimonio, se resalta que la empresa generó el 1% de

---

[22] Núñez L. (2013) *Visión y Misión Pettacci S.A.* Archivo Pettacci S.A

[23] Ver: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de : http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp

[24] Ver: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp

[25] Ver: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp

retorno de la inversión desde el 2009 hasta el 2011. El margen no operacional representó el 4% en 2008, para el año siguiente disminuyó al 5% y los siguientes años sólo ha aumentado en proporciones pequeñas. [26] *Ver Tabla 2: Indicadores de rentabilidad*

La rotación de activos ha ido disminuyendo con los años notoriamente. Para el 2008 se tenía una rotación de 6,2 veces, mientras que para los años siguientes era de 2,59 veces. Para el año 2010 se rotaron 1,98 veces y para el 2011 se rotaron 1,77 veces los activos fijos.

La rotación de activos totales también ha presentado una disminución, presentando 1,46 veces en 2008; 0,6 veces en 2009; 0,48 veces en 2010, hasta llegar a 0,42 veces en 2011.

La rotación total de inventarios también ha disminuido. Para el 2008 esta fue de 6,1 veces, para el siguiente año bajó a 2,31 veces. En 2010 fue de 1,76 veces y llegó a 1,41 veces en 2011.[27] *Ver Tabla 3: Indicadores operacionales*

2.2 Productos Pettacci S.A

Pettacci S.A. crea, desarrolla y comercializa ropa interior femenina y masculina en conjuntos de 2 y 3 piezas para la ropa interior femenina como baby doll, tríos de tangas, bóxer, panties, cacheteros, vestidos de baño y pijamas.

Cada colección es el resultado de un equipo de trabajo, cada una tiene aproximadamente 25 referencias y 75 colores, entre conjuntos de 3 y 2 piezas, baby doll, paquetes de panties, bóxer y tangas, brassieres strapless y diferentes novedades basados en la moda europea. Cada modelo en la colección viene en

[26] Ver: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de : http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp

[27] Ver: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de : http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp

tres colores acordes a la moda y temporada, pero se busca que cada una tenga una gama sea bastante amplia.[28]

En la línea de brassieres, Pettacci confecciona tallas de la 32 hasta la 40 en copas A B C D, permitiendo que la mujer luzca perfectamente hermosa teniendo en cuenta los contornos y volúmenes pequeños, medianos o voluptuosos.[29]

2.2.1 Colecciones

Pettacci desarrolla 6 colecciones al año Ropa Interior, entre las que se incluyen: vestidos de baño, baby doll, pijamas, brassieres, panties y tangas, que cuentan con exclusivos diseños en cantidades limitadas; que traducen los sentimientos e interpretan las emociones y necesidades de la mujer, cada una de ellas basada y respaldada por un riguroso proceso de investigación continuo en tendencias de moda Europea de acuerdo con la temporada, en estudios de mercado a nivel mundial y en la participación activa en ferias nacionales e internacionales.[30]

Los exclusivos diseños en ropa interior femenina se clasifican por *Momentos Pettacci*[31]:

- Distinzione: Ofrece diseños clásicos y elegantes, ideales para ir al trabajo para ser usado en eventos sociales, por novias, cenas, cocteles, Los colores son neutros y priman materiales satinados. Preferidos en su mayoría por mujeres ejecutivas y sofisticadas.
- Affascinante: Son diseños versátiles y con estilo único para usar todos los días. Ofreciendo una amplia gama de colores y diferentes estilos para cualquier ocasión. Ideal para mujeres de cualquier edad.
- Dolce: Estos diseños están llenos de color y variedad de estampados, según la temporada. Existen diferentes combinaciones, diseñados

[28] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[29] Ver: Pettacci Colombia. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/momentos-mujer
[30] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[31] Ver: Pettacci Colombia. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de:

exclusivamente para mujeres jóvenes (adolescentes). Perfectos para momentos de relax.

- Seducente: Variedades de Baby Doll y pijamas seductoras.
- Aqua: Vestidos de baño con diferentes estampados y accesorios como flecos, aros y bordados. Vienen en una y dos piezas, con pareo incluido.

2.2.2 Materia prima

La empresa selecciona los mejores materiales para la confección de sus prendas, donde el componente principal es el elastómero LYCRA producido y patentado por INVISTA, ofrecen máxima comodidad con bases como las micro fibras que dan sensación de segunda piel, brindando un delicado contacto y un confort absoluto; tejidos con tecnología *Tricot* que proporciona una excelente durabilidad a las telas.[32]

Se emplea algodón 100% en cada una de sus prendas en las zonas más delicadas; el forro de las copas y el refuerzo del panties, protegiendo la piel

Utilizan elásticos con elastómeros que permiten la **elongación** adecuada brindando una mayor comodidad, y total **recuperación** que garantiza que después del lavado la prenda mantenga su forma inicial. [33]

Las copas de los brassieres son ultra cómodas **con memoria,** no se deforman y totalmente **transpirables** garantizando frescura e higiene todo el día. Ofrecen variedad de siluetas; media copa, copa entera con o sin realce y copa strapless.[34]

3 MERCADOS OBJETIVO DE PETTACCI SA

3.1 México

[32] Ver: Pettacci Colombia. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/pettacci-colombia
[33] Ver: Pettacci Colombia. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/pettacci-colombia
[34] Ver: Pettacci Colombia. Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/pettacci-colombia

3.1.1 Datos generales

El nombre del país es Estados Unidos Mexicanos y su capital es Ciudad de México (Distrito Federal). La constitución política de los Estados Unidos Mexicanos del 5 de Febrero de 1917, establece que México es una república representativa, democrática y federal constituida por 31 Estados y un Distrito Federal unidos en una federación pero libres y soberanos en su régimen interno.[35]

En México durante 2010, se consolidó el proceso de reactivación de la actividad que inició en el segundo semestre de 2009. La recuperación en los niveles de producción fue consecuencia del crecimiento exhibido por la economía mundial, en particular, por el de la actividad industrial en Estados Unidos. Este último impulsó de manera importante a las exportaciones mexicanas, lo cual fue transmitiéndose gradualmente a los componentes del gasto interno.[36] En la siguiente tabla, se muestra como creció el PIB a partir de 2010 gracias a la reactivación de la economía Mexicana.

En la siguiente tabla, se muestra como creció el PIB a partir de 2010 gracias a la reactivación de la economía Mexicana

Tabla 1 Tasa de Crecimiento anual porcentual del PIB de México

2008	2009	2010	2011	2012
1.2	-6.0	5.3	3.9	3.9

Fuente: Banco Mundial

Descripción del sector textil

[35] Ver: Proexport Colombia (2011). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proexport.com.co/mcrmexico/guia-comercial-mexico-triangulo-Norte

[36] Ver: Proexport Colombia (2011). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proexport.com.co/mcrmexico/guia-comercial-mexico-triangulo-Norte

En relación al sector textil, en México, el tamaño de la categoría de Ropa interior y de vestidos de baño ha crecido en los últimos años en 2007 era de cerca de 1,532.7 millones de dólares y en el año anterior era de 1,686.8 millones de USD[37]

Tabla 2: Tamaño de la categoría en México (Datos en millones de USD)

País	Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012
México	Ropa interior/ vestidos de baño	1,532.7	1,570.6	1,310.6	1,500.5	1,653.4	1,686.8

Fuente: Euromonitor from trade sources/national statistics

La distribución del mercado en México se encuentra repartida en varias empresas tanto nacionales como extranjeras, las compañías más fuertes son: Hanesbrands, Ilusion SA y Vicky Form SA.

La participación de las marcas en el Mercado de ropa interior se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3: Participación de las marcas de la categoría de Ropa Interior en México. (Datos en porcentajes)

Marcas	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ilusion (Ilusion SA de CV)	10.3	10.3	10.1	10.0	9.8	9.9
Vicky from (Vicky SA de CV)	10.1	10.1	9.9	9.8	9.7	9.5
Playtex (Hanesbrands Inc)	5.2	5.3	5.2	5.1	5.0	4.8
Hanes (Hanesbrands Inc)	3.1	3.1	3.3	3.3	3.3	3.5
Warner´s (Warnaco Group Inc)	2.8	2.7	2.6	2.5	2.4	2.4
Avon (Avon Products Inc)	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.2
Rinbros (Hanesbrands Inc)	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0
Oysho (Inditex, industria de Diseño Textil SA)	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
Fruit of the Loom (Berkshire Hathaway Inc)	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8
Playboy (Playboy Enterprises Inc)	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6

[37] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

Carnival (Carnival SA de CV)	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4	1.5
Lovable (Gazal Corp Ltd)	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2
Calvin Klein (Phillips-Van Heusen Corp)	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1
Skinny (Dsitribuidora de textiles Avante SA)	0.9	0.9	0.8	1.0	1.0	1.0
Mia (Fábricas de Calzado Andrea SA de CV)	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7
Berlei (Pacific Brands Ltd)	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6
Firm International (Forever Firm SA de CV)	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
Crazy Boxer (Crazy Boxer SA de CV)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Trueno (Playeras Trueno SA de CV)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Finess (Grupo Industrial Simja SA de CV)	0.1	0.1	0.3	0.3	0.4	0.4
Vasarelli (Daturi SA de CV)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Casfer (Loyd's London SA de CV)	0.3	0.3	0.4	0.3	0.4	0.3
Brit (Confecciones Brit SA de CV)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
Yuppie's (Grupo Industrial Simja SA de CV)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Marel (Marel de Mexico SA de CV)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Panties Chic (Panties Chic SA de CV)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
Joe Snyder (Joe Snyder SA de CV)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Attitude (Nilson Group AB)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Teycon (Teycon SA de CV)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Optima (Grupo Vermont)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Princess de Luxe (Cofran SA de CV)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Expressions (Cartoonwear SA de CV)	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
D'Frida (Creaciones Frida SA de CV)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1
Corsetería Rocío (Corsetería Rocío SA de CV)	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Intimissimi (Calzedonia SpA)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Brass Jade (Exclusivas Jade SA de CV)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
LaFox (Grupo Industrial Simja SA de CV)	0.4	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1
Chatelle (Casta Comercializadora SA de CV)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

Research Sources: Euromonitor from trade sources/national statistics

3.1.2 Panorama Competitivo Mexicano

La empresa líder en la categoría en 2012 fue Ilusion SA que tuvo cerca del 10% del total de las ventas seguida de Vicky SA con una participación en el mercado de más del 9%. Ambas compañías tienen varios años de presencia en el sector textil mexicano y además son reconocidas por la calidad de sus productos, además son empresas que cuentan con canales de distribución bien desarrollados, que les permiten acceder a consumidores que se encuentran en distintos lugares del país.[38]

La empresa Hanesbrands Inc, muestra un incremento en cuanto a participación del mercado en 2012, el cual se explica como consecuencia del lanzamiento de una colección de vestidos de baño que tuvo una alta aceptación por parte de los consumidores durante el año.

Cabe resaltar que el mercado de ropa interior se divide tanto en marcas domésticas como internacionales. Muchas multinacionales tienen fábricas en México para poder reducir los costos de producción y así vender sus productos a un menor precio que sea más competitivo. [39]

En términos de ropa interior femenina, los colores en los que más se venden piezas en el país son blancos, negros y beige.

El canal de distribución más importante sigue siendo las tiendas por departamentos casi el 45% de las ventas se realizaron en dichos establecimientos. Las ventas directas y las tiendas especializadas en artículos de la categoría también son un canal representativo

[38] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[39] Ver: Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

3.1.3 Expectativas en el Sector

Se espera que las ventas experimenten un crecimiento positivo a principios de 2013, entre 3 y 4% en términos de volumen, al igual que el lanzamiento de nuevos diseños. Para 2017 las ventas de ropa interior se estiman en Mx$26.830 millones. Sin embargo para el caso de vestidos de baño, se cree que habrá una disminución del volumen en ventas a pesar de aumentar el valor, esto puede ser efecto del incremento del poder adquisitivo lo cual afectaría el valor de la compra más no la cantidad.[40]

Una posible amenaza para la industria nacional, es la entrada de nuevos competidores con productos a menor precio puede generar una guerra de precios y afectar los márgenes de utilidades de las empresas. La expansión de portafolios se puede convertir en una estrategia para expandir la participación en otras categorías.[41]

3.1.4 Tendencias en el mercado

La demanda se orienta a prendas exclusivas para marca propia del cliente y desarrollo de propuestas con alto contenido de diseño, colores y accesorios. La oferta de la industria de ropa interior y de control en México se concentra en productos básicos, lo cual abre la posibilidad de competir con producto diferenciado. La decisión de compra se basa en el diseño y apariencia del producto, mientras que el precio y confort pasan a un segundo plano. Las ventas por catálogo a precios económicos tienen un gran potencial. Hoy en día las empresas están decidiendo tener representantes locales para prestar mejor servicio post venta y cumplimiento en los tiempos de entrega.[42]

---

[40] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

[41] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

[42] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 4 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

3.1.5 Canales de Distribución

Los diferentes canales de distribución para incursionar en el mercado son el canal de distribución mayorista, que atiende a las boutiques independientes multimarcas y tiene red de ventas directas. Por otro lado están las tiendas por departamento que llegan a segmentos socioeconómicos medio, medio-alto y alto. En este caso el esquema de compra es complejo y en promedio toma entre tres meses y un año, debido a factores como las temporadas de compras, desarrollo de productos, precios, validación de los proveedores, entre otros. Así mismo, mientras las grandes superficies cubren el mercado desde el nivel socio económico medio-bajo, hasta el alto, de acuerdo con su ubicación geográfica, las cadenas de almacenes especializados, caracterizados por locales pequeños con oferta especializada, están enfocados a niveles socio económicos medio y medio-altos.[43]

3.2 Puerto Rico

3.2.1 Datos generales

Puerto Rico es un Estado Libre Asociado a los Estados Unidos, situado entre las latitudes 17.50º y 18.31º norte y 65.13º y 67.58º oeste. El territorio incluye una isla principal y otras pequeñas a su alrededor: Cabras, San Juan, Vieques, Culebra, Mona, Monito, Desecho y Caja de Muerto y tiene 3.435 millas cuadradas, es decir 8.793,6 km2. Está situado al norte de Venezuela, a la altura de la Península de Yucatán y al oriente de la República Dominicana.[44]

3.2.2 Industria textil

Se espera que en Puerto Rico se registre un incremento en la industria textil, lo que impulsaría la importación de insumos para su fabricación, la industria nacional cuenta con el apoyo del Departamento de Desarrollo Económico y

[43] Ver: Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proexport.com.co/oportunidades-internacionales/ropa-interior-y-de-control-en-mexico

[44] Ver: Proexport Colombia (2004). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8778DocumentNo7243.PDF

Comercio del Gobierno de Puerto Rico para impulsar el crecimiento del sector en el país[45]

Los textiles colombianos tienen como destino importante a Puerto Rico, en el año 2011 cerca de US$310.288 millones en textiles colombianos fueron importados por Puerto Rico. Sin embargo, las exportaciones de textiles colombianos a Puerto Rico también se vieron afectadas durante el 2011 debido a la ausencia del APTDEA durante casi ocho meses, lo que generó que los textiles colombianos entraran a Puerto Rico teniendo que pagar altos porcentajes de arancel, lo que ocasionó una pérdida de competitividad ante textiles de otros países que si tenían privilegios arancelarios

Para Colombia, Puerto Rico se ha convertido en un mercado importante en los últimos años, y tras la firma del Tratado de libro comercio entre Colombia y Estados Unidos (a partir del cual Puerto Rico se favorece al ser un estado libre asociado a EE.UU) se espera que las exportaciones de textiles colombianos a dicho país se incrementen en los próximos años[46]

3.2.3 Tendencias de Consumo en Puerto Rico

Las características más importantes de los consumidores dentro del mercado en Puerto Rico son:

- Compran productos de marcas que estén bien posicionadas en el mercado
- Personas compran ropa en el exterior, ya que esto les da status

[45] Comparar con: Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/industria-textilera-aumenta-en-puerto-rico

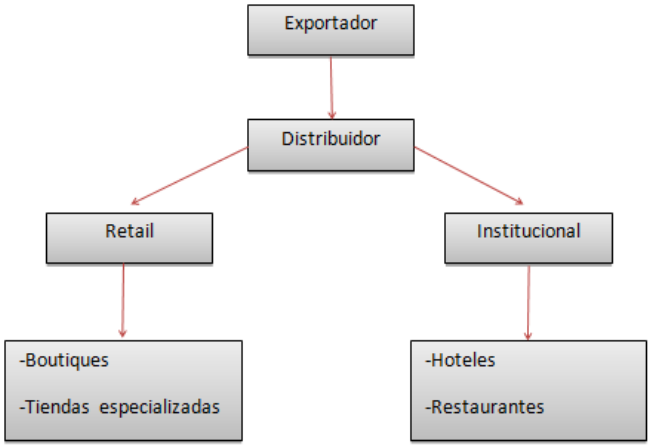
[46] Comparar con: Proexport Colombia (2004). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/industria-textilera-aumenta-en-puerto-rico

- Tienen un estilo sofisticado
- No usan Zapato cerrado, sólo sandalias
- Usan telas suaves compatibles con el clima tropical
- Prefieren los modelos sencillos y prácticos
- Toman su decisión de compra con base al precio

3.2.4 Canales de distribución

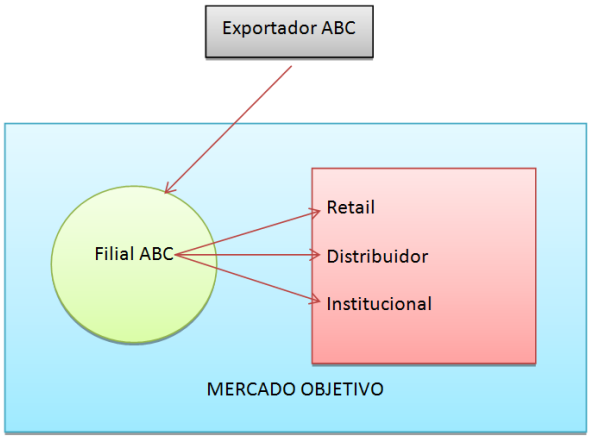
En el país se manejan cuatro canales de distribución diferentes

Ilustración 1: Canales de distribución Puerto Rico enfocado a clientes institucionales y consumidores finales.



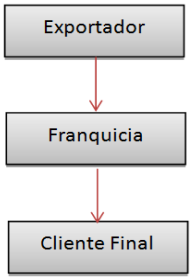
Fuente: Proexport

Ilustración 2: Canales de Distribución Puerto Rico a través de Filiales



Fuente: Proexport

Ilustración 3: Canales de distribución a través de Franquicias



Fuente: Proexport

http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/prend_centroamerica.pdf

3.3 Colombia

3.3.1 Datos Generales

Colombia representa un punto de encuentro entre los países del Norte y del Sur en el hemisferio. Cuenta además con acceso a los océanos Pacífico y Atlántico, lo

cual representa una ubicación estratégica. Limita con Ecuador y Perú al sur, con Brasil y Venezuela por el oriente y al noroeste con Panamá. [47]

En el 2012 el crecimiento del PIB fue del 4,0%. La inversión extranjera directa presentó un record de USD $15.823 millones, al igual que las exportaciones, las cuales llegaron a los USD 60.667 millones. Se registró además una Inflación controlada del 2,4%, resultando menor que la meta. [48]

Colombia exporta a 181 países, cuenta con más de 9.700 empresas exportadoras y 8 tratados de libre comercio vigentes. Además, de acuerdo con el al Índice de Crecimiento de la Fuerza Laboral de IMD 2012, es uno de los países con mayor incremento anual en la disponibilidad de recurso humano.[49]

3.3.2 Descripción del sector Textil

El sector textil y de confecciones se ha caracterizado por contar con una cadena productiva experimentada y fortalecida, lo cual se refleja en el 5% que representa del total de las exportaciones. Éste representa, además, el 8% del PIB de manufactura y el 3% del Nacional. Con el fin de abastecer la demanda de las empresas de confecciones locales, es común la tendencia de importar productos textiles y fibras de algodón.[50]

Colombia incrementa sus oportunidades de crecimiento con el Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos. Además de los beneficios que recibe por parte de organizaciones que fomentan su desarrollo: El SENA, Proexport, La Cámara

[47] Ver Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/informacion-practica/viajar-a-colombia-informacion-y-consejos/antes-de-venir/geografia-colombiana

[48] Ver Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html#compromiso-del-gobierno-con-el-desarrollo

[49] Ver Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html#interconectado-con-el-mundo

[50] Ver Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html

sectorial de la ANDI, el Clúster textil y demás. Las ciudades principales en el sector son: Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali[51]

Tabla 4: Tamaño de la categoría en Colombia (Datos en millones de USD)

País	Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Colombia	Ropa interior/ vestidos de baño	620,9	705,6	651,8	791,0	906,6	1.006,8

Research Sources: Euromonitor from trade sources/national statistics

La participación de las marcas en el Mercado de ropa interior se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 5: Participación de las marcas de la categoría de Ropa Interior en Colombia (Datos en porcentaje)

Marcas	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Leonisa (Confecciones Leonisa SA)	15,1	14,6	14,1	13,3	9,3	9,1
Punto Blanco (Industrias Valls 1 SA)	5,2	5,3	5,7	5,8	5,2	5,1
Pat Primo (Manufacturas Eliot SA)	3, 4	3,3	2, 6	4,2	4,3	4,1
Arturo Calle (Arturo Calle)	1,3	1,3	1,3	1,3	1,5	1,5
Danny (Danny Venta Directa SA)	2, 0	2, 0	1,9	1,6	1,4	1,4
St Even (Industrias St Even SA)	1,0	1,2	1,3	1,2	1,1	1,1
Bronzini (Almacenes Éxito SA)	-	-	-	1,0	1,1	1,0
Caty (CI Formas Intimas SA)	1,5	1,2	1,5	1,6	0,9	1,0
Excitante (Almacenes Éxito SA)	-	-	-	0,9	1,0	0,9
Lumar (Confecciones Leonisa SA)	-	-	-	1,3	0,9	0,9

[51] Ver Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html

Gef (Crystal Vestimundo Grupo)	0,7	0,6	0,8	0,9	0,8	0,8
Touché (Alternativa de Moda SA)	0,7	0,7	0,7	0,9	0,7	0,7
Ritchi (Ritchi SA)	0,9	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7
Pop Rose (Almacenes Éxito SA)	-	-	-	0,5	0,5	0,5
Cachet (Textiles Swantex SA)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Sentimientos (Pintos SA)	1,2	0,9	0,8	0,6	0,5	0,5
Tall (Textiles Swantex SA)	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Samsara (Textiles Velanex SA)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
Ellipse (CI Ellipse SA)	0,7	0,6	0,6	0,3	0,3	0,3
Austral (CI Formas Intimas SA)	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
Options (Alternativa de Moda SA)	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2
Cocoon (Textiles Fascina)	-	-	-	0,1	0,1	0,1

Research Sources: Euromonitor from trade sources/national statistics

3.3.3 Panorama Competitivo Colombiano

Las empresas colombianas poseen la ventaja de fabricar la materia prima que emplean en sus confecciones. Este aporte, sumado a la experiencia y el reconocimiento que tienen, les brinda la ventaja de ser más competitivas.[52]

Las empresas locales de ropa interior, pijamas y vestidos de baño son líderes en el mercado. Leonisa abarca la mayor parte del mercado para damas de clase alta y media. Además cuenta con su marca Lumar, para proveer a la clase baja con precios más flexibles. En el segmento de clase alta, se encuentran también las marcas Cachet, Touche y Ellipse. A pesar de ello, un gran número de empresas

[52] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

pequeñas se ha dedicado a la confección de ropa interior, ofreciendo precios que las hacen competitivas frente a las más grandes.[53]

3.3.4 Expectativas en el sector

De acuerdo con las necesidades de las personas, se encuentra que las mujeres demandan textura, diseño y color. Los hombres son más conservadores y prefieren modelos clásicos. El mercado colombiano es muy competitivo y no hay casi oportunidad para empresas extranjeras, ya que se caracteriza por su alta calidad y puede ofrecer el producto adecuado al consumidor colombiano que se caracteriza por ser buen conocedor y por tanto exigente en el tema. [54]

Es un mercado estable, ya que las mujeres deben comprar estas prendas para su uso diario. Aunque Leonisa es la empresa líder en el mercado, se espera que otras marcas como Ellipse, Touché, Besame y Caty representen mayor competencia, ya que pueden ofrecer diseños exclusivos.[55]

3.3.5 Tendencias en el mercado

Las empresas de ropa interior colombianas llevan una gran trayectoria en el mercado. Su historia se remonta a más de 30 años de presencia en él. Se han caracterizado por su calidad e innovación en el diseño. Confecciones Leonisa ha sido la más reconocida y posee las mayores utilidades (14% en 2011).[56] En

[53] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[54] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[55] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[56] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx

cuando al segmento de ropa interior masculina, Manufacturas Eliot y el grupo Crystal Vestimundo lideran el mercado. [57]

Las fajas han aumentado su participación en el mercado Colombiano. Aunque inicialmente se empleaban para dar apoyo a las mujeres embarazadas, actualmente es frecuente que los hombres y mujeres las usen para lucir mejor ya que el aspecto físico es de gran relevancia en el país. Las empresas líderes en este segmento son Fájate y Salomé.[58]

3.3.6 Canales de distribución

La venta directa representa gran parte de las ventas totales. Aunque Leonisa lidera el mercado en este canal, otras empresas como Austral, St Even, Danny y Caty realizan ventas por catálogo. Además, varias compañías de vestidos de baño ofrecen sus productos a través de hipermercados. De igual manera, estos supermercados venden sus propias marcas. El Éxito vende Pop Rose, Bronzini, Weekend, y Excitante. [59]

3.4 Perú

3.4.1 Datos generales

Se sitúa frente al océano Pacífico, en el medio de América del Sur. Cuenta con una extensión de 1 285 216 km^2 ó 496 223 millas. Es además el tercer país de extensión más grande en Sudamérica. Posee casi todos los climas del planeta y cuenta con valiosos recursos naturales y energéticos. Las exportaciones en Perú reportaron los US$ 46,268 millones, logrando una cifra record.[60]

[57] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 d Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[58] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[59] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[60] Ver: Pro Inversión Perú (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de:

El país está presente en mecanismos de integración para promover el acceso a nuevos mercados. Cuenta con El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) suscrito con Estados Unidos, el cual establece preferencias arancelarias y nuevos términos para protección de la inversión y comercialización de productos. Además es miembro de la Comunidad Andina de Naciones y ha suscrito el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) con el MERCOSUR.[61]

3.4.2 Tendencias en el mercado de ropa interior

El mercado de ropa interior se caracteriza por su lento desarrollo, lo cual ha generado la necesidad de nuevas marcas y productos que ofrezcan variedad en precio, diseño y muy buen calidad. Las tendencias del mercado para la ropa interior son modelos clásicos y recatados. Se requieren prendas confortables y conservadoras que además moldeen la figura.[62]

Perú es conocido por confeccionar prendas de vestir en algodón. Además cuenta con una gran producción de fibras naturales. En cuanto a la ropa interior, sin embargo, no existe una amplia oferta ni se logra satisfacer los requerimientos de las clases altas, quienes realizan estas compras en Miami. La importación de sostenes, tejidos 85% de algodón y calzones hechos en fibras artificiales, de países africanos y asiáticos ha aumentando en los últimos años.[63]

Para lograr establecer un producto en el mercado, éste debe ser reconocido por su calidad, precio y la representación de la marca. Además, ha empezado la tendencia de productos orgánicos y empaques e insumos que sean ecológicos. Cabe resaltar que la oferta de insumos no alcanza a cubrir las necesidades del

---

http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=69

[61] Ver: Pro Inversión Perú (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=69

[62] Comparar con Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/suramerica/peru

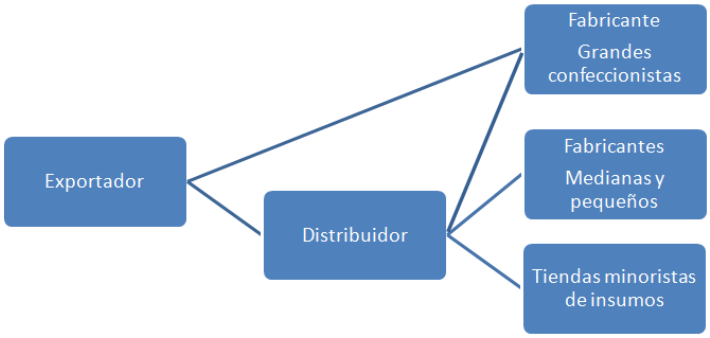
[63] Ver: Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/suramerica/peru

sector de confecciones, pero el producto colombiano ha llegado a ser muy reconocido en el país por su valor agregado.[64]

3.4.3 Canales de distribución

En el Perú, los supermercados, las boutiques o las tiendas de cadena representan los canales más relevantes para la venta de ropa interior, de acuerdo con el mercado al que se quiera llegar**.** Las ventas por catálogo también se emplean, en particular para vender sostenes y calzones. Las empresas de confecciones compran el producto a las empresas exportadoras. Los distribuidores comercializan el producto con pequeñas o medianas empresas o con tiendas minorista [65]

Ilustración 4: Canales de distribución Perú



Fuente: Proexport. Brochure de Oportunidades Perú http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/prend_can.pdf

3.5 Venezuela:

[64] Comparar con Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de: http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/prend_can.pdf

[65] Comparar con: Proexport Colombia (2013). Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de : http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/suramerica/peru

3.5.1 Datos Generales:

Venezuela está ubicada en el norte de América del Sur. Limita con el mar Caribe en el norte, con Colombia en el oeste, con Brasil en el sur y con Guyana en el este.

Sus principales ciudades son: Caracas, Maracaibo, Valencia, Barquisimeto y Maracay.

El crecimiento de la población es del 1,468% y la distribución por sexo es de 51,4% hombres y 49,6% mujeres.[66]

El PIB per cápita es de 12.400 (USD) y el crecimiento del PIB se encuentra estimado en un 4,2% (tasa anual). [67]

3.5.2 Descripción Sector Textil:

El sector textil de Venezuela fue muy importante en los años 60 a 80, gracias a las políticas económicas del modelo de sustitución de importaciones, pero a partir de los años 90 se ha visto afectado negativamente por la mala situación general del país y por políticas económicas desafortunadas que siempre ponen el control monetario de la inflación por encima de la industrialización.[68]

Venezuela cuenta con varios nombres de diseñadores de moda reconocidos internacionalmente que atienden principalmente el mercado local, y también con algunos fabricantes de trajes de baño reconocidos, pero en el país no hay proveedores adecuados de insumos de calidad para este sector de alta moda, así que el éxito de los diseñadores, no ayuda a impulsar el resto del sector.[69]

---

[66] Comparar con: *Instituto español de comercio exterior ICEX* (2013). Recuperado el 10 de Mayo de 2013 de: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_venezuela.pdf

[67] Comparar con: *Instituto español de comercio exterior ICEX* (2013). Recuperado el 10 de Mayo de 2013 de: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_venezuela.pdf

[68] Comparar con: *Tejeduría.es* Recuperado el 10 de Mayo de 2013 de: http://tejeduria.es.tl/

[69] Comparar con: Tejeruría.es Recuperado el 10 de Mayo de 2013 de: http://tejeduria.es.tl/

Tabla 6: Tamaño de la categoría en Venezuela (Datos en millones de USD)

País	Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Venezuela	Ropa interior/ vestidos de baño	490,0	593,6	673,9	772,3	553,5	788,2

Research Sources: Euromonitor from trade sources/national statistics

El tamaño de la categoría de ropa interior/ vestidos de baño en Venezuela ha crecido en los últimos años. La cifra de 2012 duplica la de 2007

Las principales empresas sobre las cuales se concentra la distribución del mercado son las siguientes (siendo Emcoltex SA la más grande):

Tabla 7: Distribución del mercado de ropa interior y vestidos de baño en Venezuela. (Datos en Porcentaje)

Marcas	2007	2008	2009	2010	2011	2012
La Dukesa (Emcoltex SA)	4,9	5,0	5,1	5,1	5,0	4,8
Leonisa (Confecciones Leonisa SA)	4,6	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8
Ovejita (Ovejita SA)	2,4	2,4	2,4	2,5	2,7	2,7
Geordi (Diane & Geordi International SA de CV)	)1,7	1,7	1,6	1,6	1,9	1,9
Fru-Fru (Fruit of the Loom Inc)	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7
Diane (Emcoltex SA)	1,2	1,3	1,4	1,3	1,3	1,4
Nike (Nike Inc)	0,5	0,6	0,7	0,7	1,2	1,0
Adidas (adidas Group)	0,4	0,5	0,5	0,6	1,1	0,8
Embajador (Emcoltex SA)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8
Zara (Inditex, Industria de Diseño Textil SA)	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Adidas (adidas-Salomon AG)	-	-	-	-	-	-
Otros	81,5	81,0	80,8	80,6	79,2	79,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Euromonitor from trade sources/national statistics

3.5.3 Panorama competitivo:

Durante el 2011 la categoría Ropa interior, ropa de dormir y vestidos de baño creció un 2% en volumen. La Dukesa y Leonisa son las marcas preferidas por los consumidores en ropa de dormir, mientras que marcas como Riviera y Swim Internacional son las preferidas en vestidos de baño.[70]

Confecciones Leonisa S.A y Diane & Geordi International S.A de CV son las marcas líderes en la categoría de ropa interior, por sus diseños y telas de alta calidad. Además de ser las compañías, junto con Ovejita S.A, que cuentan con las campañas más reconocidas de TV, anuncios en revistas y avisos.[71]

Ovejita S.A con sólo una marca, y siendo nacional ha sido capaz de obtener el 3% de participación del valor de las ventas, gracias a la alta calidad de los algodones con que fabrica y los precios razonables que maneja.[72]

El mercado de trajes de baño está particularmente saturado y existen muchas marcas reconocidas, incluyendo varios diseños locales, tales como los de Riviera, Estivo, Guayuco y Agua Bendita.[73]

3.5.4 Perspectivas del Mercado

Los consumidores venezolanos podrían cambiar sus hábitos de compra, si la tasa de inflación continúa siendo una de las más altas. Además si hay otras devaluaciones de la moneda, ya que el poder adquisitivo tiende a disminuir.[74]

---

[70] Ver: Euromonitor(2012): Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: http://www.alacrastore.com/storecontent/EuromonitorUnderwear_Nightwear_and_Swimwear_in_Venezuela-2109-15313

[71] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

[72] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

[73] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

[74] Comparar con: *Diario La República* (2013). Recuperado el día 5 de Mayo de 2013 de: http://www.diariorepublica.com/politica/primero-justicia-la-devaluacion-es-inflacion-escasez-pobreza-y-disminucion-del-poder-adquisitivo

Sin embargo para este sector de la industria textil se espera ver una tasa compuesta anual del 3%, lo que representa un rendimiento de ventas estable.[75] Los minoristas podrán seguir adaptando sus modelos de negocio mediante la tendencia económica con el fin de mantener el volumen de ventas positivo.

Aunque la situación económica de Venezuela no favorezca a los empresarios del sector, no se espera que los consumidores reduzcan su gasto promedio anual en ropa aun cuando podrían trasladar sus compras a marcas con precios más asequibles.[76]

3.5.5 Tendencias

Venezuela ha estado dominando los concursos de belleza internacional de las últimas décadas, por lo tanto la industria de la belleza ha ganado participación en la economía venezolana.[77]

Las liposucciones y las cirugías de aumento de senos son los procedimientos quirúrgicos y estéticos más populares. Por lo tanto Venezuela está experimentando la tendencia de turismo de salud, ya que muchos extranjeros viajan allí para realizarse procedimientos con los cirujanos plásticos más experimentados del mundo que manejan precios relativamente económicos.[78]

Para los extranjeros las diferencias de precio pueden ser significativas. En Caracas los costos del aumento de busto pueden estar alrededor de 2.500 USD,[79]

[75] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 5 de Mayo de 2023 de https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[76] http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
[77] Comparar con: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[78] Comparar con: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[79] Comparar con: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

En Estados Unidos el costo del aumento de busto oscila entre los 5.000 y 15.000 USD[80]

Para ésta categoría del sector textil, el análisis de la tendencia corporal de la mujer se debe tener en cuenta, ya que dado el gusto de las mujeres venezolanas por el busto grande y las cinturas pequeñas, se deben contemplar diversas tallas y no simplemente brindar las estandarizadas. Ofreciendo la opción de poder combinar las tallas de las piezas de ropa interior y vestidos de baño.

Las fajas siguen siendo una categoría emergente en el país y en su mayoría son compradas por mujeres después de realizarse operaciones, para suavizar las líneas de su figura y mejorar la forma de su cuerpo. Algunas de las marcas con presencia en Venezuela que manejan fajas son Diane and Geordi, Leonisa, Tania y Siluette.[81]

Los trajes de baño son esenciales para las mujeres venezolanas debido al clima cálido a y a la proximidad a las playas.

A pesar de los resultados negativos de la economía, no hubo cambios en el consumo femenino en ropa de dormir, ropa de baño o ropa interior durante el 2011. [82]

Las compras desde casa están poco desarrollas en Venezuela ya que requieren cuentas bancarias o tarjetas de crédito para permitir las transacciones. Dado que solo alrededor del 20% de los consumidores tienen tarjetas de crédito y

[80] Comparar con: Breast Implants (2013). Recuperado el día 29 de Agosto de 2013 de: http://www.breastimplants4you.com/cost.htm
[81] Comparar con: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[82] Comparar con: Euromonitor (2012). Recuperado el día 4 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

aproximadamente la mitad de la población tiene cuenta bancaria, las compras desde casa tienen una base de clientes limitada.[83]

Para los venezolanos, ir de compras es un placer y una actividad de ocio. Tienden a pasar su tiempo libre en tiendas y centros comerciales, como el Centro San Ignacio y El Tolón en Caracas o en los centros comerciales Sambil, que son parte de una cadena y están presentes en diferentes ciudades.[84]

Los venezolanos también prefieren las tiendas de moda más exclusivas y prefieren optar por marcas locales e internacionales.[85]

3.5.6 Distribución

Las categorías de ropa interior, pijamas y vestidos de baño, son distribuidas por minoristas y almacenes de cadena.

Una pequeña proporción de la distribución ha empezado a solidificarse a través de ventas por catálogo, como por ejemplo los productos de Avon y algunas otras marcas importadas de Colombia.[86]

3.6 Ecuador

3.6.1 Datos generales:

Ecuador limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Ecuador es el tercer país más pequeño de Sudamérica, después de Surinam y Uruguay.

Sus principales ciudades son Guayaquil y Quito.

---

[83] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 6 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[84] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 6 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[85] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 6 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
[86] Ver: Euromonitor (2012). Recuperado el día 6 de Mayo de 2013 de: https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

El crecimiento de la población es del 1,419% y la distribución por sexo es de 49% hombres y 49,51% mujeres.[87]

El PIB per cápita es de 8.300 (USD) y el crecimiento del PIB se encuentra estimado en un 6,50% (tasa anual).[88]

3.6.2 Descripción de sector textil:

La mayor parte de la producción nacional de textiles en Ecuador, es artesanal, factor que incide en el poco surgimiento de éste sector en la economía ecuatoriana. En la actualidad, el Gobierno ecuatoriano ha intentado poner en valor la producción nacional, a través del certificado *"¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador"* y con las políticas arancelarias con las que pretende proteger la producción nacional, respecto a las importaciones, principalmente de China y EE.UU.[89]

Con exportaciones valoradas en 161,25 millones de dólares, la industria de la confección representa el 2,4% de las exportaciones ecuatorianas al exterior en el año 2009. En lo relativo a las importaciones el valor alcanzado fue de 414,72 millones de dólares lo que supone un 2,94% del total de las importaciones.[90]

En la actualidad la industria textil ecuatoriana incluye una amplia gama de actividades, comenzando desde el hilado, a la fabricación de tejidos, como a la confección de prendas de vestir o diversos productos especiales.[91]

---

[87] Ver: Proexport (2013). Recuperado el día 2 de Mayo de 2013 de: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_ecuador.pdf

[88] Ver: Proexport (2013). Recuperado el día 2 de Mayo de 2013 de: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_ecuador.pdf

[89] Comparar con: *Asociación de industriales textiles del ecuador AITE Boletín 21* (2012). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de: http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=33:2012&Itemid=29

[90] Ver: ICEX, *El mercado del Sector Textil en Ecuador* (2010). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4398020.

[91] Comparar con: ICEX, *El mercado del Sector Textil en* Ecuador (2010). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4398020

La industria se encuentra principalmente situada en las provincias de Pichincha, Guayas, Ibarray Tungurahua. Tanto en Guayas, Pichincha y Tungurahua las empresas desarrollan actividades de confección de prendas de vestir, así como de hilado industrial. Por el contrario, en la provincia de Ibarra se concentran empresas de corte artesanal, donde la mayoría de los productos son realizados tejiendo a mano.[92]

3.6.3 Expectativas del sector:

En general, la industria ecuatoriana creció por encima del 3,4% según las cifras emitidas por el Banco Central del Ecuador (BCE), pero el sector textil tan sólo creció el 1,2% (564 millones de dólares del PIB), una cifra por debajo del 1,6% alcanzado en el 2011.[93]

Estas condiciones suponen que el gobierno tome acciones frente a políticas proteccionistas protegiendo y promocionando el producto textil ecuatoriano, promoviendo sus exportaciones y empleando políticas contra el contrabando y la subfacturación de importaciones. Además luchando frente a la falsificación de marcas defendiendo los derechos el consumidor.[94]

3.6.4 Tendencias:

Los ecuatorianos se preocupan por su aspecto personal, pues consideran que dar una buena impresión es importante. Verse bien es una manera de ganar la aceptación de sus compañeros y amigos y es una parte importante de su cultura[95].

---

[92] Comparar con: ICEX*, El mercado del Sector Textil en Ecuador* (2010). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4398020

[93] Comparar con: *Asociación de industriales textiles del ecuador AITE Boletín 21* (2012). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de:
http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=33:2012&Itemid=29

[94] Comparar con: *Asociación de industriales textiles del ecuador AITE Boletín 21* (2012). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de:
http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=33:2012&Itemid=29

[95] Comparar con: Consumer Lifestyle in Ecuador (2012). Recuperado el día 8 de Abril de 2013 de:
http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

Los consumidores son conscientes de las marcas, considerando las reconocidas como las de mejor calidad. Aquellos con ingresos disponibles más altos siguen las tendencias de moda más de cerca y son más leales a las marcas exclusivas. Los consumidores con menor ingreso disponible ahorran o pagan con tarjeta de crédito para la adquisición de ropa de moda y de marca. Los que no pueden darse el lujo de ropa de marca, optan por comprar marcas de imitación que están ampliamente disponibles en el país.[96]

.

Los consumidores ecuatorianos prefieren los centros comerciales, ya que ofrecen una mayor variedad de opciones. Ir de compras en los centros comerciales ahorra tiempo ya que la gente puede comprar productos y pueden relacionarse con sus familiares y amigos.[97]

Los centros comerciales más populares de Guayaquil son Policentro, Albán Borja, Riocentros, La Rotonda y Mall del Sol. En Quito, los centros comerciales más populares incluyen Quicentro Shopping, Ciudad Comercial El Bosque, Iñaquito y Mall el Jardin.

Las compras en línea o por correo por catálogo no son comunes en Ecuador. Esto se debe a que los consumidores prefieren probarse la ropa antes de comprarla

La gente de la costa que vive en zonas urbanas está dispuesta a seguir las últimas tendencias de moda más que las personas que viven en las regiones montañosas. La razón principal de esto es que en las zonas costeras, las personas son menos conservadoras vistiendo estilos de ropa más coloridos y cómodos.

[96] Comparar con: Consumer Lifestyle in Ecuador (2012). Recuperado el día 8 de Abril de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

[97] Comparar con: Comparar con: Consumer Lifestyle in Ecuador (2012). Recuperado el día 8 de Abril de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

Ropa, calzado, ropa interior y perfumes asociados con celebridades siguen siendo populares en Ecuador. Las empresas nacionales han lanzado sus productos con las celebridades nacionales e internacionales.[98]

3.6.5 Distribución:

En Ecuador, para la categoría de ropa interior y vestidos de baño, el mayorista se aprovisiona de importadores, éste compra el producto y lo vende, asumiendo los riesgos de stocks que se puedan tener.

El comercio minorista está muy fragmentado y poco a poco van perdiendo terreno frente a los grandes almacenes, mucho más surtidos y convenientes. Numerosas tiendas minoristas actúan como importadores, vendiendo el producto directamente, aunque suelen vender sobre stocks, siendo más cautos en cuanto al volumen de importación. Estas tiendas suelen situarse en grandes centros comerciales, que es donde se genera prácticamente toda la actividad comercial en las grandes ciudades.[99]

Dentro de los minoristas para la categoría de ropa interior, ropa de dormir y trajes de baño se pueden destacar los siguientes canales:

- Grandes almacenes e Hipermercados: Casa Tosi, De Pratri o Megamaxi y Mi Comisariato, estos dos últimos son hipermercados. Tienden a hacer un contacto directo con las empresas, prescindiendo de intermediarios.
- Tiendas de ropa múltiples: Suelen vender ropa y calzado de marca propia así como de marcas ajenas a la empresa. Este tipo de comercio sería ETA Fashion o ROSE.
- Minoristas independientes: Tiendas que venden productos de las compañías locales complementados por ropa importada de mejor calidad y mayor precio,

[98] Comparar con: Comparar con: Consumer Lifestyle in Ecuador (2012). Recuperado el día 8 de Abril de 2013 de: http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx

[99] Ver: ICEX, *El mercado del Sector Textil en Ecuador* (2012). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4398020

buscando ampliar la variedad ofrecida al cliente. Suelen estar en centros comerciales.

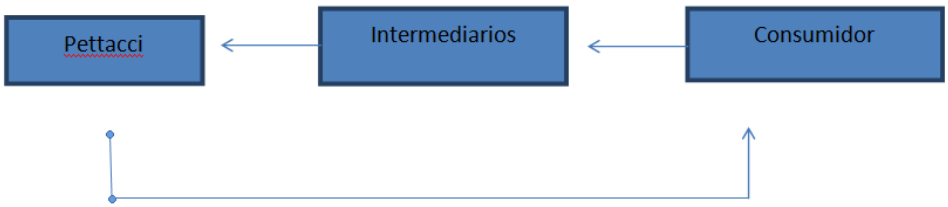
- Minoristas exclusivos: Muchas marcas de prestigio sobre todo internacionales tienen tienda propia, en la que venden únicamente sus productos, especialmente aquellos de alta calidad y precio. No obstante, a veces, las casas extranjeras ceden la distribución a firmas locales, de manera que son los distribuidores locales los que controlan el negocio, mediante el sistema de franquicia.
- La venta directa por correo no es muy habitual para el sector textil y el comercio electrónico apenas se ha desarrollado en este país.[100]

4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.1 Estrategia de promoción

La empresa Pettacci SA, emplea la estrategia Pull, ya que sus campañas se enfocan en el consumidor final, para que éste ordene el producto a los canales (distribuidora, locales) y estos a la empresa. [101]

Ilustración 5: Estrategia Pull



[100] Comparar con: ICEX, *El mercado del Sector Textil en Ecuador* (2012). Recuperado el día 1° de Abril de 2013 de http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4398020

[101] Comparar con: Graciá y Moreno, *Instrumentos de Marketing*: D*ecisiones sobre producto, precio, distribución* P 105

La empresa además ha generado ventajas para los clientes, al ofrecer descuentos en redes sociales, realizar concursos, promocionar sus productos con personajes de moda y participación en ferias de moda tanto a nivel local como exterior.

4.2 Estrategia de precio

4.2.1 Estrategia de precios competitivos

La empresa establece un precio similar al de las empresas de la categoría, enfocando sus esfuerzos en otras variables: diseño, calidad y cantidad. Esto hace que el consumidor compare los beneficios que le brindan las diferentes marcas y escoja el que ofrece mayores ventajas a un precio asequible y parecido a las otras.

Además la empresa otorga, dependiendo del canal por el cual ofrece sus productos, descuentos para mejorar sus ventas y fidelizar sus aliados.

4.3 Estrategia de producto

4.3.1 Estrategia de producto diferenciado

El producto Pettacci se caracteriza por su calidad, variedad en diseños y en materias primas. Además ofrece tallas y copas que la competencia no maneja.

Las telas que se emplean hacen que el producto sea duradero, cómodo y sencillo de lavar.

En cuanto a la línea de productos, la empresa maneja “Momentos Pettacci”.

La empresa además ha venido manejando la diversificación de portafolio: Ahora ofrece vestidos de baño, blusas, pijamas, pareos y cuenta con una línea de productos para hombre.

4.4 Estrategia de plaza

La empresa ofrece sus productos a través de distribuidoras, las cuales llevan los productos a locales comerciales.

Además cuentan con los canales por venta de catálogo, en página web y locales de la empresa.

La empresa con canal B2B (business to business), porque cuenta con distribuidores que se encargan de vender al usuarios final y distribuyen a locales comerciales Y B2C (Business to Consumer) porque tiene local propio en Colombia, para ofrecer sus productos al consumidor. Además maneja la venta por catálogo.

5 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS OBJETIVO

El análisis estará basado siguiendo los lineamientos clásicos de las 4Ps del mercadeo: Producto, precio, plaza y promoción**.**

5.1 México

5.1.1 Producto:

En México, Pettacci SA, ofrece una amplia gama de productos, que se ajustan a las necesidades y al cuerpo de los clientes, se optan por colores llamativos, se venden:

- Panties,
- brassieres
- vestidos de baño.

Los brassieres se venden a medida con encajes, estampados y variados tipos de tela que incluyen lycra. También se ofrecen paquetes en los que se encuentran brassieres, cacheteros y tangas

Tallas (varían de acuerdo con el modelo): 32 ABC 34 ABC 36ABCD 38 BCD 40 CD[102]

[102] Comparar con: Pettacci México (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettaccimexico.com/

También se ofrecen panties con y sin costuras, brassieres sin copa y sin aro que se ajustan a la figura femenina. En cuanto a colores estos se ofrecen desde tonos tierra, hasta colores llamativos con diseños estampados.

En cuanto a panties estos también se ofrecen en colores variados con o sin estampados, con encajes en varios tipos de telas. Panties tipo tanga y cacheteros, que van hasta la cintura o cadera dependiendo del modelo que se elija.

Tallas: S M L XL

Pettacci SA también ofrece pijamas y baby doll en distintos materiales y colores

Tallas: S M L XL[103]

5.1.2 Precio:

La estrategia de Pettacci en ventas no se centra en ofrecer el precio más bajo del mercado, la empresa tiene precio competitivo en todos los mercados en los que se encuentra, sin embargo el motor de sus ventas es la producción de un producto de alta calidad que ofrece diversos diseños y tallas que se ajusten a la necesidad de cada mujer, los precios varían de acuerdo con el diseño y material del producto.

Ya que en cada país la empresa cuenta con distintos distribuidores, la forma de pago se negocia de manera independiente con cada uno de estos.

5.1.3 Promoción:

Pettacci SA promociona sus productos por medio de catálogos en los que se exhiben los diversos diseños, tallas y colores de los productos de Pettacci, la empresa también cuenta con una página web en la que aparecen los diversos diseños disponibles en cada país y la publicidad en punto de venta también es importante en el mercado mexicano en estos se brinda asesoría personalizada para atender las necesidades de cada cliente potencial.

[103] Comparar con: Pettacci México (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettaccimexico.com/

5.1.4 Plaza:

Pettacci está presente en México a través de su comercializadora Pettacci Internacional SA DE CV que se encargan de la distribución dentro del país.

La empresa no comercializa sus productos en grandes superficies por decisión de la gerencia, estos se venden en locales comerciales y catálogos en las siguientes ciudades:

- México DF
- Guadalajara
- Puebla
- Monterrey

5.2 Puerto Rico

5.2.1 Producto

En el mercado puertorriqueño la empresa comercializa diversos productos entre los que se encuentran:

-Brassieres, Strapless, con copa, sin copa, realce del busto

Tallas (varían de acuerdo con el modelo): 32 ABC 34 ABC 36ABCD 38 BCD 40 CD [104]

-Panties Cacheteros y tangas

Tallas: S M L XL

-Blusas, Vestidos de Baño y Baby doll

Tallas: S M L XL[105]

[104] Comparar con: Pettacci Puerto Rico (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/puerto-rico

[105] Comparar con: Pettacci Puerto Rico (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/puerto-rico

Las mujeres puertorriqueñas prefieren prendas con colores llamativos, varios colores en la misma prenda, además de estampados a diferencia de productos que se venden en el otros mercados, donde aún existe preferencia por tonos más conservadores.

5.2.2 Precio

La estrategia de Pettacci en ventas no se centra en ofrecer el precio más bajo del mercado, sino en el ofrecimiento de productos de alta calidad.

Los precios varían de acuerdo con el producto. Existen por ejemplo, algunos productos en rebaja, y que si se compran online incluyen el valor del envío del mismo. Los precios de Pettacci son competitivos en Puerto Rico a pesar de enfocar su propuesta de precio en la oferta de un producto de alta calidad en materiales y diseño que se ajusten al cuerpo y las necesidades de la mujer puertorriqueña.

Los precios oscilan entre:

- Blusas se encuentran entre 25 y 40 USD aproximadamente
- Panties entre 15 y 28 USD
- El precio de los Brassieres depende principalmente del diseño este se encuentra entre 25 y 45 USD.[106]

El pago de los productos ofrecidos por Pettacci, se negocia con cada uno de los distribuidores de forma independiente

5.2.3 Promoción

Pettacci SA promociona sus productos por medio de catálogos en los que se exhiben los diversos diseños, tallas y colores de los productos de Pettacci, la empresa también cuenta con una página web en la que aparecen los diversos diseños disponibles en cada país y se pueden realizar compras online que incluyen el envío de la mercancía y la publicidad en punto de venta también es

[106] Comparar con: Pettacci Puerto Rico (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/puerto-rico

importante en el mercado puertorriqueño en estos se brinda asesoría personalizada para atender las necesidades de cada cliente potencial. Además cuenta con pauta publicitaria en televisión para promocionar productos.

5.2.4 Plaza:

La mercancía se transporta desde Colombia en avión hasta Puerto Rico, Pettacci cuenta con distribuidores y representantes que se encargan de la distribución dentro del país la empresa no comercializa sus productos en grandes superficies, se venden en locales comerciales y catálogos (son cerca de 120 distribuidores en todo el país que distribuyen y comercializan internamente) en las siguientes ciudades:

En el país centroamericano la empresa no cuenta con planta, se exportan desde Colombia los productos, estos llegan a Puerto Rico y se distribuyen a cada uno de los clientes. Quienes se encargan de la venta al consumidor final.

5.3 Colombia

5.3.1 Producto

En Colombia se ofrecen:

- Conjuntos de tres piezas
- Paquetes de panties
- Baby Doll
- Pijamas
- Vestidos de Baño
- Blusas[107]

-Las tallas de los brassieres son: 32, 34, 36, 38, 40

Copas: A, B, C, D[108]

[107] Comparar con Pettacci Colombia (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013: http://www.pettacci.co/petacci-colombia

-Para tallas de panties, baby doll, pijamas, blusas y vestidos de baño: S M L XL[109]

Los productos que se venden en Colombia son de colores más tradicionales. Aunque en los últimos años se ha visto que algunos modelos de colores más vivos han tenido mejor aceptación. Tampoco hay un gran conocimiento de las mujeres por las tallas que deben usar.

Se ofrecen vestidos de baño enterizos, bikini y triquini, cada uno con su respectivo pareo que combina con el diseño. Los estampados son llamativos en colores vivos y brillantes para la mujer colombiana.

5.3.2 Precio

En Colombia el precio es medianamente alto, ya que la empresa se enfoca ofrecer productos de alta calidad, además no se ofrecen prendas sueltas sino conjunto de tres piezas.

Algunos panties se venden unitarios, pero en general se ofrecen paquetes por tres, a precio regular, similar al de la competencia.

En algunos puntos de venta el precio varía por ser Outlet y en ocasiones se ofrecen descuentos en la tienda virtual.

5.3.3 Promoción

Se promocionan los productos a través de la página web, los catálogos, ferias de moda, como Colombia Moda en Medellín y algunas veces se han promocionado a través de la televisión.

---

[108] Comparar con Pettacci Colombia (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013: http://www.pettacci.co/petacci-colombia

[109] Comparar con Pettacci Colombia (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013: http://www.pettacci.co/petacci-colombia

5.3.4 Plaza

A través de la página web, las personas pueden realizar la compra de los productos. Se maneja además la venta por catálogo y se venden también a través de locales comerciales. No se emplea tampoco la venta a través de grandes superficies.

5.4 Perú

5.4.1 Producto:

En Perú se ofrecen los siguientes productos:

- Conjuntos de tres piezas: Panties, hilo y Brassiere.
- Baby Doll[110]

Las tallas para Brassieres: 32 34 36 38

Copas: A, B, C, D.[111]

Los colores para el catálogo de Perú, son neutros, en una sola tonalidad, sin variedad de estampados. Los estilos son clásicos para mujeres conservadoras.

5.4.2 Precio

El mercado de ropa interior peruano ha estado caracterizado por la presencia de productos chinos, los cuales se encuentran a un precio muy bajo. Sin embargo la empresa mantiene los precios de acuerdo con la calidad de su producto, ya que cuenta con un producto diferenciado.

5.4.3 Promoción

Los productos se promocionan por medio de la página web, donde se encuentran los catálogos y toda la información respecto los productos y de contacto con los clientes. Además se manejan catálogos para dar a conocer los productos.

[110] Comparar con: Pettacci Perú (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/catalogo-peru

[111] Comparar con: Pettacci Perú (2013). Recuperado el 20 de Mayo de 2013 de: http://www.pettacci.co/catalogo-peru

5.4.4 Plaza

Se realizan las exportaciones desde Colombia. En Perú, la distribuidora Humboldt Srl. se encarga de comercializar los productos. La ropa no se vende a través de grandes superficies.

La presencia de Pettacci se centra exclusivamente en Lima.

5.5 Ecuador

5.5.1 Producto:

Para el mercado Ecuatoriano, la compañía ofrece

- Panties
- brassieres
- Baby Doll

En el catálogo de productos diseñado para Ecuador, priman los colores bases como el negro y el blanco.

Según Laureano Núñez, Gerente General de Pettacci S.A, las ecuatorianas tienen preferencia por los colores neutros, por esto la mayoría de prendas son en una sola tonalidad al igual los diseños estampados son en poca proporción. Los estilos más coloridos son ofrecidos para mujeres jóvenes.

Tallas para conjuntos de brassieres y panties (varían de acuerdo con el modelo):

32 AB 34 ABC 36 BC 38 BC

Tallas para Baby Doll: S M L XL

Los brassieres pueden ser con realce, strapless o con tirantas removibles para comodidad de la mujer.

Para darle más estilo a los conjuntos se agregan detalles como cintas de cristal, moños, encajes o tul.

La microfibra es la tela con la cual se confeccionan las prendas, debido a que absorbe la humedad y tiene gran resistencia a los lavados frecuentes, lo cual genera mayor calidad a las prendas.

5.6 Precio:

Los precios para Ecuador son similares a los de la competencia, los conjuntos de tres piezas oscilan entre los 29 usd y los 35 usd. Los panties varían dependiendo del estilo, cachetero, tanga o hilo, los precios de éstos van desde los 6 usd hasta los 8 usd por unidad.[112]

5.6.1 Promoción:

La empresa maneja catálogos para dar a conocer sus productos. Algunos vendedores por catálogo emplean páginas webs propias para realizar las ventas online.

A través de redes sociales la empresa ha ofrecido sus productos, conociendo los gustos y necesidades de sus clientes.

5.6.2 Plaza:

Los productos son exportados de Colombia a Ecuador.

La empresa cuenta con un destruidor autorizado, Empresa Soltex, que se encarga de ubicar los productos en los puntos de venta y de distribuir las ventas por catálogo.[113]

Los dos canales de distribución en Ecuador son la venta directa y la venta por Catálogo.

La venta directa se realiza a través de los almacenes De Patri, tiendas que cuentan con secciones de moda, zapatos, hogar, tecnología, electrodomésticos,

[112] Ver: Tienda De Patri (2013). Recuperado el día 20 de Mayo de 2013 de: http://www.deprati.com.ec/damas-lenceria-c-27_34.html

[113] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.

perfumería y maquillaje y que cuenta con 24 sucursales en Ecuador. También a través de locales comerciales ubicados en la ciudades de Guayaquil y Quito.

En Ecuador, la empresa no cuenta con tienda Online.

5.7 Venezuela

5.7.1 Producto

Con base en el perfil de la mujer venezolana, Pettacci diseña productos con colores vivos y brillantes, tales como rojo, fucsia, naranja, verde, amarillo, azul turquesa, lila, morado y vino tinto. Aunque el blanco, negro y beige, siguen siendo colores esenciales en sus catálogos.

Los estampados son llamativos y pueden ir en una sola pieza o combinados. Los accesorios que distinguen las prendas son los encajes, moños, mariposas en algodón, cintas en algodón y detalles brillantes.

Los brassieres cuentan con múltiples opciones como realce natural, realce medio o realce alto, algunos vienen con push up interno o almohadillas removibles, según la elección de la mujer.

Las telas para confeccionar las prendas son esencialmente el algodón y la microfibra, para brindarle comodidad a la mujer, manteniéndola fresca y dándole calidad a sus telas a la hora del lavado.

Las tallas para los conjuntos e brassieres y panties (varían de acuerdo con el modelo):

32/S 34/M 36/L 38/XL.

Aunque se manejan copas, en los catálogos, las prendas están relacionadas con las tallas S, M, L y XL, que le sirven como guía a la mujer venezolana para elegir su talla.

En Venezuela, Pettacci también ofrece productos como Baby Doll, pijamas y vestidos de baño.

5.7.2 Precio:

El precio promedio de los conjuntos de tres piezas es de 616 BS y de los dúos de panties de 317.84 BS.[114]

Los precios son altos debido a la calidad de las prendas y a las exigencias de la mujer venezolana.

5.7.3 Promoción:

La empresa da a conocer sus productos a través de catálogo. Algunos distribuidores emplean páginas webs propias para realizar las ventas online.

5.7.4 Plaza:

En Venezuela existen dos distribuidoras que se encargan de las ventas por catálogo; la distribuidora Nash de Venezuela y Representaciones Mavi S.A.[115]

Pettacci cuenta con locales comerciales en Caracas lo cuales son abastecidos por las dos distribuidoras principales.

Las ventas online en Venezuela se realizan a través del sitio web de Representaciones Mavi S.A al mayor o al detal:[116]

[114] Ver: Representaciones Mavi C.A (2013). Recuperado el día 21 de Mayo de 2013 de: http://ropaintimavenezuela.com.ve/index.php/pedidos-online

[115] Ver: Pettacci S.A (2013). Recuperado el día 20 de Mayo de: http://www.pettacci.co/pettacci-catalogo-venezuela

[116] Ver: Representaciones Mavi C.A (2013). Recuperado el día 21 de Mayo de 2013 de: http://ropaintimavenezuela.com.ve/index.php/pedidos-online

6 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa Pettacci S.A se creó en el año 1996. Anteriormente, los socios manejaban una empresa exportadora de ropa exterior; fabricaban jeans, blusas chaquetas, vestidos para damas, etc.

El proceso de internacionalización de Pettacci S.A inició en Puerto Rico, donde se descubrió que era un mercado potencial en el cual la empresa tendría la oportunidad de participar en la categoría de ropa interior ya que había pocos competidores.[117]

La empresa estudió la eventualidad de dejar de lado la fabricación de ropa exterior y se enfocó en la fabricación y exportación de ropa interior. Para lograrlo, recurrieron a talleres satélites en Colombia empleando materias primas de excelente calidad.

De esta manera, el rápido crecimiento y expansión en otros países, permitió que la empresa se ubicara en la Zona Franca de Bogotá en el año 2001, con lo cual se logró obtener mayores ventajas en los procesos de exportación y ahorros para el capital de la renta.

Luego las exportaciones se dieron en México, en primer lugar realizando las operaciones desde Colombia y luego empleando un representante radicado en el país teniendo mayor control sobre los clientes y dándoles prioridad a sus requerimientos.[118]

[117] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[118] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.

Debido a la buena aceptación por la calidad de sus productos, cumplimiento en entregas y variedad en diseños, actualmente la empresa comercializa sus productos a lo largo del territorio mexicano con una red de asesoras de ventas, y participa en el evento más importante de la moda en México, Intermoda, en Guadalajara.[119]

Dado el crecimiento del negocio y teniendo en cuenta la cercanía con otros países, la empresa decidió obtener participación en Venezuela, Ecuador y Perú.

Antes de ingresar en cada mercado la empresa realizó una serie de estudios focales por medio de los cuales descubrió las necesidades de consumidores potenciales en cuanto a diseño, colores, texturas y tallas.[120]

En Venezuela la empresa logró llegar a más consumidoras debido a las características de la mujer venezolana, vanidosa y con decisión de compra en productos hechos para ellas, dejando de lado la importancia en el precio.[121]

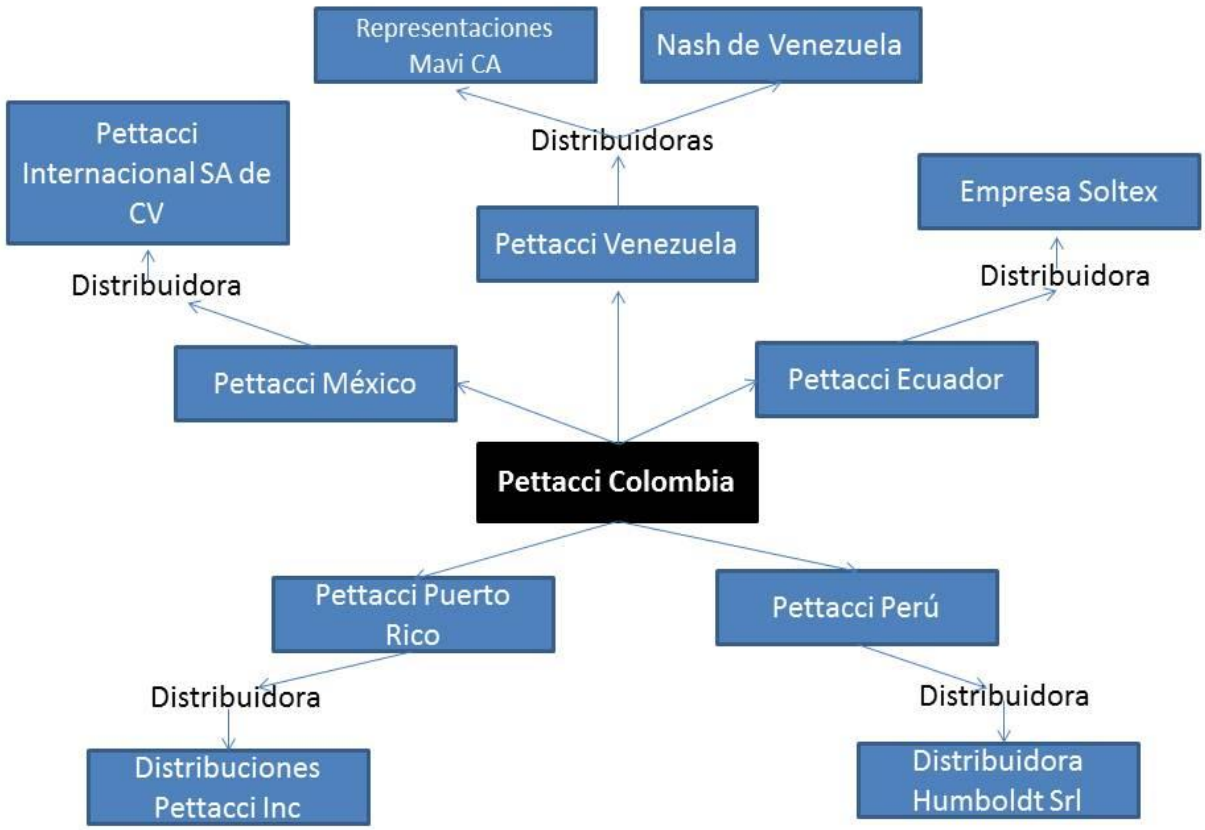
En Perú, se encontró la oportunidad para vender el producto en la ciudad de Lima ya que es una ciudad Cosmopolita abierta a recibir nuevos productos, mientras que en ciudades provinciales se encontró que los materiales usados eran rígidos y por cultura las mujeres no estaban dispuestas a utilizar productos elaborados en otro tipo de materiales ya que las madres afectaban la decisión de compra de las hijas.[122]

En Ecuador, la empresa tuvo en cuenta las necesidades de la mujer ecuatoriana, sofisticada y delicada, por lo tanto le dio mayor importancia al diseño de sus productos.[123]

[119] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[120] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[121] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[122] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.
[123] Núñez L. (2013)., Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el 1° de Junio de 2013.

Pettacci SA funciona como un “Centralized Hub”, lo que quiere decir que la empresa tiene una casa matriz en Colombia, desde la cual se producen todos los diseños que se exportan a los diferentes países en los que la empresa tiene presencia. La gerencia de la empresa también se encuentra en Colombia.[124]

Ilustración 6: Centralized Hub "Pettacci S.A"



Fuente: Elaboración propia

[124] Comparar con: Morschett / Schramm-Klein / Zentes, *Strategic International Management* P. 287.

El nivel de centralización de una empresa se determina por la localización de las decisiones. Esto determina el grado en el que la autoridad de la toma de decisiones y si estas son tomadas por altos niveles jerárquicos se asume que es una empresa centralizada.

La centralización de las decisiones es positiva para el desarrollo de estrategias globales que permitan alinear los objetivos de la compañía además sirve para enlazar los objetivos de la casa matriz con cada una de las subsidiarias.[125]

Sin embargo, una fuerte centralización tiene efectos negativos en la motivación de las subsidiarias que componen a la empresa.

7 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN UPPSALA

El modelo de internacionalización propone una asociación entre el conocimiento de los tomadores de decisiones dentro de la compañía y el nivel de inversión de recursos en un mercado extranjero. La base es que compañías con poco conocimiento de un mercado extranjero prefieren invertir pocos recursos al ingresar. Después cuando la empresa ya se encuentra dentro del mercado, empieza a acumular conocimiento experimental del mercado y esto influye en que se empieza a invertir recursos adicionales para mejorar su participación de mercado.

El modelo también propone que la cadena de establecimiento de la empresa en el extranjero sigue un patrón que evoluciona de la siguiente forma:

1. No actividad internacional
2. Exportación a través de agentes
3. Exportación por medio de propias subsidiarias[126].

Cadena de distancia física:

[125] Comparar con: Morschett / Schramm-Klein / Zentes, *Strategic International Management* P. 287.

[126] Comparar con:. EN, D. Morschett / H. Schramm-Klein / Zentes, *Strategic International Management* . P246-260.

- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

El modelo también supone que las empresas tienden a internacionalizarse a países que geográficamente se encuentran más cercanos y a medida que se van expandiendo empiezan a interesarse en países que más distantes

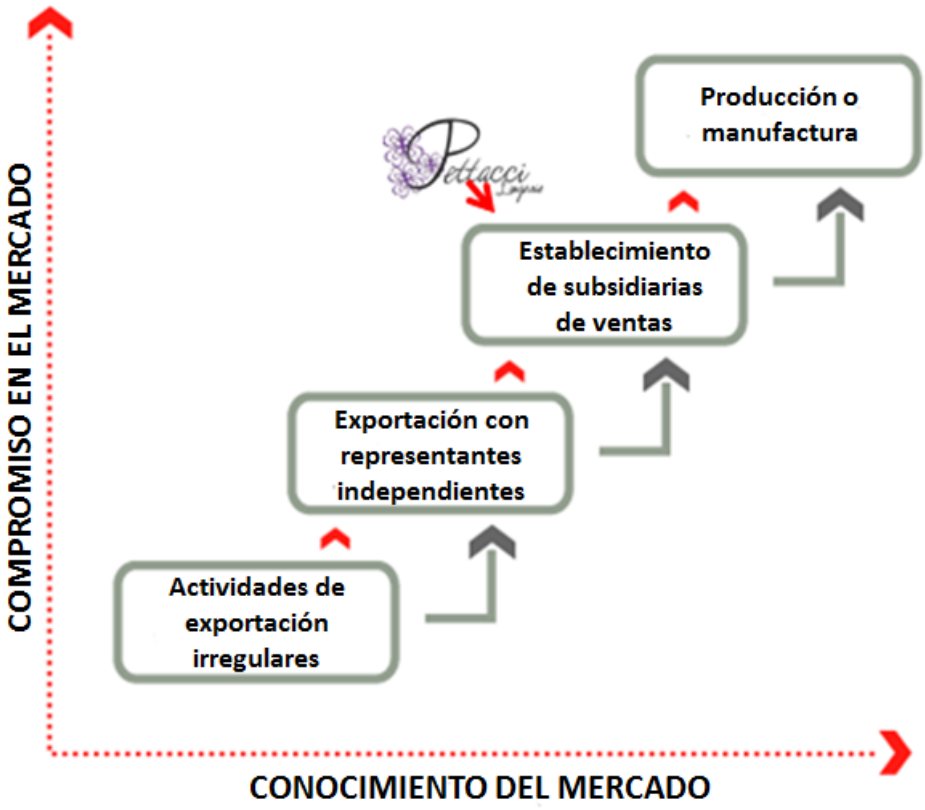
Puntos clave del modelo Uppsala:

- La internacionalización es un proceso lento y gradual
- El proceso no responde a una estrategia de largo plazo, sino que por el contrario se produce como respuesta a decisiones incrementales.
- La internacionalización es un proceso adaptativo que con el paso del tiempo ayuda a recuperar la inversión inicial.
- La internacionalización es un proceso que ocurre por etapas, caracterizado por diferente velocidad de cambio y un desarrollo dinámico.[127]

Durante el proceso de internacionalización las empresas acumulan conocimiento experimental, este facilita actividades de expansión dentro del nuevo mercado y en otros mercados potenciales.

[127] Comparar con:. Morschett / Schramm-Klein / ZENTES, *Strategic International Management* . P. 246-260.

Ilustración 7: Etapas del Modelo Uppsala: Pettacci S.A



Fuente http://www.provenmodels.com/586

Actualmente Pettacci S.A se encuentra en la tercera etapa del modelo, en la cual posee subsidiarias de ventas en Puerto Rico, México, Venezuela, Perú y Ecuador. Por medio de las cuales comercializa sus productos, la cuarta etapa del modelo que consiste en producción o manufactura. Sin embargo, por ahorro en costos de producción y en inversión, además la planta ubicada en Colombia cuenta con la capacidad de producción suficiente para atender la demanda de los países en los que se encuentra la empresa.

.

8 VENTAJAS Y DEVENTAJAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PETTACCI SA

Cualquier proceso de internacionalización implica ventajas y desventajas para la empresa que desea posicionarse en un mercado extranjero, en el caso de Pettacci temas de protección y de tratados de libre comercio han afectado al proceso.

Pettacci es una empresa que a pesar de iniciar su proceso con la producción de ropa exterior actualmente se encuentra posicionada como una empresa de alta calidad y variedad de diseños de ropa interior.

Revisando las ventajas y desventajas del proceso se pueden identificar las siguientes:

8.1 Ventajas:

- Diseños:

Pettacci SA cuenta con diseños exclusivos que se adaptan a las necesidades de todo tipo de mujer, además cuenta con una amplia gama de colores en los mismos, telas de distintos colores y texturas, con o sin encajes, estampados.

Al ofrecer diversos diseños, la empresa ha podido comercializar productos altamente diferenciados gracias a los cuales se ha logrado posicionar en mercados internacionales exigentes

- Calidad:

El control de calidad de los procesos y productos ha facilitado la incursión y el posicionamiento de los productos en mercados extranjeros, la empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2008.

- Propuesta variada

Pettacci, cuenta con una amplia variedad de productos que son diseñados de acuerdo con los resultados de estudios de mercado específicos para cada país,

con los cuales se puede atender a la demanda específica de las necesidades físicas y culturales.

- Precio Asequible

Aunque la empresa enfoca sus esfuerzos en ofrecer productos de calidad y diseño cuenta con precios asequibles a través de los cuales ha logrado posicionarse en mercados extranjeros

- Fechas de entrega

La capacidad de cubrir la demanda en los tiempos y fechas estipuladas con los distribuidores y clientes ha permitido que las fechas de entrega sean una ventaja para Pettacci SA.

- Variedad en tallas

Pettacci elabora las copas, lo cual representa una ventaja en mercados como Puerto Rico o México, donde por la influencia de Estados Unidos, hay un conocimiento oportuno del manejo de tallas. Esto le permite a la empresa diferenciarse de otras, al ofrecer comodidad por la variedad de tallas y copas que maneja (A, B, C, y D)

- Participación en ferias

La empresa ha logrado participar en ferias nacionales e internacionales, donde se ha podido dar a conocer en otros mercados.

- Procesos e insumos diferenciados

La empresa cuenta con procesos de estampación, tinturado y de bordados, los cuales permiten generar nuevas propuestas. Se emplean además insumos como apliques innovadores, texturas únicas, en las cuales interviene maquinaria y personal con la capacitación adecuada.

8.2 Desventajas:

- Mercados con diferentes necesidades

La empresa ha tenido algunas dificultades para focalizarse en las necesidades específicas de cada mercado, ya que cada uno es muy variado y por tanto, generar el producto adecuado no es una tarea sencilla. Las copas, los colores, diseños y tamaños son diferentes, lo cual no permite estandarizar procesos, sino que debe haber un enfoque en cada mercado.

- Culturas diversas

En prendas de vestir como la ropa interior el tema cultural influye en la decisión final de compra por ello la empresa ha tenido que adaptarse a la cultura y al tabú que implica tratar temas relacionados con ropa íntima.

- Manejo de colores

La preferencia por cierto tipo de colores varía de un país a otro, teniendo en cuenta factores climáticos, comportamentales, generacionales y de ingreso, por ello esto ha sido un aspecto que Pettacci ha tenido que enfrentar con cierta dificultad en cada uno de los mercados en los que se encuentra. Por ejemplo en Puerto Rico gusta mucho los colores vivos como el rojo, pero hay otros países donde los patrones culturales no permiten que tengan tanta acogida.

- Desconocimiento de tallas

Muchas mujeres no conocen su tallar real de brassier y por ende terminan comprando la equivocada, esto afecta la percepción de calidad que se tiene del producto. Esto ha sido un reto para Pettacci, especialmente en países como Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Por esto, no ha sido sencillo posicionarse en estos mercados a través de los beneficios que brinda el hecho de tener una variedad de tallas. Todavía en estos mercados existen paradigmas que no permiten a las mujeres entender el benéfico de emplearlas correctamente.

- Invasión de productos Chinos

Los productos chinos que compiten por precio han afectado las ventas de la empresa en varios mercados, el colombiano, mexicano, peruano y puertorriqueño principalmente. Además ahora, el mercado Chino ofrece paquetes más pequeños a precios más bajos

- Tratados de libre comercio

Los tratados de libre comercio de cierta forma generan un efecto negativo en las pequeñas y medianas empresas nacionales, para dichas empresas al competir por precio no alcanza a cubrir los costos de producción, además, la certificación de origen estipulada en los tratados muchas veces impide acceso a nuevos mercados ya que para la manufactura en muchos casos se utilizan insumos importados.

Particularmente, en el caso del sector textil, se encuentran las exigencias de que las telas sean hechas con hilos colombianos o americanos, los cuales son de gran costo y no se encuentra tanta variedad de telas en estos mercados. Mientras que en China hay una amplia oferta de telas. Por tanto, es muy difícil competir contra este mercado, ya que cuenta con mano de obra más barata y costos menores en hilos y telas.

- Prevención por los colombianos

Aunque en la actualidad no es tan común, hace algunos años, cuando se empezaron a abrir los mercados, era muy marcada la tendencia de tener prejuicios en otros países por los colombianos. Por lo tanto, en los aeropuertos o en otros lugares algunas personas mantenían una actitud de desconfianza por las personas colombianos, lo cual no ayudaba a que se abrieran los mercados.

- Diversificación

La empresa ha buscado diversificar su portafolio, por lo cual ofrece además: vestidos de baño, pareos y blusas. También ofrece servicios de bordado y estampación a otras empresas, logrando ampliar el desarrollo de sus operaciones

9 CONCLUSIONES

Para lograr perdurar en el mercado, las empresas deben tener una ventaja competitiva o un factor diferenciador. En el caso de Pettacci S.A, ha estado presente en el mercado por más de 17 años, logrando posicionarse en diferentes mercados gracias a la calidad de un producto diferenciado. La empresa se ha enfocado en diseñar ropa interior para ocasiones diversas en que se encuentre la mujer, en lugar de diseñar y producirla para su cotidianidad, como se acostumbra.

En cuanto al panorama del sector textil, en general, en cada país hay marcas locales que representan la mayor participación de cada mercado; sin embargo las empresas colombianas están también presentes y tienen grandes oportunidades, ya que son reconocidas internacionalmente por la calidad de sus productos, su innovación, diseño y por la excelencia de los materiales con que se confeccionan.

En Latinoamérica, se ha reflejado un aumento en las exportaciones del sector textil. Este representa un gran motor para la economía de estos países, ya que ha ayudado en mayor medida a generar empleo. El sector ha buscado nuevos destinos de exportación, logrando mantenerse a pesar de las crisis que lo han afectado y permitiendo diversificar los productos que tradicionalmente exportaba la región. Se debe tener en cuenta que para los retos que llegan en el sector, se debe reaccionar a través del uso de ventajas competitivas como factores diferenciadores que lo hagan destacarse y asegurar su participación como hasta ahora.

Un proceso de internacionalización requiere de gran conocimiento del mercado al que se pretende llegar, pero además, la empresa debe considerar el entorno cambiante al que está expuesta. Esto se refleja en el hecho de que la empresa debe medir su capacidad para atender las necesidades en los mercados, para luego enfocarse en uno o algunos de ellos. La empresa puede desear expandirse para atender nuevos mercados que se proponga pero a la vez deberá reconocer

las ventajas o desventajas con que cuente para ello. Pettacci S.A se ha mantenido en los mercados donde puede ofrecer a las consumidoras un producto de su preferencia, de acuerdo con la capacidad que tiene la empresa para generarlo.

En el proceso de internacionalización las empresas deben aprender hasta qué punto llegar. De esta manera, Pettacci S.A no ha podido establecerse en algunos mercados, como el caso de algunas ciudades de Perú, en las que el arraigo cultural no ha permitido que las mujeres estén abiertas a contemplar un producto con las características de la marca. Esto traduce que a pesar de que existan mercados potenciales, hay tendencias en las sociedades que exigen a la empresa tener la flexibilidad para operar o abandonar el mercado.

Al ser Pettacci un Centralized Hub, las estrategias de la empresa han estado alineadas con la gerencia, lo cual ha permitido a la empresa llevar a cabo su labor, en los mercados donde se encuentra, a través de un direccionamiento específico que conserva los objetivos propios de la empresa; a la vez que contempla el contexto en que se encuentra cada mercado. Para una empresa que se internacionaliza es de suma importancia tener claridad en las metas y políticas que la representan y encaminan en los mercados donde se encuentra.

El modelo de internacionalización Uppsala caracteriza a Pettacci S.A, la cual cuenta ya con subsidiarias en diversos mercados geográficamente cercanos. De esta manera la empresa al obtener con su experiencia tanto conocimiento puede desempeñarse con mayor facilidad en nuevos mercados quizás más distantes. La planta de producción reside en Bogotá. Desde allí se confeccionan y producen todas las prendas para luego exportarlas, logrando tener una mejor coordinación en calidad y estandarización de procesos que generan menores costos para empresa.

Las empresas que se internacionalizan deben tener claros los posibles escenarios a los que se enfrentarán para saber cómo reaccionar ante ellos, dado que los acontecimientos globales pueden llegar a repercutir en su gestión. De esta manera

las empresas deben tener planes alternos para contrarrestar los efectos de un cambio abrupto. Esto se ha visto reflejado en la disminución en ventas de la empresa Pettacci S.A, debido a la entrada de empresas que al comercializar productos chinos, ofrecen un precio más flexible. La empresa Pettacci S.A no pudo reaccionar ante esta situación y debe buscar re direccionar la estrategia para lograr perdurar.

10 RECOMENDACIONES

La empresa ha logrado llegar a varios mercados debido a un producto de calidad e innovador. Sin embargo, para lograr ser una marca reconocida debe enfocarse en generar una estrategia de publicidad, que la haga ser conocida y poder destacarse en el mercado por las características que la diferencian de las demás: variedad en tallas y copas,

La empresa, como lo ha venido haciendo, debe seguir enfocándose en determinados mercados, ya que de esta manera puede atender adecuadamente las necesidades de cada uno y le será más sencillo estandarizar procesos. Por ello, de pretender abarcar otros mercados, debe apuntar a los que sean similares.

Se ha evidenciado que la competencia de empresas chinas, en los mercados donde la empresa comercializa sus productos, ha generado una disminución en ventas. Por ello, la empresa debe estar preparada para cualquier escenario y generar un cambio en las estrategias. Debe mantener su producto diferenciado a través de la calidad, pero para lograr perdurar deberá generar ventajas competitivas que le ayuden a mantenerse. La diversificación del portafolio puede representar una buena alternativa, ya que podrá atender otras necesidades del mercado textil, valiéndose de los recursos, maquinaria y procesos que ya maneja.

La empresa puede ofrecer productos complementarios, como tops, que puedan ser atractivos para el cliente, a la hora de comprarlos en conjunto.

Se recomienda además, actualizar la página web, para que llegue a ser un canal más fuerte para las ventas, dada la fuerza que han cobrado las ventas por Internet en la actualidad. De esta manera, se recomienda establecer las ventas a través de la página web en todos los países en que la empresa está presente. Esto ayudará a incrementar las ventas al facilitar a los clientes el acceso a las prendas.

La empresa ha disminuido sus ventas en los últimos años, por lo cual deberá recortar costos. Ya que ha ido disminuyendo el número de empleados y cuenta con una infraestructura amplia puede reducir su espacio de operación, para generar otros ingresos no operacionales al arrendar parte de la bodega.

Dada la importancia que tiene la estrategia en el enfoque que maneja la empresa, se debe tener claro que esta debe basarse en satisfacer las necesidades de los clientes, pero teniendo en cuenta el entorno cambiante en que se encuentre.

11 BIBLIOGRAFÍA

- America Económica (2013). [Online] http://www.americaeconomica.com/index.php?noticia=15162&name=MERCADOS%20Y%20FINANZAS
- Asociación de Industriales textiles del Ecuador (2013). [Online] http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- Barreras comerciales. [Online] http://www.barrerascomerciales.es/FAQ.aspx?ver=1#1.
- Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. [Online] http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm
- Breast Implants . (2013). [Online] http://www.breastimplants4you.com/cost.htm
- Consumer Lifestyle in Ecuador. (2013). [Online] http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
- D. Chudnosky y F. Porta. *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Uruguay, (1990) p.7.
- Eficiencia y Productividad. (2010) . [Online] http://www.eficiencia.info/2010/09/definiciones-de-productividad.html
- El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio (2004). [Online] http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20Sector%20textil%20exportador%20L.A.pdf
- Eslava, J. *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial,* Esic Editorial, (2003) P. 114.

- Euromonitor: (2012). [Online] http://www.alacrastore.com/storecontent/Euromonitor-Underwear_Nightwear_and_Swimwear_in_Venezuela-2109-15313
- Euromonitor. (2012). [Online] : https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
- Euromonitor (2012). [Online] http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
- Instituto español de comercio exterior ICEX. (2013). [Online]. http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_venezuela.pdf.
- La Industria textil en Venezuela (2013). [Online] http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4538
- La innovación empresarial 1ª Parte.(2011) [Online] http://www.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/iee/Numero_46/MARIA_DEL_PILAR_SERRANO_ALONSO_01.pdf
- MexCostura (2010). [Online] http://www.mexcostura.mx/component/content/article/114
- Morschett , D. Schramm-Klein, H. Zentes. J. Foreign Operation Modes *Strategic International Management* , Hessen: Springer Fachmedien, (2010) P. 246-260.
- Pese a la crisis, la industria textil de América Latina espera un repunte en 2010 (2010). [Online] http://textileindustry.ning.com/profiles/blogs/pese-a-la-crisis-la-industria
- Pettacci Colombia (2013). [Online] http://www.pettacci.co/petacci-colombia

- Pettacci México (2013). [Online] http://www.pettaccimexico.com/
- Pettacci Perú (2013). [Online] http://www.pettacci.co/catalogo-peru
- Pettacci Puerto Rico (2013). [Online] http://www.pettacci.co/puerto-rico
- Pettacci Venezuela (2013). [Online] http://www.pettacci.co/pettacci-catalogo-venezuela
- Proexport Colombia (2004). [Online] http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8778DocumentNo7243.PDF
- Proexport Colombia (2013). [Online]. http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/suramerica/peru
- Proexport. Colombia (2013). [Online]. http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_ecuador.pdf
- Proexport Colombia (2013). [Online]. http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/informacion-practica/viajar-a-colombia-informacion-y-consejos/antes-de-venir/geografia-colombiana
- Proexport Colombia (2013). [Online]. http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html#compromiso-del-gobierno-con-el-desarrollo
- Proexport Colombia (2013). [Online] http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/industria-textilera-aumenta-en-puerto-rico
- Proexport Colombia (2011). [Online] http://www.proexport.com.co/mcrmexico/guia-comercial-mexico-triangulo-Norte

- Pro Inversión Perú (2013). [Online] http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=69
- Representaciones Mavi C.A (2013). [Online] http://ropaintimavenezuela.com.ve/index.php/pedidos-online
- Revista Institucional de la Sociedad de Industrias de Perú (2012) [Online] . http://www.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf
- SIECAN. (2010). [Online] http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es
- Superintendecia de Sociedades (2012). [Online] http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp
- Tejeruría [Online] http://tejeduria.es.tl/.
- Tienda de Patri (2013). [Online] http://www.deprati.com.ec/damas-lenceria-c-27_34.html
- Xercavins, J. Cayula, D,.Cervantes, G y Sabater, A. *Desarrollo sostenible.* Edicions UPC, (2005). P. 99.

BIBLIOGRAFÍA

- America Económica (2013). [Online] http://www.americaeconomica.com/index.php?noticia=15162&name=MERCADOS%20Y%20FINANZAS
- Asociación de Industriales textiles del Ecuador (2013). [Online] http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- Barreras comerciales. [Online] http://www.barrerascomerciales.es/FAQ.aspx?ver=1#1.
- Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. [Online] http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm
- Breast Implants . (2013). [Online] http://www.breastimplants4you.com/cost.htm
- Consumer Lifestyle in Ecuador. (2013). [Online] http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
- D. Chudnosky y F. Porta. *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. (1990) p.7.
- Eficiencia y Productividad. (2010) . [Online] http://www.eficiencia.info/2010/09/definiciones-de-productividad.html
- El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio (2004). [Online] http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20Sector%20textil%20exportador%20L.A.pdf
- Eslava, J. *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial,* Esic Editorial, (2003) P. 114.

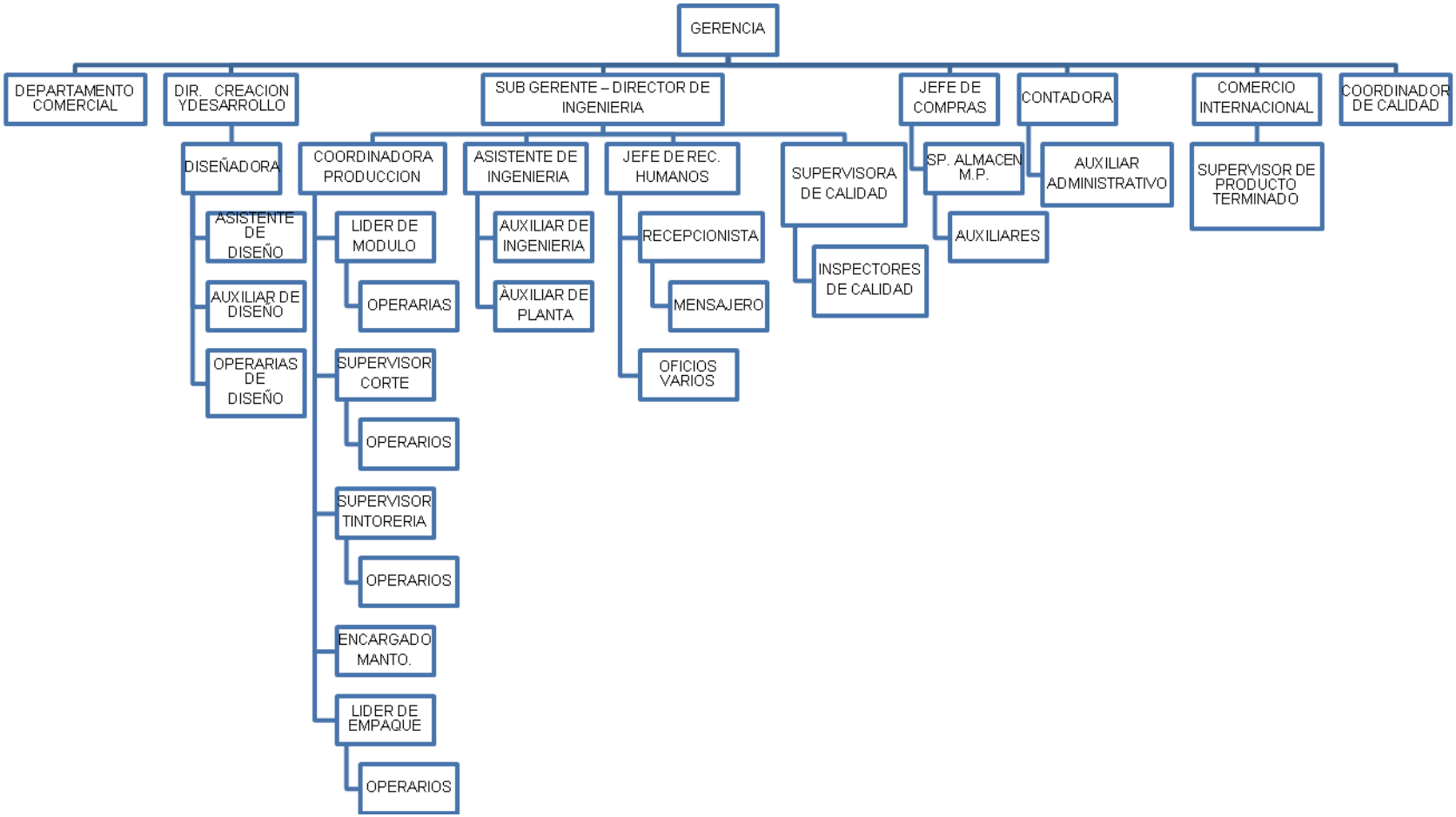
- Euromonitor: (2012). [Online] http://www.alacrastore.com/storecontent/Euromonitor-Underwear_Nightwear_and_Swimwear_in_Venezuela-2109-15313
- Euromonitor. (2012). [Online] : https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx
- Euromonitor (2012). [Online] http://www.portal.euromonitor.com.ez.urosario.edu.co/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx
- Instituto español de comercio exterior ICEX. (2013). [Online]. http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_venezuela.pdf.
- La Industria textil en Venezuela (2013). [Online] http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=64&Itemid=87&id=4538
- La innovación empresarial 1ª Parte.(2011) [Online] http://www.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/iee/Numero_46/MMARIA_DEL_PILAR_SERRANO_ALONSO_01.pdf
- MexCostura (2010). [Online] http://www.mexcostura.mx/component/content/article/114
- Morschett , D. Schramm-Klein, H. Zentes. J. Foreign Operation Modes *Strategic International Management* , Hessen: Springer Fachmedien, (2010) P. 246-260.
- Núñez Laureano, Gerente General Pettacci S.A. Entrevista realizada el día 9 de Mayo de 2013
- Pese a la crisis, la industria textil de América Latina espera un repunte en 2010 (2010). [Online] http://textileindustry.ning.com/profiles/blogs/pese-a-la-crisis-la-industria

- Pettacci Colombia (2013). [Online] http://www.pettacci.co/petacci-colombia
- Pettacci México (2013). [Online] http://www.pettaccimexico.com/
- Pettacci Perú (2013). [Online] http://www.pettacci.co/catalogo-peru
- Pettacci Puerto Rico (2013). [Online] http://www.pettacci.co/puerto-rico
- Pettacci Venezuela (2013). [Online] http://www.pettacci.co/pettacci-catalogo-venezuela
- Proexport Colombia (2004). [Online] http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8778DocumentNo7243.PDF
- Proexport Colombia (2013). [Online]. http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/suramerica/peru
- Proexport. Colombia (2013). [Online]. http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_ecuador.pdf
- Proexport Colombia (2013). [Online]. http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/informacion-practica/viajar-a-colombia-informacion-y-consejos/antes-de-venir/geografia-colombiana
- Proexport Colombia (2013). [Online]. http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html#compromiso-del-gobierno-con-el-desarrollo
- Proexport Colombia (2013). [Online] http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/industria-textilera-aumenta-en-puerto-rico

- Proexport Colombia (2011). [Online] http://www.proexport.com.co/mcrmexico/guia-comercial-mexico-triangulo-Norte
- Pro Inversión Perú (2013). [Online] http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=69
- Representaciones Mavi C.A (2013). [Online] http://ropaintimavenezuela.com.ve/index.php/pedidos-online
- Revista Institucional de la Sociedad de Industrias de Perú (2012) [Online] . http://www.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf
- SIECAN. (2010). [Online] http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es
- Superintendecia de Sociedades (2012). [Online] http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp
- Tejeruría [Online] http://tejeduria.es.tl/.
- Tienda de Patri (2013). [Online] http://www.deprati.com.ec/damas-lenceria-c-27_34.html
- Xercavins, J. Cayula, D,.Cervantes, G y Sabater, A. *Desarrollo sostenible.* Edicions UPC, (2005). P. 99.

ANEXOS

: **Ilustración 8: Organigrama Pettacci S.A**

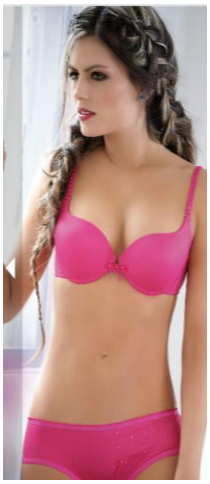


Catálogo de Productos

Ilustración 9: Colección Distinzione

Fuente: Catálogo Pettacci Online

Ilustración 10: Affascinante



Fuente: Catálogo Pettacci Online

Ilustración 11: Dolce

Fuente: Catálogo Pettacci Online

Ilustración 12: Seducente

Fuente: Catálogo Pettacci Online

Ilustración 13: Aqua

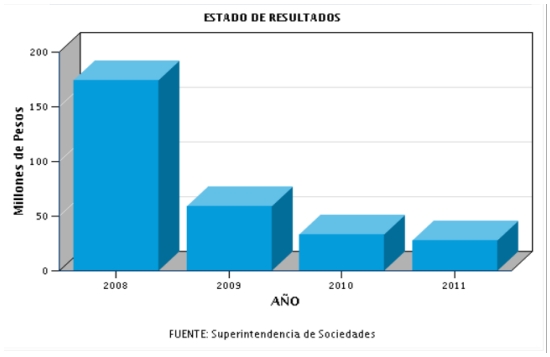
Fuente: Catálogo Pettacci Online

Tabla 8: Estado de resultados

	Millones de Pesos			
DATO	2008	2009	2010	2011
41 INGRESOS OPERACIONALES	6.045	5.539	4.603	3.996
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5.217	4.163	3.508	3.063
UTILIDAD BRUTA	828	1.376	1.095	933
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	721	908	646	651
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	165	120	186	202
UTILIDAD OPERACIONAL	-58	348	263	81
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	385	326	39	63
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	123	582	237	88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	205	92	66	57
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	31	33	33	29
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	174	59	33	28

Fuente: SIREM (Superintendencias de Sociedades)

Gráfica 5: Ganancias y Pérdidas



Gráfica 6: Utilidad Bruta

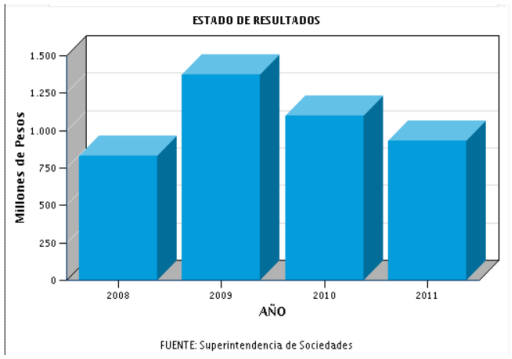


Tabla 9: Indicadores de rentabilidad

DATO	2008	2009	2010	2011
Margen Bruto	14%	25%	24%	23%
Margen Neto	3%	1%	1%	1%
Margen Operacional	-1%	6%	6%	2%
Retorno Operacional sobre los Activos (ROA)	5%	1%	1%	1%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)		1%	1%	1%
Margen No Operacional	4%	-5%	-4%	-1%

Tabla 10: Indicadores Operacionales

DATO	2008	2009	2010	2011
Rotación Activos Fijos (Veces)	6,2	2,59	1,98	1,77
Rotación de Activos Totales (Veces)	1,46	0,6	0,48	0,42
Rotación de Inventarios Total (Veces)	6,1	2,31	1,76	1,41