

K – oz. Jeans

• DESCRIPCION GENERAL DEL ENTORNO ACTUAL DEL PAIS Y DEL SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA ELEGIDA

Ahora describiremos la situación real en la que se encuentra el país y también mostraremos la el entorno que vive el sector de nuestro empresa K – oz.

• ENTORNO GENERAL DEL PAIS

Como consecuencia de la grave crisis económica que en los últimos 5 años afecta a la economía nacional, a misma que se encuentra sumida en un proceso recesivo, que ha desembocado en una disminución en la producción y cierre de fábricas y negocios, generando además un alto índice de desempleo, provocando una caída en los salarios, una baja en los ingresos y un aumento considerable en la delincuencia en todo el país.

A este *entorno macro-económico negativo* no resulta ser ajena la situación de la pequeña empresa K – oz., quien el último año ha experimentado una disminución en sus niveles de producción y ventas.

De acuerdo con los datos del último censo de población y vivienda del año 2001 las ciudades que están creciendo poblacionalmente de manera más acelerada son la ciudad del Alto y la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Sin embargo el nivel de vida, ingresos y oportunidades de la población no siempre van aparejados a este crecimiento, es en este sentido, que la población necesita proveerse de productos a precios accesibles pero sin descuidar la calidad, especialmente para los sectores socio-económicos más pobres.

BOLIVIA: Crecimiento del PIB, según actividad económica, Enero a Marzo 2006.

BOLIVIA: PIB, según actividad económica, Enero A Marzo 2005 – 2006 (En millones de bolivianos)

• ENTORNO DEL SECTOR DE LA EMPRESA

La participación del sector en la economía nacional es realmente pobre, con el 1.5%. La fabricación de prendas de vestir excepto calzados, es la cuarta actividad de la industria manufacturera en cuanto a crecimiento del volumen de ventas, considerando como año base a 1990, ha experimentado un 277.63% de crecimiento.

En los últimos años el sector textil de las confecciones ha experimentado un crecimiento notable en su contribución al sector externo. Para el año 2000 representó 10% de las exportaciones no tradicionales, constituyéndose en el principal sector exportador de los productos no tradicionales. Este sector es calificado como una gran fuente de generación de empleo, dado que en forma directa laboran más de 180.000 personas, y por eslabonamiento de las actividades de la cadena productiva dependen de él directa e indirectamente, más de 500.000 personas.

La tendencia de la utilización de la capacidad productiva instalada es en general baja en el país, pero aún más agudo es el problema en el sector de confecciones – fabricación de textiles y prendas de vestir; sector que en 1997 alcanzaba 65% en el 2001 muestra un porcentaje de aprovechamiento de tan solo el 48%. Si consideramos que estas industrias han invertido entre 120.000 y 340.000 dólares y emplean a más de 30 personas por fábrica y tienen capacidad para producir entre 15.000 y 20.000 prendas por mes en un solo turno, se puede observar la gran capacidad productiva que detentan estas empresas.

El total de producción de prendas a nivel nacional equivale a un monto aproximado de 50 millones de dólares anuales. Ese monto está distribuido en los nueve departamentos del país, siendo la mayor aportante Cochabamba con el 40%, luego Santa Cruz con el 30%, La Paz con el 20% y Oruro con el 10%.

La industria de la confección es el mayor generador de empleos a nivel nacional ya que genera un total de 180.000 empleos anualmente, de los cuales en Santa Cruz de la Sierra hay 60.000 empleos, y 120.000 están distribuidos en los demás departamentos, esto significa un promedio de 30 empleados por establecimiento.

Según los directivos de la industria de confecciones en Santa Cruz, el 37% establecimientos se encuentran en

Santa Cruz de la Sierra y 63% están distribuidos en los demás departamentos.

Es conocido que el nacimiento de la industria textil en la región estuvo basado en la imitación de marcas extranjeras conocidas internacionalmente por la necesidad de los talleres de subsistir financieramente y mantener ventas constantes para que sustenten la capacidad productiva. Sin embargo, las empresas más desarrolladas ya realizan sus propios diseños utilizando materia prima de calidad, tecnología de punta, mano de obra bien calificada y precios competitivos. Asimismo algunas de las empresas exportadoras vienen aplicando programas de reestructuración productiva para mejorar el acceso a los mercados internacionales, a fin de reducir costos y aumentar eficiencia. Dado el gran potencial del sector confecciones en el país, se espera una mayor inversión en tecnología, capacitación permanente del recurso humano y desarrollo de nuevos productos, que permitan mejorar la oferta.

Por otro lado, el sector textil – confecciones viene mostrando un gran potencial para el desarrollo nacional traducido en términos de producción, generación de empleo y por tanto, generación de divisas. También, cuenta no solo con las ventajas relacionadas a la calidad de la materia prima y el desarrollo de una importante experiencia empresarial y laboral. Se puede señalar que el rubro de confecciones es uno de los segmentos más importantes de la pequeña industria regional. Este sector viene a satisfacer una de las necesidades básicas de la población como es la vestimenta destinando más del 90% de su producción al mercado local contribuyendo de esta manera en forma significativa al desarrollo de la economía regional. Hay elementos para indicar que las ventajas del sector de la confección están centradas en dos factores:

Una es la habilidad manual del manejo mecánico de sus manos que han desarrollado especialmente los operarios del interior, que han alcanzado niveles competitivos similares a los de China.

La otra ventaja es que el costo de la mano de obra es barata y está en proceso de calificación.

Sin embargo uno de los aspectos negativos de este subsector es la informalidad predominante en las empresas componentes de toda la industria, es decir que un gran número no están constituidos legalmente (talleres) y las pocas que cuentan con registros de comercio son generalmente unipersonales.

Esta informalidad en la confección de prendas de vestir, también está plasmada en los equivocados procesos productivos empleados, los cuales: "sistemas lineales de producción", sin un análisis técnico de la mejor secuencia de los procesos, o una buena implantación de este método. Esto hace que obtenga una productividad muy por debajo del potencial y lejos de la capacidad instalada de cada fábrica.

• PRESENTACION Y DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA DE CONFECCIONES K-OOZ

La microempresa de confecciones K – oz. está constituida como una empresa Unipersonal, fue fundada

por el señor Ediberto Huayta y su señora Fanny Colque, la iniciativa nació a raíz de la experiencia obtenida en el tiempo que trabajo con su padre en el mismo rubro. En el año 1998 se independiza formando su propia fábrica en el barrio Soberanía Nacional – Zona Guaracachi U.V. 140, donde actualmente permanece.

La microempresa empezó como un pequeño taller, contando solo con ocho máquinas de coser pero con el paso del tiempo y el constante esfuerzo fue creciendo, con proyecciones de seguir ampliándose en el futuro.

La empresa se dedica única y exclusivamente a la fabricación de todo tipo de jeans para damas desde pantalones, capri, faldas, shorts y chamarras con calidad precios accesibles para la comunidad.

En la actualidad comercializan sus productos en la Feria Barrio Lindo, haciendo ventas al por mayor y menor, sin embargo sus productos llegan a los mercados de Cochabamba y Tarija toda vez que varios compradores potenciales provienen de ambas ciudades.

Las relaciones y la estructura de la empresa de confecciones K – oz. Jeans, no cuenta con un organigrama, lo que indica que la empresa es dirigida por la familia.

• OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Ser una de las mejores empresas de confecciones en el país, tanto a nivel de maquinarias, proceso productivo y calidad en sus productos.
- Contar con una administración eficiente que les permita optimizar el uso de sus recursos para poder posicionarse en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.

Nota: Para alcanzar dichos objetivos se debe seguir los siguientes pasos:

- Posicionar la marca K – oz. en el mercado local y nacional.
- Comercializar los productos a nivel local y nacional, mejorando los canales de distribución.
- Capacitando constantemente a los operarios en el uso de las máquinas, para alcanzar un manejo más eficiente y una mayor productividad.

• ANALISIS ESTRATEGICO DEL MERCADO

La empresa K – oz. Confecciona y distribuye pantalones jeans solo para el consumo de damas: (señoras, señoritas y adolescentes).

• DEFINICIÓN

A continuación definiremos nuestro mercado de referencia, mercado relevante al cual se dirige la empresa K – oz. Jeans y veremos la relación que existe entre nuestro producto y mercado.

• MERCADO DE REFERENCIA

La producción de la empresa está dirigida a satisfacer las necesidades de vestimenta de todas las damas que gustan vestir pantalones jeans y utilizan este tipo de prendas en la Ciudad de Santa Cruz, en el área urbana y rural. La producción de los Jeans K – oz. es comercializada en la Feria Barrio Lindo, los consumidores potenciales llegan a ser cualquier tipo de persona (damas) o empresa, que desee vestir, comprar o comercializar los productos.

- **PRODUCTO – MERCADO**

Nuestro producto – mercado JEANS tiene las siguientes características: Comodidad, un buen corte y calidad de la tela, durabilidad, modelo, buena costura, diversidad en colores. El satisfactor podrá ser diseñado y producido de acuerdo a las características de lo que buscan nuestros clientes (damas), de esta manera se podrá agregar valor a nuestro producto (Jeans) e incrementar así la satisfacción.

- **MERCADO RELEVANTE**

Nuestro mercado relevante serán todas las mujeres o damas que estén en un rango de edad entre los 15 y 29 años, donde identificamos tres grupos, de 15 a 21; de 22 a 29 y de 30 a 39 años, que buscan la necesidad de satisfacer el uso de un buen pantalón Jean.

- **SEGMENTACIÓN DEL PRODUCTO – MERCADO DE LA EMPRESA Y POSICIONAMIENTO SELECCIONADO**

Es muy importante la para la segmentación para la empresa K – oz Porque mediante ésta sabrá a que segmento del mercado debe dirigirse, vera las características del consumidor y que es lo que éste espera del producto; también identificará y seleccionará el modo de posicionarse en la mente del consumidor.

- **SELECCIÓN DEL CRITERIO DE SEGMENTACIÓN**

El criterio que decidimos utilizar para segmentar es el de Características del Consumidor, ya que necesitamos saber a todas las características (edad, gustos, recursos económicos, etc.) detalladas de nuestros consumidores que son las mujeres, para realizar nuestra Estrategia de Marketing y así saber hacia donde enfocarla.

- **RESULTADO DE LA SEGMENTACIÓN**

- **Segmento 1 (15 a 21 años)**

Buscan la comodidad, moda, no son fieles a una marca, se dejan influenciar por la imagen de marca y la moda ya que quieren sobresalir y diferenciarse a través de ella, sin embargo consideran a este factor como importante al momento de elegir un jeans y están dispuestos a pagar y consumir mas unidades.

- **Segmento 2 (22 a 29 años)**

Buscan la comodidad, calidad (refiriéndose a un buen corte y calidad de la tela, durabilidad, modelo, buena costura), otro factor importante seria la moda porque tratan de proyectar una imagen jovial y actualizada, pero donde el factor moda no es decisivo. Este segmento no esta dispuesto a pagar tanto como el segmento anterior, debido a que son mas racionales al momento de elegir un jeans; en este segmento ya son más fieles a la marca debido a que ya adquirieron alguna experiencia.

- **Segmento 3 (30 a 39 años)**

Este segmento se caracteriza básicamente por adquirir productos que posean mayor calidad, que sean cómodos y sobre todo una mayor durabilidad. Este segmento se caracteriza por tener mayor nivel adquisitivo pero sin embargo compra en menores cantidades ya que el Jean no se constituye como una prioridad para su vestuario.

- **DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS SEGMENTOS**

De acuerdo a las características de nuestro mercado relevante, consideramos que los segmentos que podemos satisfacer a niveles superiores son los *segmentos 1 y 2* de los cuales se puede alcanzar una potencia de fuego superior.

- GEOGRÁFICA

Inicialmente nos enfocaremos en la ciudad de Santa Cruz.

- SATISFACTOR

- ♦ *Beneficios Buscados:* Comodidad, lucir informal y casual, lucir jovial y moderno.
- ♦ *Atributos Percibidos:* Comodidad, Calidad (buen corte y calidad de tela, durabilidad, modelo, buen acabado), Diseño, Durabilidad, Color, Marca, Moda y Precio.
- ♦ *Funciones Percibidas:* Vestimenta (casual e informal).

- DEMOGRÁFICA

Mujeres comprendidas entre las edades de 15 a 29 años (*Segmento 1:* 15 – 21 y *Segmento 2:* 22 – 29 años), aproximadamente 300 mil mujeres.

- SOCIOECONÓMICA

Nos enfocaremos en el segmento de ingresos medios y medios – altos, estos son las familias o personas que ganan de 400 \$ (dólares) o más.

Por ocupación:

- *Segmento 1:* Estudiantes – Universitarias.
- *Segmento 2:* Universitarias – Profesionales Independientes y Dependientes.

- ♦ PISICOGRÁFICAS

- ♦ *Segmento 1:* Se caracterizan por la tendencia a ser joviales, deportistas, emocionales, informales e indulgentes. Priman los intereses personales y sociales.
- ♦ *Segmento 2:* Tienden a ser joviales, formales, menos emocionales. Priman los intereses sociales y familiares. Quieren hacer notar y prevalecer su opinión.

- EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DE CADA SEGMENTO

Consideramos que los segmentos 1 y 2 son los más atractivos por su tamaño y frecuencia de consumo, ya que las personas comprendidas en estas edades 15 – 21 y 22 – 29 son las que más consumen el producto, suelen ser más joviales, juveniles, informales y les gustan estar a la moda.

- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COBERTURA DE SEGMENTOS

La estrategia de cobertura de mercado elegida es la de Expansión de la Línea de Productos, porque se lanzan varios productos a los mismos segmentos como ser: pantalones clásicos, a la cadera, capris, pantalones licra, faldas, etc.

- DEFINICIÓN DE LA BASE DE POSICIONAMIENTO

K – oz. Jeans en cuanto a la selección del mercado se especializa en un producto, pantalones jeans solo

para mujeres.

En cuantos al los tipos de posicionamiento:

- ◊ **Por atributo específico:** Confianza, trayectoria y experiencia en la fabricación de pantalones jeans exclusivamente solo para mujeres.
- ◊ **Por uso o aplicación:** Pantalones Jeans de la gran calidad y óptimo diseño, hecho solo para mujeres con gustos exigentes.

• **SEGMENTO 1**

¿Qué posicionar?	K – oz JEANS.
Objetivo	El jean más cómodo y a la moda.
Segmento	Adolescentes/señoritas de (15 a 21 años).
Componentes:	
Atributos Valorados	Comodidad, Moda, Marca,Diseño.
Calidad Percibida Ventaja Competitiva	Diseño actualizados e innovadores. Quiere distinguirse y ser aceptado, busca estatus
Relación Vincular y simbólica	Buen corte y calidad de tela, modelo, buen acabado, Color, Precio, Buenas Etiquetas, botones y cierres.
Impulsores Percibidos	
POSICIONAMIENTO	K – oz JEANS, líderes en moda y comodidad.

• **SEGMENTO 2**

¿Qué posicionar?	K – oz JEANS.
Objetivo	El jean más cómodo, de Calidad y Diseño actualizados.
Segmento	Señoritas – Émulos realizados (22 a 29años)
Componentes:	
Atributos Valorados	Comodidad, Buen corte y calidad de tela, modelo, buen acabado, diseños nuevos.
Calidad Percibida Ventaja Competitiva	Diseño actualizados e innovadores. Quiere reflejar jovialidad, moderno, informalidad, identidad, estatus, buen gusto
Relación Vincular y simbólica	Marca, Color, Precio, Buenas Etiquetas, botones y cierres, Moda
Impulsores Percibidos	
POSICIONAMIENTO	K – oz JEANS, diseñado para ti.

• **EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL MERCADO**

Analizaremos en que estado se encuentra el mercado de confecciones de pantalones jeans y ver así si es

aún rentable y que probabilidades de crecimiento tiene.

- **CICLO DE VIDA DEL MERCADO**

La etapa que vive actualmente el mercado de la producción de pantalones jeans es una etapa madurez, la cuál se caracteriza por la saturación del mercado, la reducción de las utilidades y la lucha por el mercado se hace intensa. El sector de las confecciones en nuestro país y sobre todo en la ciudad de Santa Cruz, que es donde opera la empresa, por la existencia de pequeños talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir de una manera artesanal, sin políticas de gestión.

Este aspecto es un problema para ellos y para todo el sector porque trabajan sin una estructura de costes, rebajando el precio hasta el mínimo para vender, y perjudicando a sí a todas las empresas que se dedican a la confección de forma industrial.

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LOS COMPETIDORES**

Ahora analizaremos a la competencia y a sus participantes, sus objetivos, sus capacidades y estrategias con la que cuenta la competencia, para así determinar a que es lo que se está enfrentando la empresa K – oz. Jeans en el competitivo mercado de la confección y distribución de pantalones Jeans.

- **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Otra herramienta de gran utilidad para el análisis de la industria en la cual opera la empresa es el modelo de las cinco Fuerzas Competitivas.

- **PROVEEDORES**

La provisión de materias primas consta de las telas, los cierres, los forros plásticos, tintes y apliques varios. Destacamos que el de mayor importancia es el que provee las telas. Las compras son de gran volumen y abonadas en tiempo y forma. Además, debido a la antigüedad de la relación se poseen sólidos lazos comerciales. Es por eso que los proveedores no tienen poder de negociación.

A su vez K – oz. trabaja con 3 proveedores que le confeccionan el estampado de las telas y un taller de costura y armado del producto. Con ellos K – oz. se encuentra en una posición ventajosa con respecto a pedidos de otras empresas ya que por el tipo de ciclo productivo, les da trabajo tanto en temporada alta como en temporada baja. De esta forma, tanto las estamperías como los talleres priorizan sus pedidos de los del resto. Finalmente, podemos concluir con que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- **CLIENTES**

No podemos unificar los clientes para hablar del tipo de negociación que tienen para con K – oz Jeans ya que *cada caso merece ser tratado en forma particular.*

Sin embargo podemos distinguir 2 grandes grupos que se distribuyen por su tipo de negociación: los consumidores particulares y los mayoristas que compran K – oz Jeans para la venta en otros mercados del país.

Si hablamos de las compras de los consumidores particulares tienen un gran poder de negociación ya que imponen sus condiciones al haber una gran cantidad de opciones y marcas en el mercado de los pantalón jeans; y si K – oz Jeans no se somete a sus exigencias y condiciones puede perder una parte muy grande de su mercado.

En cuanto a los mayoristas la relación es inversa debido a que K – oz Jeans impone sus propias condiciones, disminuyendo el poder de negociación de los clientes.

• PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que encontramos son: la demás ropa de industria nacional porque copian modelos de la temporada y los venden a precios relativamente bajos, y las personas por estar a la moda compran esos productos aún sabiendo que no son de buena calidad.

Otros productos sustitutos son las ropas que ingresan al país de forma ilegal (*contrabando*) como ser la argentina y la brasilera, que afecta drásticamente a la economía de las empresas ya establecidas y otras que pretenden incursionar en el rubro, ya que estos productos son vendidos a bajos precios.

Por último debido a los problemas económicos por los cuales están pasando el país y por ende todos sus habitantes, muchas personas no solamente de bajos recursos si no personas de clase media – baja y media se ven en la necesidad de recurrir a la compra de ropa usada ya que se encuentran prendas de muy buena calidad y a muy bajo costo, lo cual afecta a las empresas que se dedican a la confección de pantalones jeans y demás prendas de vestir.

• COMPETIDORES ACTUALES

Actualmente en el mercado existen aproximadamente cincuenta empresas reconocidas en este rubro de confecciones de pantalones jeans; de las cuales consideramos a las siguientes como las más importantes.

- TORINO
- TOMMY
- SPECIAL
- BUMERANG
- GELL

Por especializarse en la fabricación y comercialización pantalones jeans y además segmentarse al mercado de damas la empresa obtiene una ventaja competitiva basada en la alta calidad del producto y en sus diseños actuales e innovadores por tratarse de una marca hecha solo para mujeres.

• COMPETIDORES POTENCIALES

Nuestros competidores potenciales serian todas aquellas empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas que se dediquen al rubro de la confección y comercialización de pantalones jeans para mujeres; o sea todas aquellas empresas que cubran la necesidad de vestimenta de un pantalón Jean para sexo femenino.

• IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

La competencia en el sector de confección de Jeans se encuentra fragmentada en miles de microempresas familiares y unas pocas empresas de mediano a gran tamaño que son bien administradas con tecnología, capacidad y calidad. Siendo éstas últimas las que lideran el mercado, en primer lugar la empresa de confecciones Record la cuál exporta sus productos a diferentes países con precios competitivos de exportación.

• OBJETIVOS DE LOS COMPETIDORES

- Crear pantalones Jeans para mujeres que cubran todas las expectativas del consumidor

(calidad, diseño, duración).

- Posicionar su marca en el mercado tan saturado de la confección de pantalones Jeans para mujeres.
- Implementar estrategias de marketing que permitan crear una imagen positiva en la mente del consumidor.
- Evitar el ingreso de nuevas empresas confeccionadoras de pantalones Jeans.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento que permitan aumentar y mejorar la producción y distribución de los productos, para minorizar a la competencia actual y a la nueva competencia que pretenda entrar al mercado.
- Expansión a otros mercados nacionales y en un futuro no muy lejano la exportación a otros mercados de países cercanos que tengan las mismas o parecidas características en los consumidores.

• DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL MERCADO

A continuación realizaremos un diagnostico del mercado utilizando unas herramientas, (*Matriz BCG y Análisis FODA*), que nos permitirán ver en que estado se encuentra el mercado.

• MATRIZ BCG

Identificamos dos U.E.N (Unidad Estratégica de Negocios):

- Línea de adolescentes y señoritas.
- Línea de señoras.



Esta organización comenzó con la línea de productos para adolescentes y señoritas alcanzando una alta participación en el mercado dentro de un contexto actual de madurez y estancamiento en la evolución de la industria.

Se la podría definir dentro de la categoría vaca lechera. Esto se debe a que esta empresa posee bajo crecimiento, alta participación en el mercado y continúa siendo rentable.

Nuestro *Producto Falda*, se podría definir dentro de la categoría Estrellas, por que este producto tiene un elevado porcentaje de crecimiento en el mercado y por su puesto alta rentabilidad.



El *Producto Short*, se lo define dentro de la categoría *Signo de Interrogación*, debido a que es un producto nuevo que se está lanzando al mercado y no se sabe que nivel de aceptación tendrá en el mercado.



El *producto Chamarra*, lo consideramos dentro de la categoría de *producto perro*, por que tiene poca participación en el mercado y por lo tanto poca rentabilidad.



Por el lado de la línea de señoras, la misma ha sido incorporada al portafolio de la empresa hace un tiempo, a través de la adquisición de una serie de nuevos diseños que ya son aceptados en el mercado.

Estas dos UEN representan para la empresa una generación de flujos positivos de caja, lo cual le permite operar con cierta capacidad de maniobra dentro de un negocio para el cual la necesidad de contar con una importante variedad stock es un factor clave.

De acuerdo al ciclo comercial de esta empresa es fundamental contar con la fortaleza y la capacidad de negociación con los proveedores. Esto permite poseer una importante fuente de financiación para compensar las necesidades de stock y de financiación de las ventas. Esto también impacta en la rentabilidad al recurrir en menor medida al financiamiento externo bancario.

• ANALISIS FODA

Para comprender la situación de la empresa consideramos de vital importancia analizar sus fortalezas y debilidades, y con el fin de considerar el contexto en el que se encuentra inmersa creímos conveniente detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Para ello a continuación expondremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

• FORTALEZAS

- *Experiencia en el Manejo del Negocio:* esta dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado y por contar con el Know how necesario.
- *Posibilidad de Acceso al Circuito Financiero:* se basa en mantener credibilidad para poder acceder al mismo, dentro de un rubro que por lo general no suele ser sujeto de crédito.
- *Proveedores:* Poseen un alto poder de negociación con los mismos.
- *Diseños Exclusivos:* Este es uno de los factores clave del negocio, el cual le permite poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado.
- *Estilo Proactivo Gerencial:* la gerencia persigue una actualización continúa de sus diseños y desarrollo profesional, no conformándose con la simple adaptación a los cambios.

◇ OPORTUNIDADES

- *Depuración del Mercado:* posibilidad de incrementar la participación del mercado por la salida de competidores.
- *Venta Minorista:* incorporación de un nuevo canal de comercialización.
- *Desarrollo Regional:* posibilidad de obtener alianzas con jugadores del interior del país.

• DEBILIDADES

- *Bajo Poder de Negociación con los Clientes:* al poseer como clientes a las damas y empresas que se dedican a venta minorista de jeans, la empresa no representa un proveedor significativo, debido a la cantidad de opciones de diseños y precios, de jeans que existen actualmente en el mercado.
- *Volumen:* debido al volumen medio – bajo con que trabajan no pueden incorporar tecnología avanzada, ya que esta requiere de importantes erogaciones de capital y economías de escala.
- *Ciclo Comercial:* el descalce financiero, producto de los plazos de cobros y pagos sumada a la acumulación de stock.
- *Desarrollo Organizacional:* alta dependencia gerencial con tendencia a la descentralización de los distintos departamentos. Potenciales problemas de sucesión.

◇ AMENAZAS

- *Cambio de tendencia de la Moda:* los caprichosos cambios de la moda pueden hacer peligrar la producción de todo un año. Debido al cambio constante de la moda y aparición de nuevos diseños, en algunas ocasiones, no se puede alcanzar las ventas deseadas de lo producido ocasionando pérdidas por la acumulación de mercadería no vendida al estar pasada de moda.
- *Legislación:* falta de protección en los casos de relaciones desiguales con los grandes clientes.
- **ELECCION DE UNA ESTRATEGIA DE MKT PARA EL MERCADO OBJETIVO**
- Estrategias relativas a la obtención de una ventaja competitiva, hemos optado por la Estrategia de

Bajo Coste, ya que esto nos permitirá:

- ♦ Obtener mayor Rentabilidad.
- ♦ Resistencia en Guerra de Precios.
- ♦ Constituir una Barrera de Entrada.

• La empresa tomará el papel de Empresa Retadora porque:

- Es Competitiva.
- Lucha constantemente por incrementar su cuota de mercado.
- Intenta expandir agresivamente su cuota de mercado atacando a empresas del mismo tamaño y pequeñas empresas.

• Como nuestro producto se encuentra categorizado como *Vaca Lechera*, el mercado se encuentra en una etapa de madurez, hemos decidido combinar la Estrategia de Mantenimiento y la Estrategia de Crecimiento, ya que nos concentramos en:

- El mantenimiento de la calidad del producto.
- Lealtad de los consumidores.
- Incrementar nuestra cuota de mercado.
- Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado.
- Actividades promocionales dirigidas a los consumidores y distribuidores.
- Publicidad.

Proveedores

Proveedores

Competidores

potenciales

Productos

Sustitutos

CLIENTES

Competidores Actuales

•