CONSULTORIA

DISEÑAR UNA PROPUESTA ESTRATEGICA QUE PERMITA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ECONÒMICA PARA LA FIGUERETTI, EN EL 2024 Y 2025.

JOSÉ LUIS ROJAS

YISELA VANESA CASTAÑO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

CONSULTORÍA

DISEÑAR UNA PROPUESTA ESTRATEGICA QUE PERMITA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ECONÒMICA PARA LA FIGUERETTI, EN EL 2024 Y 2025.

JOSE LUIS ROJAS

YISELA VANESA CASTAÑO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Administración de empresas y Mercadeo

Director del trabajo de grado: José Luis Duque Ceballos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

Santiago de Cali, 01 de junio de 2024

Doctor
Fabian Fernando Osorio
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativa
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es Modelo de administración de negocios ajustado a empresas con características de emprendimiento artesanal trending.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,

JLRO

José Luis Rojas
94.544.520

Yisela Vanessa Castaño
1.026.556.091

Santiago de Cali, 01 de Junio de 2024

Doctor

Fabian Fernando Osorio

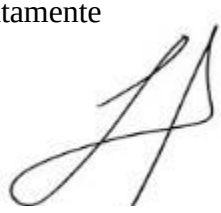
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “diseñar una propuesta estratégica que permita incrementar la rentabilidad econòmica para la figueretti, en el 2024 y 2025”. realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: José Luis Rojas con cédula 94.544.520, Yisela Vanessa castaño con cédula 1.026.556.091, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



_____

José Luis Duque Ceballos
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N°13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la

"DISEÑAR UNA PROPUESTA ESTRATEGICA QUE PERMITA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ECONÒMICA PARA LA FIGERETTI, EN EL 2024 Y 2025." Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados

Adriana Estrada Ochoa
Jurado

Jose Luis Duque Ceballos
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 16 de julio de 2024

Contenido

Introducción 12

1 Justificación 14

2 Análisis de los interesados 17

2.1 Interesados claves 17

2.2 Identificación de las expectativas de los interesados 17

3 Objetivos 20

3.1 Objetivo general 20

3.2 Objetivos específicos 20

4 Contexto de la organización 21

4.1 Historia 21

4.2 Valores corporativos 22

4.3 Cultura organizacional 23

5 Fundamentación teórica 25

5.1 Rentabilidad 25

5.2 Costos 28

5.2.1 Clasificación de los costos 30

5.2.2 Sistemas de costeo 33

5.2.3 Gestión de costos 34

6 Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría 36

6.1 Metodología para la intervención 37

7 Desarrollo de la metodología de la intervención 41

7.1 Etapa 1. Diagnostico 41

7.1.1 Económicas 42

7.1.2 Social 48

7.1.3 Tecnológico 51

7.1.4 Legal 54

7.1.5 Evaluación de factores externos Microentorno 57

7.1.6 Matriz de competitividad 71

7.2 Etapa 2. Priorización 80

7.2.1 Análisis DOFA 81

7.3 Etapa 3. Intervención 83

7.3.1 Definición de estrategia 83

7.3.2 Estrategias de intervención 85

7.3.3 Propuesta de plan de intervención 86

7.4 Etapa 4. Medir y evaluar 90

7.4.1 Indicares Estratégicos 91

7.4.2 Indicadores tácticos 92

7.4.3 Indicadores operativos 92

8 Conclusiones 94

9 Recomendaciones 98

10 Bibliografía 100

Lista de Tablas

Tabla 1 *Conceptos sobre rentabilidad* 25

Tabla 2 *Conceptos de costos* 28

Tabla 3 *Datos de la Inflación en Colombia en Febrero 2023-2024* 42

Tabla 4 *Proyecciones de crecimiento* 43

Tabla 5 *Análisis de Porter* 57

Tabla 6 *Entrevista* 63

Tabla 7 *Criterios para evaluación de las Redes sociales de La Figueretti* 72

Tabla 8 *Criterios para evaluación de Portafolio diverso de La Figueretti* 72

Tabla 9 *Criterios para evaluación de la Reputación de La Figueretti* 73

Tabla 10 *Criterios para evaluación de la Logística de La Figueretti* 73

Tabla 11 *Criterios para evaluación de la Facilidad de Transacciones de La Figueretti* 73

Tabla 12 *Fortalezas* 81

Tabla 13 *Amenazas* 81

Tabla 14 *Oportunidades* 82

Tabla 15 *Debilidades* 82

Tabla 16 *Estrategia No. 1* 86

Tabla 17 *Estrategia No. 2* 87

Tabla 18 *Estrategia No. 3* 88

Tabla 19 *Cronograma de implementación* 89

Lista de Figuras

Figura 1. *Árbol de problemas* 14

Figura 2 *Interesados internos y externos de La Figueretti* 17

Figura 3 *Línea de tiempo de La Figueretti* 22

Figura 4 *Clasificación de los costos* 30

Figura 5 *Sistema de Costeo* 33

Figura 6 *Modelo propuesto para la empresa La Figueretti* 36

Figura 7 *Comportamiento del IPC en Colombia* 48

Figura 8 *Resultado de la evaluación por cada empresa y característica* 74

Figura 9 *Matriz de competitividad* 74

Figura 10 *Matriz DOFA* 84

Figura 11 *Estrategias de intervención* 85

Figura 12 *Estrategias de intervención desde la Rentabilidad* 85

Introducción

En la presente consultoría, se exploran diversos conceptos relacionados con rentabilidad de una empresa, reflejan la capacidad de generar ganancias en relación con los activos y costos, es fundamental comprender este concepto que según autores como (Morillo, 2001). La rentabilidad es esencial para evaluar la salud financiera y el rendimiento de una empresa, ya que indica su eficiencia en la generación de ganancias y su capacidad para proporcionar retornos a los inversionistas.

En este sentido, los costos juegan un papel crucial en la determinación de la rentabilidad de una empresa. Entender cómo los costos impactan en la rentabilidad es esencial para comprender la eficiencia y la viabilidad económica de la organización. Por lo tanto, su exploración detallada se convierte en un paso esencial para comprender la dinámica financiera y la toma de decisiones estratégicas dentro de cualquier organización. Todos estos elementos deben ser evaluados de cara a los cambios que este percibiendo el entorno y es por eso por lo que resulta muy importante una revisión sistemática y profunda a este aspecto.

En un entorno empresarial altamente competitivo, la gestión eficiente de los costos y la evaluación continua de los elementos que impactan la rentabilidad frente a los continuos cambios del entorno se vuelve vital para poder garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo. En este contexto, el presente trabajo de consultoría tiene como objetivo el diseño de una propuesta estratégica que permita incrementar la rentabilidad económica para “La Figueretti”, la cual se destaca en el sector de la moda en Colombia por su pasión por la tendencia que continuamente los impulsa a crear productos que representan la elegancia y la autenticidad, brindando a sus clientes la oportunidad de destacar y ser tendencia en cada ocasión. Esta empresa ha venido trabajando desde el 2018 aumentando su portafolio de acuerdo con las necesidades que lograr captar el

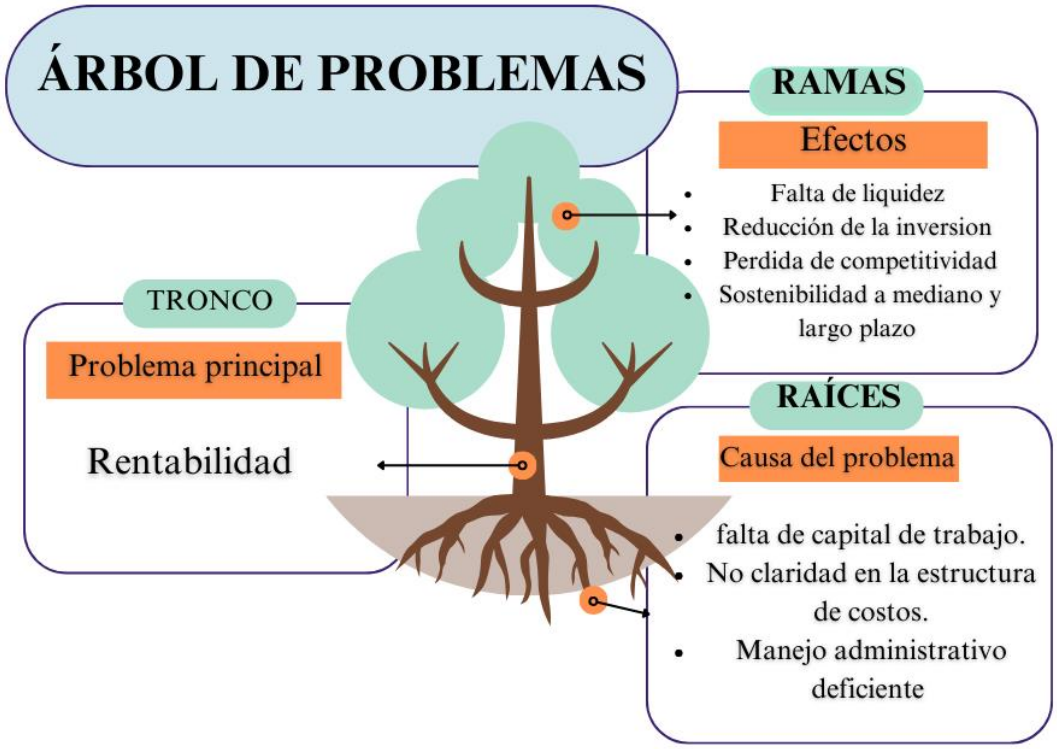
entorno, focalizando su proceso de producción con una estructura flexible en la cual interactúa con diferentes proveedores de acuerdo con las dimensiones de la necesidad que tenga en el momento. Una de las causas ha sido que al ser una empresa pequeña carece de una estructura administrativa solida, no contando con elementos para medir y evaluar la rentabilidad que se genera después de su ejercicio comercial y al final del ejercicio financiero no se tiene claridad del resultado del ejercicio productivo.

Para cumplir este objetivo la presente consultoría se enfocará en inicialmente realizar un diagnóstico exhaustivo de los procesos internos de La Figueretti, empleando un enfoque integral que incluye análisis DOFA, PESTEL y las fuerzas de Porter, así como entrevistas con la CEO. Para después proceder a prioriza las oportunidades y amenazas identificadas, junto con las fortalezas y debilidades internas. Esto dará lugar a poder determinan unas estrategias específicas utilizando la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar) la cual es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO, (Sánchez, 2022), priorizando la optimización de procesos internos. Y finalmente establecerá unos indicadores de rendimiento alineados con los objetivos de rentabilidad, permitiendo una evaluación continua y precisa del progreso. En conjunto, estas etapas proporcionan un camino claro hacia una mayor rentabilidad y éxito sostenible para La Figueretti en el mercado de la moda.

1 Justificación

La presente consultoría se propuso abordar un problema crítico que afecta la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa La Figueretti, una organización en el sector de la moda trending en Colombia. A través de un enfoque integral y sistemático, este trabajo de grado de MBA se centró en identificar, analizar y proponer soluciones estratégicas para las causas raíz identificadas que están dificultando que se perciba una rentabilidad posterior a las operaciones comerciales en empresa La Figueretti.

Figura 1.
Árbol de problemas



Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

El problema principal que enfrenta La Figueretti reside en causas básicas como lo son, La falta de capital de trabajo, la opacidad en la estructura de costos y un manejo administrativo deficiente. Estos desafíos han generado una situación de falta de liquidez que limita la capacidad de la empresa para realizar inversiones necesarias para su crecimiento y desarrollo futuro. Además, la falta de claridad en los costos y los procesos administrativos ineficientes han contribuido a la pérdida de rentabilidad y a un riesgo creciente de perder competitividad en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

La importancia de profundizar en los conceptos de costos, rentabilidad y la estructuración de planes estratégicos de intervención radica en la capacidad de diagnosticar y priorizar las áreas clave de mejora dentro de una organización. Este enfoque permite no solo identificar las fuentes de ineficiencia y oportunidades de optimización, sino también definir acciones concretas y efectivas que potencien el rendimiento de la empresa. En el presente trabajo de grado de consultoría, se evidencia cómo la aplicación rigurosa de estos conceptos y la aplicación de una metodología validada facilita la elaboración de un diagnóstico preciso y la implementación de planes estratégicos bien fundamentados. Este proceso ha resultado en una propuesta que impacte en un aumento de la rentabilidad demostrando la relevancia y el impacto positivo de una metodología estructurada y analítica en el ámbito empresarial.

Este trabajo de grado representa una invaluable oportunidad para el desarrollo profesional del equipo consultor del presente trabajo de MBA, quien se verá inmerso en un entorno empresarial real. Durante el proceso de consultoría, se tendrá la oportunidad de aplicar y ampliar un conjunto diverso de habilidades, que abarcan desde las diagnosticas hasta las relacionadas con la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas.

En primer lugar, el consultor se enfrentó al desafío de recopilar, organizar y analizar una gran cantidad de datos e información relacionada con la empresa LA FIGUERETTI. Esto implicó el uso de herramientas y técnicas de diagnóstico de la situación empresarial que abarque la evaluación integral de un entorno competitivo como una revisión interna de la situación actual de la empresa, permitiendo tener una base sólida para el diagnóstico preciso de los problemas financieros y administrativos de la empresa.

El presente trabajo de grado de consultoría evidencia cómo la apropiación del conocimiento adquirido en los cursos y el desarrollo de competencias fortalecidas a lo largo del MBA han sido fundamentales para lograr un análisis y diagnóstico acertado, así como para la elaboración de propuestas de mejora efectivas en una organización como LA FIGUERETTI. Este proceso de consultoría refleja la capacidad de los estudiantes para integrar y aplicar estas habilidades de manera holística. Así, se demuestra la eficacia del programa MBA en prepararnos para enfrentar y resolver desafíos empresariales complejos, garantizando intervenciones estratégicas que aporten valor real y sostenible a las organizaciones.

2 Análisis de los interesados

Después de tener una conversación detallada con La CEO y dueña de la empresa con respecto al funcionamiento y operación de esta, pudimos decantar cuales eran los stakeholders relacionados con la misma, de acuerdo con esto identificamos que algunos podían estar más conectados con el objetivo de mejorar la rentabilidad de La Figueretti, debido a que se podía generar un beneficio colateral en este proceso, los Interesados son:

2.1 Interesados claves

Figura 2
Interesados internos y externos de La Figueretti

Interesado Internos	Interesados Externos	Ejemplos
CEO (Paula Figueroa, creadora dela empresa)	Clientes	
Manejo de redes	Influenciadores	Laura Tobon, Valen Britto, Jenifer Salamanca, Valentina Moreno.
Fotografía	Taller de maquila	Jonatan Orozco
	Proveedores de insumos	Linotex, Sutex, Textiles y moda, Solo sintéticos, Soratex, Bombay
	Red de distribución	Servientrega, Interrrapidisimo

2.2 Identificación de las expectativas de los interesados

El propósito de llevar a cabo entrevistas es adquirir una comprensión exhaustiva de la empresa y la industria desde diversas perspectivas. La información recopilada durante las mismas

será crucial para identificar oportunidades y desafíos fundamentales, en aras de buscar mejoras sostenibles.

CEO

- Hacer su negocio sostenible
- Posicionamiento de marca en el mercado de la moda de tendencias.
- Contribuir al medio ambiente desde un proceso de producción y comercialización responsable ambientalmente.
- Ampliar sus canales de venta enfocados a su mercado estratégico (Mujeres jóvenes o con la actitud de romper esquemas convencionales).
- Diversificar el portafolio de producto de acuerdo con las temporadas
- Poder entender y administrar su negocio de una forma fácil, flexible y que no la invite a desatender el Core de su negocio (Creación y diseño de prendas)

Talleres de maquila

- Regularidad y aumento en el tamaño y número de pedidos
- Tiempos de entrega de los pedidos
- Cumplir con estándar de calidad
- Cumplimiento oportuno de acuerdos monetarios y contractuales confidencialidad de diseños.

Proveedores de insumos

- Estabilidad en precios
- Disponibilidad de materiales y referencias
- Cumplimiento de tiempos de entrega y calidad.

- Aumento de pedidos en calidad y frecuencia

Red de distribución

- Cumplimiento de tiempo de entrada
- Garantizar calidad del producto en la entrega
- Eficiencia en el costo
- Generación de valor en la experiencia de recibir el producto.
- Eficiencia en la articulación entre las diferentes partes de la empresa

Clientes

- Realimentación de la experiencia con nuestros productos
- Generen voz a voz de nuestra marca
- Recompra de nuestros productos
- Agilidad en la entrega de los servicios

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta estratégica que permita incrementar la rentabilidad económica para La Figueretti en el 2024 y 2025, a partir del mejoramiento de sus procesos internos.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa La Figueretti en cuanto a sus procesos internos.
- Identificar las principales oportunidades y amenazas a la que se enfrenta para mejorar su rentabilidad.
- Determinar las principales estrategias que le permitirán a la empresa alcanzar el objetivo de rentabilidad al cierre del 2024.
- Indicar las actividades claves y establecer indicadores de rendimiento específicos que se alineen con las necesidades particulares de La Figueretti, con el fin de medir eficientemente su operación y evaluar el logro de los objetivos propuestos.

4 Contexto de la organización

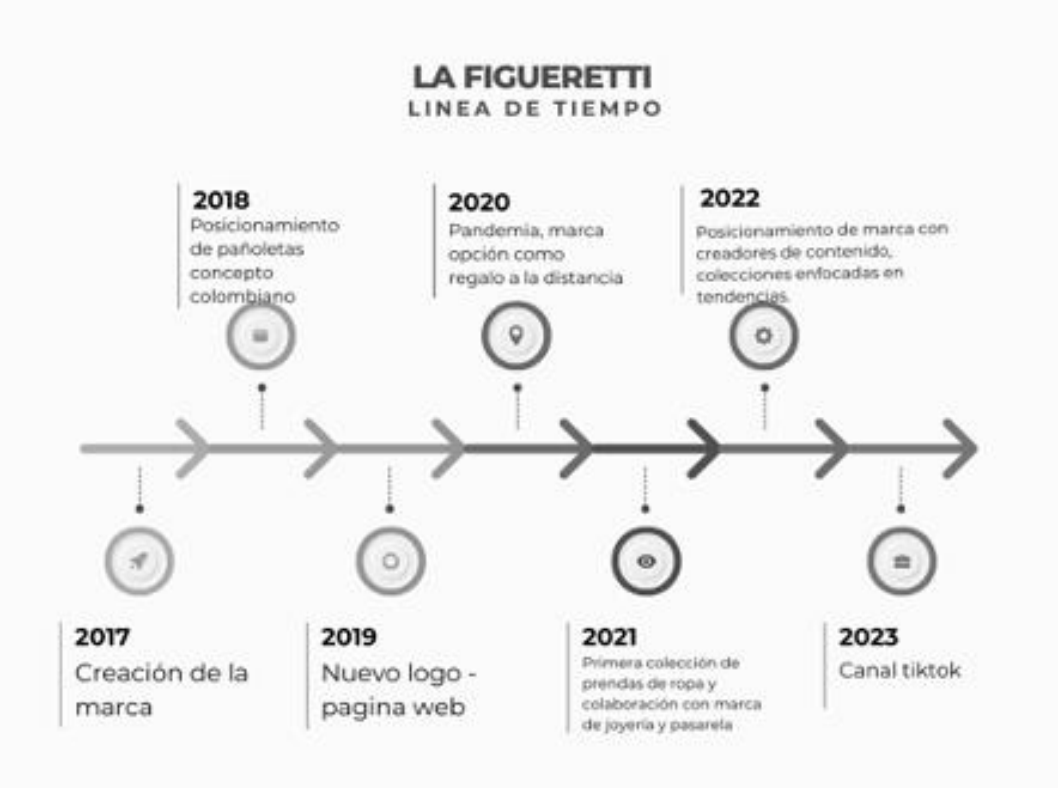
De donde surge su nombre La Figueretti y su esencia, es importante tener presente que La Figueretti centra su propósito organizacional en el arte y en cualquier expresión de este, por tal razón a continuación se compartirá el origen de su nombre y su esencia desde la perspectiva de la autora.

De acuerdo a la definición de la empresa “La Figueretti, es un ser mitológico que habita Mercurio Retrógrado junto a delfines en forma de bananos, sirenas, serpientes de tierra caliente, mariposas llenas de manifestaciones y conejos de la suerte. Sus días especiales son los que tienen eclipses y arco iris, porque puede comer bananas, helados, papas fritas, pizza y fresas. No tiene género, ni edad, ni supersticios, le encanta la mitología, la astrología y la conspiración. Su color favorito es el verde neón y mis horas favoritas son las horas espejo porque empiezo a contar una nueva historia Es delicado@, libre, poderoso, frágil, 100% vulnerable”.

4.1 Historia

En el 2018 en la vibrante, caótica y apasionada ciudad de Bogotá, Paula Figueroa (Creadora de La Figueretti), en ese entonces una mujer apasionada por la moda empezó a incursionar con una línea de productos con alto nivel de diseño, pero baja complejidad de fabricación como lo eran las pañoletas, las cuales para su grata sorpresa tuvieron una gran acogida y sembró la semilla para crear una marca de moda que fuera sinónimo de elegancia, tendencia y sostenibilidad. Con mucho esfuerzo y dedicación, crearon una colección inicial de prendas. Focalizaron su estrategia de comercialización y del marketing en redes sociales y viralizaron su marca, la marca ha ido creciendo en el mercado nacional y se convirtió en un referente de moda trending. "La Figueretti" espera ser un ejemplo de cómo la pasión y la visión pueden llevar al éxito en la industria de la moda.

Figura 3
Línea de tiempo de La Figueretti



Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

4.2 Valores corporativos

- Creatividad: La creatividad es esencial en la moda trending. Los equipos de diseño deben tener la libertad de innovar y crear productos únicos y atractivos.
- Pasión por la Moda: La pasión por la moda y la tendencia debe impregnar a toda la organización. Los empleados deben estar entusiasmados con la moda y comprometidos con seguir las últimas tendencias.
- Calidad: La calidad de los productos es crucial. Los clientes de moda trending buscan calidad y durabilidad, además de estilo.

- Sostenibilidad: Cada vez es más importante para las empresas de moda trending abordar la sostenibilidad en su producción. Valores relacionados con la responsabilidad social y ambiental suelen ser prioritarios.
- Innovación: La moda trending requiere estar a la vanguardia de las tendencias y ser innovador. La empresa debe valorar la innovación en productos, procesos y modelos de negocio.
- Diversidad e Inclusión: La moda debe ser accesible y relevante para una amplia variedad de personas. Valores de diversidad e inclusión son importantes en la creación y comercialización de productos.
- Autenticidad: La autenticidad es clave para construir la confianza del consumidor. Las empresas deben ser honestas y transparentes en su comunicación y prácticas.
- Colaboración: La colaboración con diseñadores, artistas y otras marcas puede ser esencial en la moda trending. Fomentar la colaboración y la creatividad conjunta es un valor importante.
- Empoderamiento del Cliente: Valorar la relación con el cliente y empoderar a los consumidores para expresarse a través de la moda es fundamental.

4.3 Cultura organizacional

Misión

"Nuestra pasión por la tendencia nos impulsa a crear productos que representan la elegancia y la autenticidad, brindando a nuestros clientes la oportunidad de destacar y ser tendencia en cada ocasión."

Visión

Nuestra visión a 5 años es ser una empresa que impulse la innovación, la creatividad y la sostenibilidad en el mundo de la moda, marcando tendencias y definiendo el futuro de la moda.

5 Fundamentación teórica

5.1 Rentabilidad

La rentabilidad, es un concepto fundamental en el ámbito financiero, requiere de una comprensión clara y unificada para abordarlo de manera responsable. A continuación, se darán definiciones con el objetivo de unificarse en una sola concepción coherente, que servirá como punto de partida para ser analizado en este trabajo de grado.

Tabla 1
Conceptos sobre rentabilidad

Autor	Libro	Concepto
Rodríguez, L. (2012)	Análisis de estados financieros un enfoque en la toma de decisiones (McGraw Hills)	En este libro se plantea que la administración de una empresa abarca el manejo integral de factores como ventas, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio, con el objetivo primordial de generar las máximas utilidades para los accionistas, en consonancia con los recursos aportados. Un indicador crucial para comprender estos resultados es la rentabilidad, la cual muestra la relación entre las utilidades y las inversiones necesarias para alcanzarlas. Esta métrica encapsula las consideraciones mencionadas anteriormente. Además, la rentabilidad sirve como un indicador de la eficiencia en la gestión administrativa: si la administración maneja eficientemente las inversiones, la rentabilidad aumenta, y como consecuencia, los accionistas obtienen mayores beneficios. Este parámetro de rentabilidad no solo permite evaluar el desempeño interno de una empresa, sino

Autor	Libro	Concepto
		que también facilita la comparación de resultados entre diferentes compañías, lo que ayuda a los inversionistas a tomar decisiones informadas sobre dónde canalizar sus recursos.
Contreras-Salluca, N. P., y Díaz-Correa, E. D. (2015)	Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones	La rentabilidad se define como la disparidad entre los ingresos y los gastos, así como el retorno sobre la inversión. Es una evaluación crucial para la gestión empresarial, que se mide a través de las ventas, los activos y el capital.
Zamora Torres, A. I., y Cruz, A. K. (2008)	Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán	Se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que un determinado periodo produce los capitales utilizados en sí mismos, esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla. Mediante esta comparación se obtiene la rentabilidad, expresada en un coeficiente, llamado ratio financiera. El origen de la rentabilidad está relacionado a la aparición de las ratios financieras.
Morillo, M. (2001)	Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos	La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario).

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

De acuerdo con las anteriores definiciones y para efectos de la presente consultoría, se entenderá la rentabilidad como una medida que muestra la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus activos y costos. En términos simples, esto hace referencia a la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos.

Ahora bien, es importante agregar que en el ámbito del análisis financiero se emplean diversos indicadores de rentabilidad, los cuales son comúnmente utilizados con el propósito de evaluar el desempeño económico de una empresa:

1. **Margen Neto:** Es la relación entre las ganancias netas y los ingresos totales. Indica qué parte de cada dólar de ingresos se convierte en ganancias después de cubrir todos los costos (Bonsón et al., 2009).
2. **Retorno sobre la inversión (ROI):** Es una medida de la eficiencia con la que una empresa utiliza su capital para generar ganancias. Se calcula dividiendo las ganancias netas entre el capital invertido (Bonsón et al., 2009).
3. **Retorno sobre los activos (ROA):** Indica la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias. Se calcula dividiendo las ganancias netas entre los activos totales (Bonsón et al., 2009).

La rentabilidad es usada para evaluar la salud financiera y el rendimiento de una empresa, ya que indica si genera ganancias de manera eficiente y si puede dar retornos a sus inversionistas. Es importante considerar la rentabilidad en el contexto de la industria y las condiciones del mercado para una evaluación más precisa del desempeño empresarial.

Una vez comprendido el significado y la importancia de la rentabilidad en la gestión empresarial, es fundamental examinar, los costos, en el contexto de la rentabilidad representan una variable determinante que influye directamente en la capacidad de una empresa para generar

utilidades. Al entender cómo los costos impactan en la rentabilidad, se puede obtener una visión más completa de la eficiencia y la viabilidad económica de la empresa. Por lo tanto, la exploración de los costos, su clasificación, control y optimización, se convierte en un paso esencial para comprender la dinámica financiera y la toma de decisiones estratégicas dentro de cualquier organización.

5.2 Costos

A continuación, se abordarán los costos, reconocidos como elementos cruciales en cualquier empresa, y comprender su dinámica se considera esencial para la toma de decisiones efectiva. Se examinará la importancia de mantener un concepto de costos definido, detallando su influencia en la estructura financiera y estratégica de la organización. Esta exploración permitirá una comprensión más profunda de cómo los costos impactan en la gestión empresarial y cómo un enfoque claro en este aspecto puede contribuir a la eficiencia y la rentabilidad.

Tabla 2
Conceptos de costos

Autor	Libro	Concepto
Horngren, C. T., Foster, G., y Datar, S. M. (2007)	Contabilidad de costos un enfoque gerencial	El costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Un costo (como los materiales directos o la publicidad) por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo real es aquel en que ya se ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia de un costo presupuestado, el cual es un costo predicho (un costo futuro). Cuando se piensa en el costo, invariablemente se piensa en este dentro del contexto de identificar el costo de algo en particular.

Autor	Libro	Concepto
Colin Juan 1998	Contabilidad de costos	Son los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un objetivo específico, se mide en unidades monetarias , mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento en el que se obtiene el beneficio. en el momento de la adquisición se incurre en el costo, el cual puede beneficiar el periodo en el que se origina a uno o varios periodos posteriores a aquel en que se efectuó.
Del Río Gonzales (2011)	Costos I	La palabra costos tiene dos acepciones básicas: puede significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo; en tanto que la segunda acepción se refiere a lo que sacrifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida; en este caso, el costo de una cosa equivale a lo que se renuncia o sacrifica con el objeto de obtenerla.
Ramírez Padilla, D. N. (2018)	Contabilidad administrativa	Costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos, y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas, citadas en la columna 1 y 2 de la tabla.

En conclusión, el término "costos" abarca los desembolsos económicos necesarios para llevar a cabo una actividad o producir un bien o servicio. En el ámbito empresarial y contable, se hace una clasificación y análisis detallado de los costos para comprender y gestionar de manera eficiente los recursos financieros de una organización. Este proceso permite una toma de decisiones más informada y estratégica, contribuyendo así a la salud financiera y al éxito general de la empresa.

5.2.1 Clasificación de los costos

En párrafos anteriores se dijo que, de acuerdo con el propósito perseguido con el cálculo de los costos, surgen distintas formas de clasificarlos. Lo anterior, se muestra en la siguiente figura (Ver Figura 4):

Figura 4
Clasificación de los costos

<table>
<tr><td rowspan="5">CLASIFICACIÓN DE COSTOS</td><td rowspan="5">De acuerdo a su origen</td><td rowspan="3">Costos de producción: necesarios para fabricar un producto o prestar un servicio</td><td>Materiales directos: materias primas</td></tr>
<tr><td>Labor directa: recursos humanos involucrados en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio</td></tr>
<tr><td>Gastos indirectos de fabricación: denominados costos indirectos o carga fabril.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Costos de no producción: originados en funciones de no producción y se llaman también gastos de operación.</td><td>Gastos de mercado y distribución: originados en funciones de no producción y se llaman también gastos de operación.</td></tr>
<tr><td>Gastos de administración: son los originados por el esfuerzo de gestionar el negocio.</td></tr>
<tr><td>Gastos financieros: gastos en que se incurre por el uso de recursos monetarios.</td></tr>
</table>

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo a su vinculación con el objeto de costos	Costos directos: son aquellos que se asocian con los objetos de costos.
		Costos indirectos: son los que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo al momento calculatorios	Costos históricos: se conocen una vez finalizado el proceso productivo o el periodo de acumulación.	
		Costos predeterminados: se fijan con antelación y fijan precios de producto y servicios o provee resultados.	Costos estimados: anticipaciones de costos basados en experiencias, expectativas, conocimiento del entorno y otros.
			Costos estándar: son el resultado de un compromiso para alcanzarlos.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo al momento que se deduce de los ingresos	Costos del periodo: son parte de los gastos.
		Costos de productos o costos inventariables: son los que no expiran en un periodo determinado

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo al tipo de sacrificio que suponen	Costos desembolsables: asociados a la salida de efectivo.
		Costos tácticos: son registrados en la contabilidad afectando la utilidad.
		Costos de oportunidad: surgen cuando se toma una decisión en lugar de otra.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo a su importancia para la toma de decisiones	Costos relevantes o diferenciales: cambian de acuerdo a la opción que se elija, puedan aumentar o disminuir dependiendo de la producción.
		Costos irrelevantes: no influyen para tomar decisiones.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo al grado de control que se ejerza sobre el costo	Costos controlables: decididos por una instancia particular.
		Costos no controlables: no ejercen influencia.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS	De acuerdo al efecto de una disminución de actividades	Costos evitables
		Costos inevitables

Fuente. Charlita Hidalgo, pedro, (2020) Gestión de costos en salud. Teoría, calculo y uso.

Se ha abordado la importancia de la clasificación de costos. Se explora cómo esta clasificación facilita la toma de decisiones estratégicas, permitiendo optimizar los recursos y mejorar la calidad. Hemos identificado categorías de costos, incluyendo costos directos e indirectos, costos fijos y variables, y costos relacionados con actividades específicas. Comprender la naturaleza de estos costos y su adecuada clasificación es fundamental para una gestión eficiente y efectiva.

Ahora, se profundizará en el sistema de costeo, una herramienta fundamental para calcular y asignar los costos de manera precisa dentro de una organización. Este sistema proporciona la estructura necesaria para recopilar, analizar y reportar los costos asociados con la prestación de

servicios, la adquisición de suministros, el mantenimiento de instalaciones y otros aspectos relevantes para la operación.

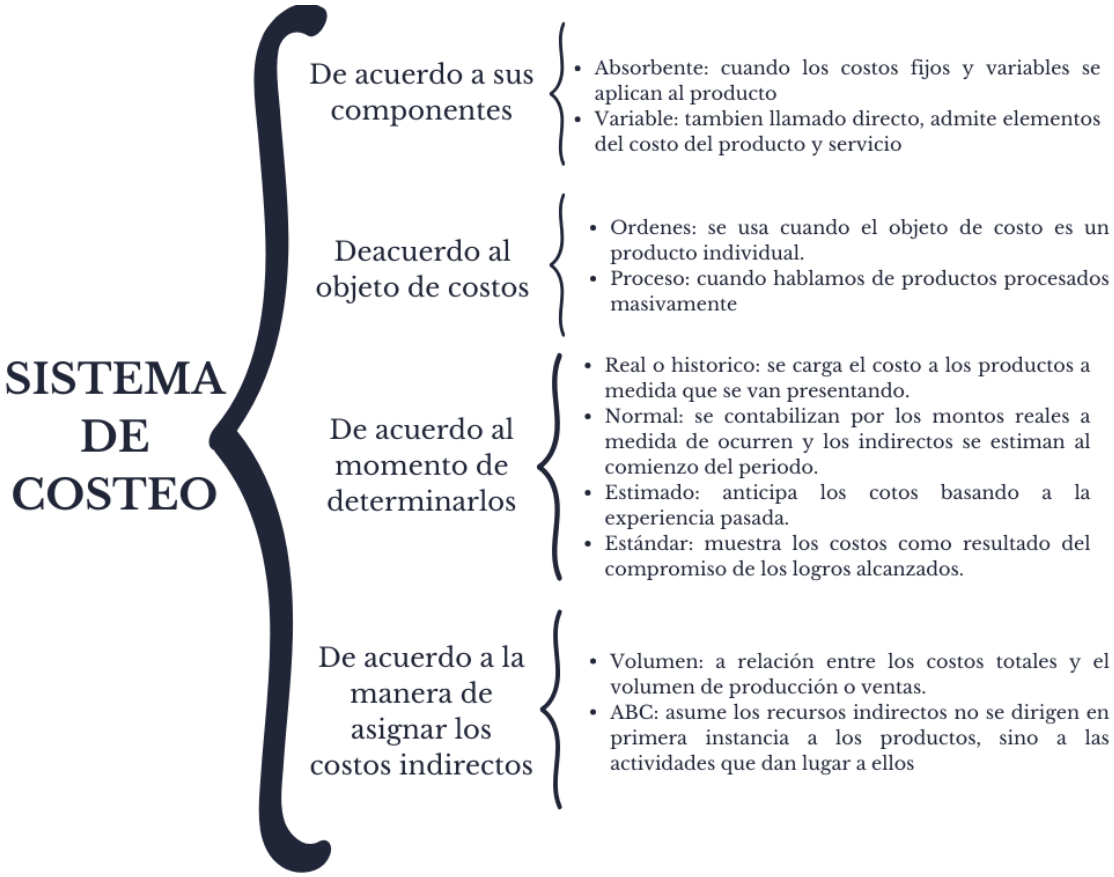
A través del sistema de costeo, se podrá identificar con mayor precisión los recursos consumidos por cada actividad o servicio ofrecido, lo que permitirá tomar decisiones informadas en términos de asignación de recursos, fijación de precios y evaluación del desempeño. Además, este sistema brinda la capacidad de realizar análisis comparativos entre diferentes servicios, unidades o departamentos dentro de la organización, lo que contribuye a una gestión más eficiente y transparente.

En esta sección, se explorarán los diferentes métodos y técnicas de costeo utilizados en la gestión de costos en salud y su aplicación práctica en la toma de decisiones estratégicas.

5.2.2 Sistemas de costeo

Las cifras de costo deben ser el resultado de un adecuado manejo de datos en atención a factores como: la estructura organizativa de la empresa, el proceso productivo de bienes y servicios y el tipo de información requerida por la organización y los actores interesados en ella. El procesamiento de dichos datos se lleva a cabo conforme a lo dispuesto por un sistema de costeo que debe responder a las características señaladas. Esos sistemas son clasificados:

Figura 5
Sistema de Costeo



Fuente. Charlita Hidalgo, pedro, (2020) Gestión de costos en salud. Teoría, calculo y uso.

5.2.3 Gestión de costos

El conocimiento de los costos es fundamental para reducir y controlar costos, dado que a partir de esta información se toman decisiones en relación al diseño de los productos y los servicios, cambios en los métodos de trabajo, sustitución de materiales, adquisición de activos, etc., lo cual deriva en programas para ofrecer productos o servicios de mejor calidad a precios razonables y a una mayor porción del mercado, generando así en la clientela altos niveles de satisfacción que represente para la empresa incrementos en su rentabilidad (Hidalgo, 2020). Esto es en sí lo que constituye la gestión de costos; para gestionar apropiadamente es preciso conocer al menos tres aspectos relativos a ellos, considerados en páginas anteriores:

1. Su vinculación con el objeto de costos (directos e indirectos).

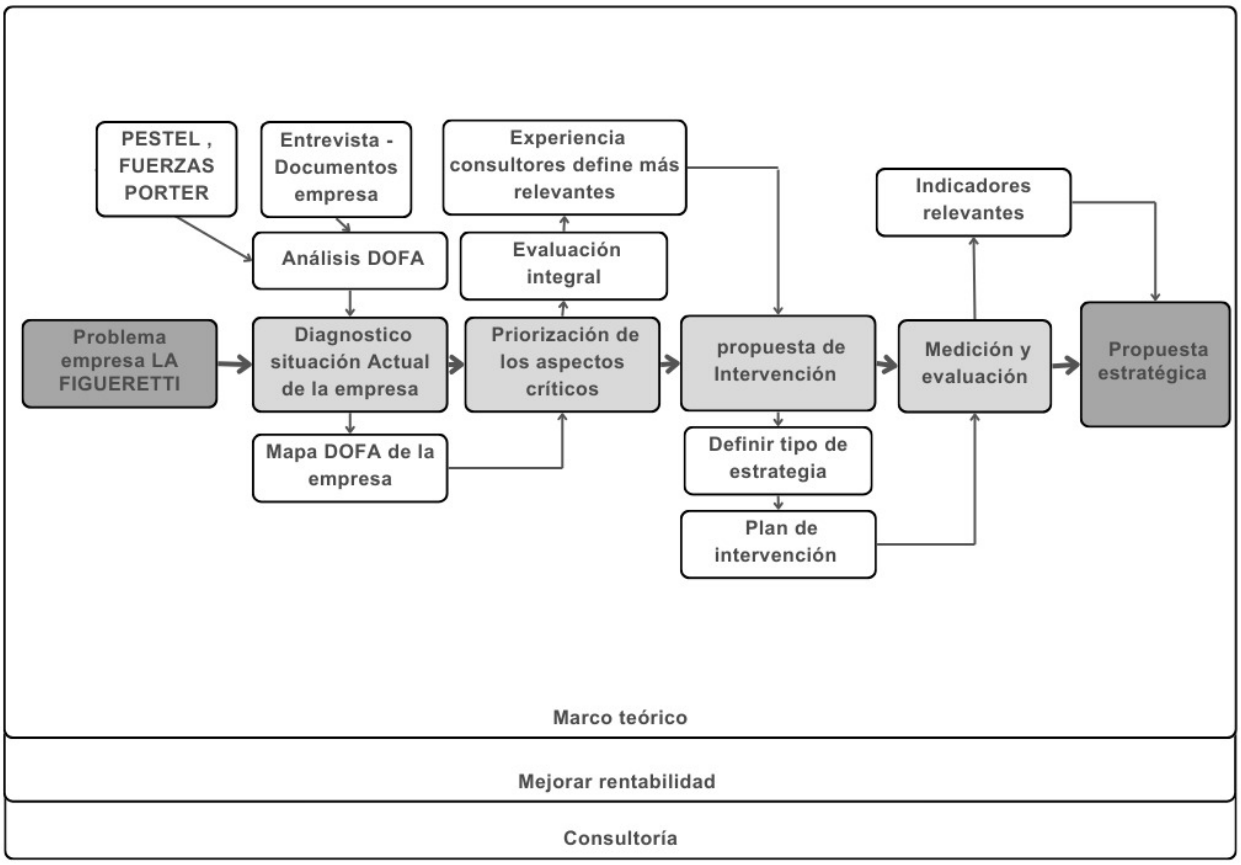
2. Sus comportamientos (fijos, variables, mixtos).
3. Su fórmula

La gestión de costos, como se ha destacado, es esencial para optimizar la rentabilidad de una empresa al controlar y reducir costos. Este conocimiento no solo se utiliza para tomar decisiones relacionadas con el diseño de productos, servicios y métodos de trabajo, sino que también influye en la adquisición de activos y en la estrategia de precios para ofrecer productos de calidad a precios competitivos, capturando así una mayor cuota de mercado y aumentando la satisfacción del cliente. Este enfoque integrado hacia la gestión de costos se alinea perfectamente con los principios de *lean accounting*, una metodología que busca eliminar el desperdicio y simplificar los procesos contables para proporcionar información financiera precisa y oportuna. Al comprender cómo los costos afectan directamente la rentabilidad, las empresas pueden aplicar los principios del *lean accounting* para gestionar sus recursos de manera más eficiente y efectiva, contribuyendo así a una mejora continua y sostenible en sus resultados financieros (Hidalgo, 2020).

6 Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría

A continuación, se plantea el modelo propuesto en el presente trabajo de consultoría el cual utiliza modelos de gestión de proyectos basados en las etapas de diagnosticar, priorizar, intervenir, y evaluación (Project Management Institute – PMI, 2017):

Figura 6
Modelo propuesto para la empresa La Figueretti



Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Por medio de este modelo propuesto, dentro del marco de un trabajo de consultoría empresarial y los conceptos teóricos relevantes se abordó el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa La Figueretti, usando un método de 4 etapas que abordan etapas que tienen el objetivo de Diagnosticar, priorizar , intervenir y evaluación parar realizar medición a los

impactos esperados, esta propuesta es un primer paso para el camino de sostenibilidad y crecimiento que tiene la empresa.

6.1 Metodología para la intervención

En un entorno empresarial dinámico y competitivo como el actual, la búsqueda constante de mejoras en la rentabilidad económica es esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de una organización. En este contexto, La Figueretti se enfrenta al desafío de incrementar su rentabilidad para los años 2024 y 2025, enfocándose en el mejoramiento de sus procesos internos.

El objetivo de este plan de intervención fue diseñar una propuesta estratégica para alcanzarlo. Para lograrlo, se definió actividades conectadas a cada uno de los objetivos específicos anteriormente descritos dentro de nuestra propuesta de consultoría empresarial

Este plan de intervención se abordó en diferentes etapas donde, mediante herramientas propias de gestión de proyectos (PMI, 2017) se podrá responder a los objetivos específicos.

Etapa 1. Diagnóstico

- **Esta etapa resuelve el objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos internos.

Para abordar el objetivo de diagnosticar la situación actual de La Figueretti en cuanto a su entorno, se empleó un enfoque integral por medio de un análisis DOFA que se apalancara en PESTEL y las fuerzas de Porter, que permitirán entender el contexto del entorno externo, identificando tanto las oportunidades como las amenazas que podrían influir en los procesos internos de La Figueretti. Además, se recurrió a la metodología de entrevistas personalizadas con la CEO de La Figueretti para comprender a fondo los aspectos internos que podrían estar limitando

el desempeño de la organización. Estas entrevistas proporcionan una visión directa y detallada de los procesos internos, así como de las posibles barreras y desafíos que enfrenta la empresa en su búsqueda de mejorar la rentabilidad. Al integrar estos enfoques complementarios, se obtiene una visión completa y holística de la situación actual de La Figueretti.

Etapa 2. Priorización

- **Esta etapa resuelve el objetivo:** Identificar las principales oportunidades y amenazas a la que se enfrenta para mejorar su rentabilidad.

En este análisis se dio continuidad a los hallazgos internos como externos recopilados, evaluando cómo se relacionan entre sí y cómo impactan en la capacidad de La Figueretti para mejorar su rentabilidad. Como resultado se identificó las oportunidades prioritarias que pueden ser aprovechadas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, así como las amenazas que podrían obstaculizar su desempeño. Pero también las debilidades y fortalezas que más resalten la empresa y que puedan ser factores decisivos en la transformación propuesta. Al priorizar estas variables críticas, se enfoca la atención en las áreas clave que requieren acción inmediata o estrategias específicas para maximizar el potencial de rentabilidad de La Figueretti. Este enfoque analítico y estratégico garantiza que los recursos y esfuerzos se dirijan hacia las áreas de mayor impacto, optimizando así las posibilidades de éxito en la búsqueda de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Etapa 3. Intervención

- **Esta etapa resuelve el objetivo:** Determinar las principales estrategias que le permitirán a la empresa alcanzar el objetivo de rentabilidad a noviembre de 2024.

El entregable de esta etapa es determinar las principales estrategias que permitirán a La Figueretti alcanzar su objetivo de rentabilidad para noviembre de 2024, se empleará la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar), según Sánchez David 2020, Esta metodología nos permitirá evaluar exhaustivamente la situación actual de la empresa, identificar las áreas críticas que requieren intervención y seleccionar las estrategias más adecuadas para abordarlas. En esta etapa se priorizarán los aspectos más relevantes para la mejora de la rentabilidad, considerando el análisis interno de la empresa y las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno externo. El resultado de este proceso será la definición de estrategias puntuales y específicas que abarcarán los aspectos críticos identificados, estableciendo así las bases para el desarrollo del plan de trabajo. Estas estrategias se orientarán hacia la optimización de los procesos internos.

Etapa 4. Medir y evaluar

- **Esta etapa resuelve el objetivo:** Indicar las actividades claves y establecer indicadores de rendimiento específicos que se alineen con las necesidades particulares de La Figueretti, con el fin de medir eficientemente su operación y evaluar el logro de los objetivos propuestos.

Se deben establecer indicadores de rendimiento específicos y medibles, diseñados para capturar el impacto de las actividades desarrolladas dentro del plan de trabajo propuesto para la empresa enfocadas principalmente a el desempeño financiero de La Figueretti. Estos indicadores se seleccionaron cuidadosamente para reflejar con precisión el progreso hacia los objetivos propuestos, permitiendo una evaluación continua y precisa del rendimiento de la empresa. Al alinear las actividades y los indicadores de rendimiento con las necesidades particulares de La Figueretti, se garantiza que el proceso de medición sea efectivo y relevante para la consecución de los objetivos de rentabilidad a corto y largo plazo.

En conclusión, las actividades planteadas en el desarrollo de este plan ofrecen una respuesta al objetivo general de diseñar una propuesta estratégica para incrementar la rentabilidad económica de La Figueretti en los años 2024 y 2025. El diagnóstico detallado de la situación actual, la priorización de áreas críticas, la definición de estrategias específicas y la implementación de indicadores de rendimiento, cada paso está cuidadosamente diseñado para asegurar que la empresa esté bien posicionada para alcanzar la rentabilidad requerida. Este plan ofrece un camino claro y viable hacia una mayor rentabilidad y éxito sostenible en el mercado de la moda.

7 Desarrollo de la metodología de la intervención

En este punto nos adentraremos en el desarrollo detallado de la propuesta definida en la metodología de intervención diseñada con el propósito de elevar la rentabilidad económica de La Figueretti durante los años 2024 y 2025,. Este plan se estructuró en cuatro etapas fundamentales que abarcan desde el diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa, la priorización de los temas críticos identificados, la definición de un plan de intervención específico, hasta la generación de elementos de evaluación al impacto de las acciones implementadas, se revisara cada una de estas etapas y se entregaran elementos que contribuirán en el desarrollo de la siguiente, permitiendo entregar un paso a paso que al final dará respuesta a el objetivo general del presente trabajo de consultoría.

7.1 Etapa 1. Diagnóstico

En esta etapa se empleó un enfoque integral, combinando análisis DOFA, con elementos obtenidos mediante herramientas como PESTEL, fuerzas de Porter y entrevistas con la CEO, para diagnosticar la situación de La Figueretti y proceder a entregar el contexto general de la situación actual de la empresa.

- Matriz DOFA
- Evaluación de factores externos Macroentorno
- PESTEL
- Político

Aumento de arancel a importaciones de confecciones mediante el decreto 2598 del 23 diciembre 2022 el cual da los siguientes lineamientos que favorecen la industria de moda local frente a empresas internacionales:

- Modifica parcialmente el Arancel de Aduanas para la importación de confecciones.
- Establece un arancel del 40% ad valoren a las importaciones de cualquier origen de nación más favorecida (NMF), para los productos clasificados en los capítulos 61 y 62 del Arancel de Aduanas Nacional.
- Deroga el Decreto 414 del 16 de abril de 2021.

7.1.1 Económicas

Inflación

Dato de cierre de inflación a febrero del 2024 y si se compara con el dato de febrero del 2023, se observa una disminución de 1,46% y se proyecta que el cierre anual sea de 7,74% casi 5,54% menos que el año pasado esto permitirá que el poder adquisitivo de los colombianos no se reduzca.

Tabla 3
Datos de la Inflación en Colombia en Febrero 2023-2024

IPC	Validación mensual		Variación año corrido		Variación anual	
	2023	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
IPC total	1,66	1,09	3,47	2,01	13,28	7,74

Fuente. DANE (2024).

Desaceleración económica mundial y de Colombia

Frente a la industria de la moda, se identificaron cuatro impactos importantes a tener presente:

- Disminución del poder adquisitivo: Durante periodos de desaceleración económica, es común que los consumidores reduzcan sus gastos discrecionales, como la compra

de ropa y accesorios. Esto puede llevar a una disminución en las ventas de las empresas de moda.

- Reducción del comercio minorista: Los minoristas pueden experimentar una caída en las ventas debido a la disminución de la demanda de productos de moda. Esto puede afectar a las tiendas físicas y en línea por igual.
- Menos inversiones en moda: En tiempos de incertidumbre económica, las personas tienden a ser más cautelosas con sus inversiones, lo que puede llevar a una disminución en la inversión en nuevas marcas, colecciones y proyectos creativos en la industria de la moda.
- Cambio en las preferencias de los consumidores: Durante las desaceleraciones económicas, los consumidores pueden optar por marcas más asequibles o productos de menor calidad, lo que puede afectar a las marcas de moda de gama alta o de lujo.

De acuerdo con el Fondo monetario internacional las perspectivas de crecimiento son las siguientes:

Tabla 4
Proyecciones de crecimiento

PIB real, variación porcentual anual)	**PROYECCIONES**		
	2023	**2024**	**2025**
Producto mundial	3,2	3.2	3.2
Economía avanzada	1.6	1,7	1,8
Estados Unidos	2,5	2,7	1,9
Zona del euro	0.4	0,8	1,5
Alemania	-0.3	0.2	1.3
Francia	0.9	0.7	1,4
Italia	0.9	0,7	0,7
España	2.5	1.9	2.1
Japón	1,9	0.9	1,0
Reino Unido	0,1	0,5	1.5
Canadá	1.1	1,2	2.3

Otras economías avanzadas	1.8	2.0	2,4
Economías emergentes y en desarrollo	4,3	4,2	4,2
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	5.6	5,2	4,9
China	5.2	4.6	4,1
India	7,8	6,8	6,5
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	3.2	3.1	2,8
Rusia	3.6	3,2	1,8
América Latina y el Caribe	2.3	2,0	2,5
Brasil	2,9	2.2	2.1
México	3,2	2.4	1.4
Oriente Medio y Asia Central	2.0	2,8	4.2
Arabia Saudita	-0.8	2.6	6,0
África Subsahariana	3.4	3,8	4,0
Nigeria	2.9	3.3	3,0
Sudáfrica	0.6	0,9	1,2
Partidas informativas			
Economías de mercados emergentes e ingreso mediano	4,4	4,1	4.1
Países en desarrollo de ingresos bajo	4.0	4,7	5,2

Fuente. FMI, Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2023.

Nota. En el caso de India, los datos y pronósticos se presentan en base al ejercicio fiscal, el ejercicio fiscal 2022/2023 (que comienza en abril de 2022) se muestra en la columna de 2022, las proyecciones de crecimiento para india son 6,5% en 2023 y 5,7% en 2024 en base al año calendario. En el caso de Italia, los datos y los pronósticos se basan en información disponible hasta el 21 de septiembre de 2023. En el caso del Reino Unido, los datos y los pronósticos no incorporan las revisiones estadísticas significativas publicadas el 29 de septiembre de 2023.

Colombia actualmente se encuentra presentando una situación inclusive más critica que la proyección definida para Latinoamérica según el informe de la OCDE en sus notas para el País establece que en el 2024 el crecimiento de la economía no superara el 1.4% muy por debajo del 2,3 % que se presupuesta para la región (Murillo, 2024).

Tratados comerciales

Los acuerdos comerciales en el sector de la moda ejercen influencia diversa. Facilitan el acceso a nuevos mercados mediante la eliminación de barreras arancelarias, promoviendo la competencia y la eficiencia. Estos acuerdos también afectan las cadenas de suministro, alentando la especialización regional. Además, imponen estándares laborales, ambientales y de propiedad intelectual. Estimulan la inversión extranjera directa, fomentando el desarrollo de infraestructura y la expansión minorista. Asimismo, moldean las tendencias de consumo al hacer ciertos productos más accesibles. En síntesis, los acuerdos comerciales son un factor determinante en la configuración y dinámica del sector de la moda, en Colombia contamos con los siguientes:

- Acuerdo de Asociación Económica (AAE) con la Unión Europea: Este acuerdo, vigente desde 2013, ha eliminado gradualmente los aranceles para una amplia gama de productos, incluidos los textiles y prendas de vestir colombianos que ingresan al mercado Europeo. Esto ha proporcionado oportunidades de exportación para los fabricantes de moda Colombianos. Sin embargo, también ha aumentado la competencia de los productos textiles y de moda europeos en el mercado colombiano.
- Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos: Colombia tiene un TLC con Estados Unidos desde 2012, el cual ha eliminado la mayoría de los aranceles para productos Colombianos que ingresan al mercado Estadounidense. Esto ha beneficiado a algunos segmentos de la industria de la moda colombiana al facilitar el acceso al mercado estadounidense, pero también ha aumentado la competencia con los productos estadounidenses en el mercado colombiano.

- TLC con países de la Alianza del Pacífico: Colombia es miembro de la Alianza del Pacífico, un bloque comercial que también incluye a Chile, México y Perú. Los acuerdos comerciales dentro de la Alianza del Pacífico pueden influir en la importación y exportación de productos textiles y de moda entre estos países, brindando oportunidades para la expansión del comercio en la región.

Apoyos Gubernamentales

Los apoyos gubernamentales en la industria de la moda desempeñan un papel esencial en su desarrollo. Estos programas fomentan la competitividad a través de incentivos fiscales y financiamiento, estimulan la internacionalización mediante la promoción de exportaciones y acceso a mercados extranjeros, y promueven la sostenibilidad y responsabilidad social. Además, contribuyen al desarrollo del talento y fortalecimiento empresarial a través de programas de capacitación y asesoramiento. En conjunto, estos apoyos gubernamentales son fundamentales para impulsar la innovación, la profesionalización y el crecimiento económico en la industria de la moda.

- **Incentivos fiscales:** El gobierno colombiano ofrece incentivos fiscales para las empresas del sector de la moda, como exenciones fiscales, reducciones en las tasas impositivas y créditos tributarios para la inversión en investigación, desarrollo e innovación en el sector. Algunas de estos son:
    - Régimen tributario especial para la industria de la moda (RTE-IM), definido por la Ley 1819 de 2016 en Colombia. En, los cuales algunos de los beneficios son los siguientes: (i) Exención del impuesto sobre la renta durante los primeros cinco años de operación para las nuevas empresas que se establezcan en municipios con índices de pobreza o desempleo, (ii)

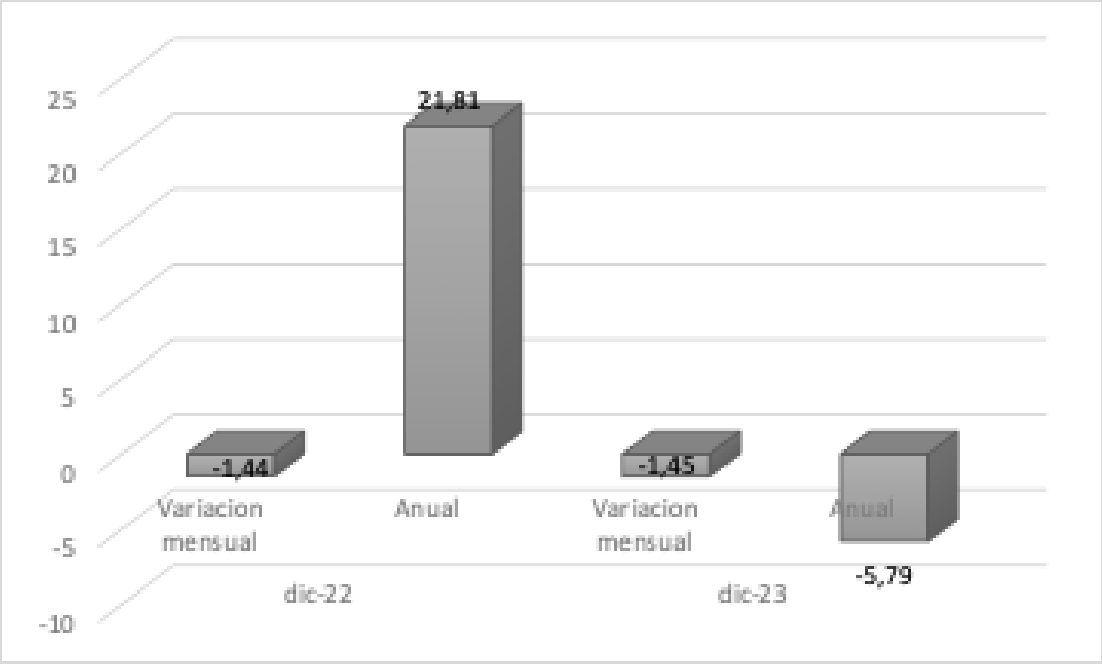
Tarifa reducida del impuesto sobre la renta del 9% durante los primeros cinco años de operación para las empresas establecidas fuera de los municipios mencionados anteriormente, y (iii) Deducción del 150% en el impuesto sobre la renta de los costos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica asociados con actividades relacionadas con la industria de la moda.

- **Apoyo a la internacionalización:** A través de entidades como Procolombia, el gobierno brinda apoyo a las empresas de moda colombianas que desean expandir sus operaciones en mercados internacionales. Esto incluye asistencia para participar en ferias comerciales internacionales, misiones comerciales, promoción de exportaciones y acceso a información sobre oportunidades de negocio en el extranjero.
- **Programas de formación y capacitación:** El gobierno colombiano, en colaboración con instituciones educativas y organizaciones del sector privado, ofrece programas de formación y capacitación para empresarios y profesionales del sector de la moda. Estos programas pueden incluir cursos sobre diseño, gestión empresarial, marketing, comercio electrónico y otros temas relevantes para la industria.
- **Fondos de financiamiento:** El gobierno colombiano, a través de entidades como el Fondo Nacional de Garantías (FNG) y Bancóldex, proporciona acceso a financiamiento para empresas del sector de la moda, incluyendo líneas de crédito preferenciales, garantías crediticias y programas de capital semilla para emprendedores.

Aumento de costo de producción

El IPP puede tener un impacto significativo en el sector de la moda en Colombia al afectar los costos de producción, los precios al por mayor y al por menor, la competitividad internacional y la demanda interna. Es importante que las empresas de moda estén atentas a los cambios en el IPP y tomen medidas para gestionar cualquier impacto negativo en sus operaciones y en sus relaciones con los consumidores. Este tema en estos momentos es positivo y podemos plantear que se está visualizando una recuperación, en el año 2022 hubo un aumento en el índice de 21,81% en el IPC y en el cierre 2023 hay una reducción de 5,79.

Figura 7
Comportamiento del IPC en Colombia



Fuente. El espectador, s.f.

7.1.2 Social

Influencia en las redes sociales

Las redes sociales en Colombia están transformando la moda. Con Instagram, Facebook y TikTok, las marcas alcanzan audiencias globales, promocionan productos y colaboran con influencers. Estos influencers influyen en las decisiones de compra y comparten tendencias, democratizando la moda. La interacción directa con los consumidores permite ajustes en estrategias y productos en tiempo real. Además, las redes sociales facilitan el comercio electrónico, la capacidad de etiquetar productos y comprar directamente desde las plataformas.

El objetivo más perseguido de cualquier empresa es conseguir que se hable del producto, de la firma. Ahora mismo el medio online responde a estas intenciones o necesidades comerciales de popularidad. El portal lovemarks.com anima a los fans que cuenten sus historias de amor con sus marcas queridas, aquellas con las que establecen lazos emocionales. Ésta sólo es una iniciativa digital, de entre muchas otras, donde se crean vínculos afectivos con las empresas y se traspasa la barrera física junto con la firma de moda para conectar y compartir la experiencia en un entorno virtual. Según lo define (Serrano et al., 2020).

Personalización de la moda

La personalización estará más de moda porque los negocios buscan que los clientes tengan una experiencia única y diferencial con su marca. de esta manera aumenta el valor de marca.

Ya vemos cómo se integra la personalización en las grandes marcas. Ejemplo de ello son las tiendas de Pepe Jeans o la web de algunas marcas de Inditex.

Zara sacó en 2020 una línea de bolsos de fieltro para poner las iniciales, y ya sabemos que lo que sacan estas marcas tan seguidas se pone de moda. Fue el producto más deseado de la temporada por las mujeres.

Tras el éxito de los bolsos de fieltro de Zara, otras marcas como Parfois se ha unido a esta moda. Además, la marca principal de Inditex da ahora la opción de personalizar todo tipo de bolsos a través de su web. Durante el 2021 Inditex amplió su línea de personalización a otras tiendas de la empresa como Pull and Bear. De momento, ambas tiendas solo apuestan por los bolsos y los neceseres. Sin embargo, Bershka es la única que se adentra en la ropa personalizada dando la opción de personalizar los pantalones y chaquetas vaqueras mediante su web.

Como vemos, la moda de la personalización solo acaba de empezar y cada vez va más en auge. Si en Inditex ampliaron su oferta… Pues la apuesta por la personalización será mayor y aumentarán los negocios que se unan a esta moda.

Además, es importante considerar que el uso de impresoras 3D y máquinas láser para la creación de joyas está en aumento. El metacrilato se posiciona como uno de los materiales principales para la fabricación de joyería. Esta tendencia se refleja no solo en nuestra opinión, sino también en los desfiles de moda, donde se presentan las tendencias que marcarán el estilo del próximo año. El grabado láser, por su parte, se ha vuelto muy popular en el mundo del diseño de joyas.

Industria altamente competitiva

La competitividad de la industria de la moda en Colombia ha crecido gracias a su diseño innovador, mano de obra calificada y productos textiles de calidad. Factores clave incluyen el diseño creativo que fusiona tradiciones culturales con tendencias globales, una mano de obra especializada en corte y costura, la disponibilidad de materias primas de alta calidad como algodón y seda, la adopción de tecnologías modernas para mejorar la producción y el acceso a mercados internacionales facilitado por sólidas relaciones comerciales y participación en ferias de moda. Estos elementos combinados han impulsado el reconocimiento mundial de la moda colombiana.

El tamaño de mercado de la moda en Colombia en enero de 2024 fue de 2,73 billones de pesos, un 7,8% más que en 2023. En términos reales se registra un aumento de 2,56% y un crecimiento de 5,13% en los precios (Inexmoda, 2024). Además, el tamaño de mercado entre enero y diciembre de 2023 fue de 32,11 billones de pesos, un 6,0% más que el mismo período de 2022. Lo que lo posiciona como el segmento número 7 de lo que gastan los hogares colombianos con cifras del 2023.

7.1.3 Tecnológico

Fortalecimiento del comercio electrónico

El comercio electrónico en el sector de la moda ha tenido un impacto significativo. Ha ampliado el alcance de las marcas, permitiendo llegar a clientes globales y en diferentes partes de Colombia. Además, ha impulsado la innovación en experiencias de compra online y estrategias de marketing digital. Sin embargo, también ha generado desafíos en logística, gestión de inventario y competencia con gigantes del comercio electrónico.

La industria de la moda online tuvo un valor de más de 439.000 millones de dólares en 2018. Se prevé que esta asombrosa cifra crezca hasta más del doble (953.000 millones de dólares) en 2024. Este crecimiento sustancial está liderado por sectores como la ropa, los accesorios y el calzado, que en 2024 se espera que representen juntos el 32,8% de todas las ventas de comercio electrónico de moda. (Sancho-Martínez, 2022).

A medida que los años avanzan desde 2018 hasta 2024, también se espera ver un aumento significativo de la tasa de penetración y de la cuota de canal del mercado de la moda, con un aumento de los tres sectores principales, así como del comercio electrónico de moda en general.

Para finales de 2025, se estima que los ingresos en el negocio de la moda provenientes del comercio electrónico lleguen a los 968.283 millones de dolares, según un estudio de Statista Digital Market Outlook.

Ciberseguridad con la información de los clientes online

En Colombia, el comercio electrónico en el sector de la moda enfrenta amenazas y oportunidades en términos de ciberseguridad que impactan tanto a las empresas como a los consumidores. Las amenazas incluyen el fraude, el robo de identidad, los ataques de phishing, la violación de datos y el robo de propiedad intelectual. Estos riesgos pueden afectar la confianza del consumidor y dañar la reputación de las marcas de moda. Sin embargo, existen oportunidades para mitigar estos riesgos mediante la implementación de medidas de seguridad avanzadas, la educación y la concienciación sobre ciberseguridad, la colaboración con expertos en el campo y la adopción de tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático. En Colombia, donde el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, especialmente en el sector de la moda, es crucial que las empresas se enfoquen en proteger la información de sus clientes y garantizar una experiencia de compra segura y confiable. La inversión en ciberseguridad no solo protege a las empresas y a los consumidores, sino que también promueve el crecimiento continuo del comercio electrónico en el país.

Actualmente esto es una fuerte amenaza debido a que, aunque Colombia ha avanzado en este aspecto todavía no contamos con la preparación suficiente es importante resaltar que en el 2022 Colombia cerró el año ubicándose en el puesto 69 del ranking global de ciberseguridad. Según la CCIT (2022) en donde se tiene en cuenta factores como lo son:

- Nivel de seguridad.
- Preparación para prevenir amenazas.

- Capacidad para gestionar incidentes.
- Delitos cibernéticos.
- Crisis a gran escala.

Competencia online

Cada vez son más las personas que compran prendas de ropa en tiendas online. La magnitud de los ingresos generados por estos clientes ha permitido que las empresas crezcan y que adopten las ventas online como parte integral de su éxito.

Según todas las estadísticas, el comercio electrónico se ha convertido en una herramienta esencial para la industria de la moda. En 2018, esta industria generó unos ingresos de más de 481 mil millones de dólares en todo el mundo. En 2019, dicha cifra aumentó a más de 545 mil millones de dólares y se espera que, para 2024, supere los 713 mil millones de dólares.

El constante aumento de estos ingresos se debe en parte al incremento de los posibles clientes. Asimismo, se espera que en 2024 el número de consumidores aumente en 1.2 mil millones, cuyo rango de edad oscilará entre los 16 y 35 años.

El sector de la moda online se ve favorecido por el desarrollo de varias secciones de ropa. Y aunque en muchas de esas secciones el crecimiento va desacelerándose poco a poco, los pronósticos siguen siendo positivos. Entre estos sectores, el más potente es el de los bolsos y accesorios, que creció un 15.6 % en 2018 y que se espera que aumente en un 8.7 % en 2024 (Smales, 2024).

La competencia online en la industria de la moda en Colombia está redefiniendo el mercado, impulsando la expansión de marcas locales, desafiando a minoristas tradicionales y fomentando la innovación en la experiencia del cliente y la logística.

7.1.4 Legal

Derecho de propiedad intelectual

En Colombia, el derecho de propiedad intelectual en la industria de la moda se rige principalmente por la ley de propiedad intelectual y otras regulaciones relacionadas. Aquí hay un resumen de cómo se aplica el derecho de propiedad intelectual en la industria de la moda en Colombia:

1. **Derecho de autor:** Las creaciones originales en la moda, como diseños de prendas de vestir, estampados, gráficos y obras artísticas aplicadas a prendas de vestir, pueden estar protegidas por el derecho de autor en Colombia. Esto significa que el autor tiene derechos exclusivos sobre la reproducción, distribución y comunicación pública de sus obras.
2. **Marcas registradas:** Las marcas registradas son esenciales en la industria de la moda para proteger nombres de marcas, logotipos, etiquetas y otros signos distintivos que identifican los productos de una empresa. En Colombia, las marcas se registran ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para obtener protección legal y exclusividad en el uso de la marca en relación con los productos o servicios especificados.
3. **Diseños industriales:** Los diseños de productos, incluidos los diseños de moda como patrones de tejidos, bordados y ornamentos aplicados a prendas de vestir, pueden estar protegidos como diseños industriales en Colombia. La protección se otorga mediante el registro ante la (SIC) y proporciona derechos exclusivos sobre la apariencia visual de un producto.

4. **Secretos comerciales:** Las empresas de moda también pueden proteger información confidencial, como métodos de fabricación, técnicas de diseño y estrategias de marketing, como secretos comerciales. Para proteger estos secretos, las empresas deben implementar medidas adecuadas de seguridad y confidencialidad.
5. **Derechos de imagen:** En algunos casos, las personas famosas o modelos pueden tener derechos de imagen sobre sus fotografías o apariciones públicas. Estos derechos pueden estar protegidos por la ley colombiana y pueden requerir el consentimiento de la persona para su uso comercial.

Es importante para las empresas de moda en Colombia comprender y proteger adecuadamente sus derechos de propiedad intelectual para evitar la infracción y garantizar la exclusividad de sus creaciones en el mercado. Además, el asesoramiento legal especializado puede ser fundamental para garantizar el cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual y la defensa de los derechos de los creadores en la industria de la moda (Bohórquez De González et al., 2017).

Estas definiciones se encuentran contenidas en las siguientes referencias: La Ley de Derechos de Autor (Ley 23/1982), junto con la Ley 1032/2006 sobre circuitos integrados y la Decisión Andina 486/2000, establecen el marco legal de propiedad intelectual en la moda en Colombia. La Ley 1403/2010 también impacta aspectos como marcas y diseños industriales.

Reforma laboral

La propuesta de reforma laboral puede afectar al sector de la moda en varios aspectos. Por ejemplo, cambios en las regulaciones laborales podrían influir en las condiciones de trabajo de los empleados de la industria textil y de confección, así como en los contratos de trabajo y la contratación temporal. Además, podría tener implicaciones en materia de seguridad social, salarios

mínimos y derechos laborales, lo que podría impactar en la estructura de costos de las empresas de moda. Por otro lado, cambios en las regulaciones sobre horarios de trabajo y condiciones laborales podrían afectar la producción y los plazos de entrega en la cadena de suministro de la moda.

En la reforma se toman 8 puntos principalmente los cuales son los siguientes:

- **Jornada laboral y horas extra:** Se ajustarían los horarios para la jornada diurna y nocturna, reduciendo gradualmente la jornada laboral ordinaria a 42 horas semanales para el 2026. Se limitaría el trabajo extra a dos horas diarias y 12 semanales.
- **Trabajo en plataformas digitales:** Se establecerían disposiciones para empresas de plataformas digitales y sus colaboradores, definiendo modalidades de trabajo dependiente y autónomo con contribuciones a la seguridad social por parte de las plataformas.
- **Contrato agropecuario:** Se implementaría un contrato especial para trabajadores en actividades agropecuarias, con un posible reconocimiento de estabilidad laboral después de cierto tiempo de servicio.
- **Formalización laboral:** Se buscaría formalizar el trabajo doméstico remunerado mediante contratos escritos y depósito de los mismos en el Ministerio de Trabajo.
- **Regímenes de contratos especiales:** Se establecerían contratos especiales para deportistas, artistas y periodistas, detallando condiciones laborales y salariales específicas para cada grupo.

- **Contrato por prestación de servicios:** Se limitaría el uso de este tipo de contrato para evitar la subordinación laboral en empresas privadas, garantizando los derechos laborales correspondientes.
- **Licencia de paternidad y maternidad:** Se propondría aumentar progresivamente la licencia de paternidad hasta 12 semanas, mientras que la licencia de maternidad permanecería sin cambios en 18 semanas.
- **Trabajo a distancia:** Se regularían las modalidades de trabajo a distancia, estableciendo porcentajes mínimos de empleados que pueden trabajar remotamente según el tamaño de la empresa, con una implementación gradual y eventual obligatoriedad (Murillo, 2023).

Estos puntos reflejan los cambios propuestos en la reforma laboral y podrían tener un impacto significativo en el sector de la moda principalmente los contenidos en el punto 1, 4, 6.

7.1.5 Evaluación de factores externos Microentorno

Análisis 5 fuerzas de Porter

Tabla 5
Análisis de Porter

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
Nuevos competidores	Altas barrera de entrada para nuevos competidores	Esta industria de la moda dado su nivel de competitividad establece unas metas muy retadoras en términos de costos y margen de rentabilidad, el modelo invita a que toda empresa debe alcanzar economías de escala para ser competitivo, por lo tanto, una empresa nueva sin experiencia en el sector y sin demanda suficiente puede verse afectada por los

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
		costos que debería tener que asumir para poder alcanzar el nivel de producción que le permita alcanzar un costo óptimo. Por otro lado, existe una fuerte presencia de marcas establecidas en el saturado sector de la moda, donde marcas consolidadas como Zara, Studio F y diversos emprendimientos como Sierra Leona y Electra dominan con una base de clientes sólida y una presencia arraigada. Los nuevos competidores se enfrentan al desafío crucial de establecerse como marcas reconocidas y conquistar la confianza de los consumidores. En Colombia, con un robusto entramado empresarial de alrededor de 12 mil empresas en la industria de la moda, en su mayoría microempresas y pymes, y respaldado por una fuerza laboral altamente calificada y especializada a nivel internacional, la competencia se intensifica. En este contexto, la eficiente gestión de costos y la maximización de la rentabilidad emergen como factores críticos para destacar y prosperar en un entorno altamente competitivo.(Investincolombia, 2024). Otra barrera es la entrada en el sector de la moda trending suele requerir inversiones significativas en investigación y desarrollo, diseño, fabricación, marketing y distribución. Estos altos costos iniciales actúan como una barrera para las nuevas empresas que no tienen acceso a grandes cantidades de capital o financiamiento.

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
	Diferenciación de productos y lealtad de marca	Figueretti se ha destacado por su enfoque en la producción limitada y la calidad excepcional de sus productos. Este diferenciador establece una barrera para los nuevos participantes, ya que implica una inversión significativa en la creación de una oferta única y distintiva que pueda competir en un mercado saturado. La capacidad de Figueretti para ofrecer productos únicos y de alta calidad no solo atrae a los consumidores, sino que también dificulta que los nuevos competidores ingresen y establezcan una presencia significativa. Esto a su vez genera que los clientes desarrollen una fuerte lealtad gracias a su conexión emocional, servicio y tranquilidad que las prendas que están utilizando son productos exclusivos y creados por una diseñadora
	Acceso a canales de distribución (página internet)	El fácil acceso a canales de distribución en línea representa una amenaza significativa para Figueretti en el mercado de la moda. La proliferación del comercio electrónico ha disminuido las barreras de entrada, permitiendo que competidores establezcan rápidamente presencia y alcancen a una amplia audiencia sin grandes inversiones. Esto intensifica la competencia al ofrecer una amplia gama de opciones de productos y marcas, dificultando la diferenciación y la construcción de una identidad de marca sólida para Figueretti. La disponibilidad de productos similares a precios más bajos o con estrategias de marketing más efectivas puede socavar su capacidad

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
		para retener clientes y atraer nuevos por lo tanto se transforma en una amenaza.
Poder de negociación de los compradores	Competencia entre marca	La amplia competencia entre marcas en el mundo de la moda presenta una oportunidad estratégica para Figueretti. Este entorno competitivo estimula la innovación al desafiar a la empresa a desarrollar nuevos diseños, explorar materiales innovadores y estar en búsqueda activa de tendencias emergentes. La mejora continua se vuelve esencial para mantenerse relevante y competitivo en el mercado. Además, la competencia impulsa a la empresa a aumentar su visibilidad de marca a través de la participación en eventos de la industria, colaboraciones con influencers y campañas de marketing creativas, lo que contribuye al crecimiento y la expansión de la empresa al atraer la atención de nuevos clientes.
	Cambio en las preferencias y tendencias de los consumidores	La industria de la moda se enfrenta a cambios constantes en las preferencias y tendencias de los consumidores, lo que puede ser visto como una oportunidad para la innovación y el crecimiento. La flexibilidad y adaptabilidad son esenciales para mantenerse relevantes, permitiendo a las marcas ajustar su enfoque según las tendencias emergentes. La personalización y diversificación de la oferta pueden atraer a diferentes segmentos de mercado. La integración de tecnologías emergentes, como la realidad aumentada y la inteligencia artificial, puede transformar la interacción del consumidor con la

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
		moda, desde la personalización de la ropa hasta la mejora de la experiencia de compra en línea. En resumen, el mercado en la moda cada vez pide que sean tratados como únicos e irremplazables. Si La Figueretti aprovecha esta oportunidad tendrá una ventaja competitiva en el mercado
	Poder adquisitivo del cliente	La disminución del poder adquisitivo de los consumidores emerge como una amenaza para la industria de la moda trending, con repercusiones directas en la demanda, los precios, la rentabilidad, la innovación y el comportamiento de compra. En primer lugar, esta situación puede conducir a una reducción en la demanda de productos de moda, ya que los consumidores pueden volverse más selectivos y optar por alternativas más asequibles. Esto ejerce presión sobre las marcas para reducir precios o lanzar promociones, lo que afecta negativamente a sus márgenes de beneficio. Además, la disminución del poder adquisitivo puede limitar la capacidad de las empresas para innovar y diferenciarse en un mercado saturado. Los cambios en el comportamiento de compra también son probables, con consumidores posponiendo o evitando compras de moda trending.
	Transparencia de precios y comparabilidad de productos	La transparencia de precios y la comparabilidad de productos en la industria de la moda trending representan una doble amenaza para las empresas. Por un lado, los consumidores pueden fácilmente comparar precios entre marcas, lo que presiona a las

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
		empresas a reducir márgenes de beneficio y comprometer la calidad para competir. Esto socava la diferenciación de precios y la percepción de marca basada en la calidad. Por otro lado, la comparabilidad limita la capacidad de las marcas para innovar y diferenciarse al poder ser fácilmente copiados sus diseños.
Producto sustituto	Ropa de diseño local o artesanal	La creciente tendencia hacia la búsqueda de ropa de diseño local o artesanal ofrece una oportunidad única en el mercado de la moda. Los consumidores valoran la autenticidad y la singularidad que estas prendas ofrecen, buscando una experiencia de compra enriquecida y que los haga sentir únicos. Esta tendencia proporciona a las marcas una ventaja competitiva al diferenciarse en un mercado saturado, aprovechando la narrativa de la exclusividad. Sin embargo, existen desafíos, como los costos de producción más altos y la gestión de la cadena de suministro. Aun así, abordar estos desafíos puede convertirlos en oportunidades para mejorar la propuesta de valor y la reputación de la marca en empresas como La Figueretti.
Poder de negociación de los proveedores	Importancia de los insumos	La criticidad de los insumos para la industria de la moda trending representa una amenaza significativa debido a la dependencia de materiales exclusivos, la complejidad de la cadena de suministro y la volatilidad del mercado. Las marcas de moda dependen de materiales únicos para diferenciarse, lo

Fuerza	Elemento identificado	Interpretación
		que las hace vulnerables a cualquier interrupción en el suministro. La competencia aumenta el riesgo de escasez y aumentos de precios repentinos. Además, la imitación por parte de competidores puede exacerbar la demanda de ciertos materiales.
	Costos de cambio	El cambio de insumos en la industria de la moda puede amenazar la consistencia, calidad y costos de una colección trending. Esto puede resultar en productos finales inconsistentes, problemas de calidad, costos adicionales y desperdicio de tiempo y recursos.

Análisis interno

Tabla 6
Entrevista

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
		Generales	
1	Nombre de la persona entrevistada	Paula Figueroa	Paula Figueroa
2	Datos de contacto (teléfono)		
3	Como te adaptas a los cambios en las tendencias o en las demandas del mercado de la moda	Se basa principalmente en la tendencia no foco principal en los costos, porque muchas veces conozco a los generales,	Se interpreta que La Figueretti no está priorizando el análisis detallado de los costos en su negocio de prendas de vestir. En su lugar, se enfoca en las

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	desde los costos de producción.	pero no tengo un detalle más. Me centro en la tendencia, entiendo que mi cliente está dispuesto a pagar mucho dinero por mis prendas, pero al final del ejercicio es complejo que muchas veces no es claro la ganancia que termina después del ejercicio.	tendencias del mercado y en la disposición de los clientes a pagar precios altos por sus productos. Esto indica una estrategia centrada en la calidad y la exclusividad de las prendas, en lugar de competir principalmente en precio. Sin embargo, la respuesta también señala una falta de claridad en cuanto a la rentabilidad del negocio. Aunque el cliente está dispuesto a pagar precios altos, no está seguro de cuánto beneficio real se genera después de considerar todos los costos involucrados en el proceso de producción y comercialización. Esto sugiere una oportunidad para mejorar la gestión financiera del negocio, enfocándose en comprender y controlar los costos para garantizar una rentabilidad adecuada a largo plazo.
		Industria	
4	Amenazas y oportunidades	Oportunidad es que el público objetivo que tiene	una oportunidad significativa en el segmento de mercado

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	identificadas en el sector de la moda, para La Figueretti.	altos ingresos y que quiere permanecer en la tendencia. Tiene diferentes proveedores según la tendencia, mi principal amenaza es el desabastecimiento de los insumos que requiero para garantizar la continuidad de mi colección, debido a que debo continuamente estar enviando pequeñas cantidades a producción y la existencia de insumos puede variar.	objetivo, compuesto por consumidores con altos ingresos que buscan mantenerse al día con las tendencias de moda. Esta audiencia está dispuesta a invertir en productos de calidad y exclusivos para satisfacer sus necesidades de estilo y estatus social. Sin embargo, la respuesta también señala una amenaza importante relacionada con el desabastecimiento de insumos necesarios para mantener la continuidad de la colección de moda. Dado que el negocio opera con proveedores diferentes según las tendencias del mercado, la disponibilidad de estos insumos puede fluctuar, lo que podría afectar la capacidad de producción y, en última instancia, la capacidad para cumplirle al mercado.
5	Cuáles son los mayores desafíos financieros que ha identificado y cómo	Pérdida de clientes por no tener stock o un espacio físico tipo showroom donde los clientes puedan detallar	Se observan varios desafíos financieros y operativos en el negocio de La Figueretti. La pérdida de clientes debido a la

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	se están abordando actualmente en tu compañía.	las prendas, pero los costos se e elevarían y no sé si podría compensarlo con mis ventas, por otro lado mi alto precio me permite compensar la variación de costos al menos eso creo. Podría perder mucho dinero comprando grandes cantidades de tela y que la colección no le de lo esperado, espacio en el taller de maquila porque no tiene bodegaje. Tengo compras internacionales que tengo, pero debo realizar un acuerdo en de descuento entre el 30 o 25%, usualmente las compras son por volumen 15 o 20 referencias máximo 30., para compensar aumento el precio por unidad para que el descuento no me dé tan duro, pero desconozco esto como afecta mi rentabilidad.	falta de stock o un espacio físico para exhibir las prendas es una de ellas. La posibilidad de establecer un showroom podría atraer a más clientes, pero los costos adicionales podrían ser significativos y no está claro si las ventas compensarían estos gastos. La Figueretti siente que el alto precio de los productos puede ayudar a compensar las variaciones en los costos, pero no se sabe el impacto sobre la rentabilidad real debido a la falta de visibilidad sobre los costos y el flujo de efectivo. La estrategia de compras internacionales con descuentos por volumen parece una forma de mitigar los costos, pero el impacto exacto en la rentabilidad no está claro. La falta de claridad sobre el capital de trabajo y la mezcla de gastos personales y empresariales plantean serias preocupaciones sobre la gestión

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
		No visualizo mi capital de trabajo todo se va entre compra de insumos y gastos personales, no tengo claridad del flujo de dinero de mi empresa y no tengo barreras entre lo personal y lo empresarial.	financiera y la viabilidad a largo plazo del negocio
6	Cómo evalúa la eficiencia operativa de La Figueretti, especialmente en términos de costos.	Se sacan el valor de la prenda por tiempo el taller de maquila, conseguir ciertas labores del taller de maquila es complicado. Algunas prendas tardan más de lo presupuestado y otras menos, esa variación termina afectando directamente mi costo de producción. Si evaluó el promedio de gastos, muestras, fotógrafo, modelo lugar transporte, pero no es algo estructurado que evalué en cada colección es un valor de referencia que se toma como genérico y que se	Esta respuesta revela desafíos en la gestión de costos y eficiencia en el negocio de prendas de vestir. La determinación del valor de las prendas se basa en el tiempo del taller de maquila, pero la variabilidad en el tiempo de producción afecta directamente los costos. Además, la evaluación de gastos como muestras, fotógrafo, etc., carece de estructura y varía en cada colección, lo que dificulta la estimación precisa de costos. Para abordar estos desafíos, se han implementado algunas prácticas para buscar eficiencias, como la reutilización de materiales de colecciones anteriores y la

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
		presume como algo definido y estándar. Tengo algunas prácticas para buscar eficiencias: Reutiliza materiales archivados de otras colecciones. Saco botones en volumen, pienso en cantidad según el consumo de sus prendas.	compra de botones en volumen para optimizar costos.
7	¿Cuáles considera que son los mayores desafíos logísticos y de cadena de suministro que enfrenta la industria de la moda vs La Figueretti?	Compra de insumos lo mejoraría, según los pedidos puede repetir las idas a comprar telas. Mejorar mi rentabilidad me permitirá estructurar más mi capital de trabajo lo que implicará que poder hacer más eficientes mis compras Olvidos de insumo a taller como cremalleras o hilo. Pierdo ventas por no tener stock, no planeo vs el lanzamiento Tiempos de entrega prolongados y su impacto	La Figueretti nos cuenta que tiene desafíos operativos y estratégicos en el negocio de prendas de vestir. La gestión de insumos es crucial para mejorar la rentabilidad y la eficiencia en la producción. Los olvidos de insumos esenciales, como cremalleras o hilo, pueden afectar la producción y resultar en pérdidas de ventas debido a la falta de stock. Además, la falta de planificación y el incumplimiento en los tiempos de entrega pueden impactar

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
		en el cliente vs los beneficios de no tener stock	negativamente la satisfacción del cliente y reducir las ventas, a pesar de los beneficios de no mantener grandes inventarios.
		Operación	
8	Debilidades identificadas en la operación de La Figueretti	No tengo stock para esos pedidos urgentes o para esos eventos donde puede haber picos de ventas, me hace perder muchas oportunidades. Impacto de la marca que ha crecido, no tengo capital de trabajo para la inversión y producción	La Figueretti resalta la falta de stock como una barrera significativa para aprovechar oportunidades de ventas repentinas o eventos de alta demanda, lo que resulta en pérdida de ingresos y clientes potenciales. Además, se señala el impacto positivo del crecimiento de la marca, pero la falta de capital de trabajo impide invertir en la producción y satisfacer la demanda en expansión. Este tema conectado con el desconocimiento de la rentabilidad de su negocio.
9	¿Hay áreas específicas de los procesos operativos que podrían optimizarse en La Figueretti para	Determinar el número de prendas óptimas, y no afecte la rentabilidad. Email marketing logística de insumos	Se resaltan temas importantes para lograr resultados importantes en diferentes áreas de la empresa: determinar la cantidad óptima de producción para mantener la rentabilidad,

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	mejorar la rentabilidad en lo relacionado con su proceso	canales de comunicación para eventos adversos	aprovechar el email marketing para promocionar productos, optimizar la logística de insumos y establecer canales de comunicación efectivos para abordar eventos adversos. Estas estrategias buscan equilibrar la oferta y la demanda, mejorar la visibilidad de la marca, garantizar la disponibilidad de materias primas y gestionar eficazmente situaciones imprevistas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y competitividad de la figuerreti en la industria
10	Como consideras que son los tiempos de respuesta (entrega y pagos) de La Figueretti, que elementos resaltas o sugieres que se podrían mejorar	Extensos, pero son claros en la página los tiempos de entrega	Los plazos de entrega son extensos, lo que genera inquietud acerca de la posibilidad de perder clientes. No obstante, se cree que con la advertencia actual basta para preservar la reputación de la marca ante dicho dilema.
11	Qué relación tienen los costos con respecto a la fijación	Mis costos son genéricos y transversales independiente de los costos fijos y	La respuesta de La Figueretti muestra una falta de diferenciación entre los costos

Ítem	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Interpretación
	de los precios en La Figueretti.	variables, por tal motivo actualmente no tiene ninguna conexión y esto puede estar impactando mi rentabilidad.	fijos y variables en el negocio. Esta falta de distinción podría conducir a una evaluación poco precisa de los costos operativos, lo que a su vez podría afectar la rentabilidad

7.1.6 Matriz de competitividad

En un mercado tan dinámico y competitivo como el de la moda, resulto crucial para este trabajo de consultoría comprender la posición relativa y las ventajas competitivas que tiene la empresa La Figueretti frente a sus principales competidores en el sector de la moda. La Matriz de Competitividad es una herramienta que nos permitió evaluar y analizar diversos aspectos que influyen en la capacidad de La Figueretti para destacarse en los aspectos enfocados en la generación de ingresos. Esto fue importante para establecer que la problemática no esta relacionada con la competitiva frente al sector.

Los factores que se consideran críticos fueron:

- Redes sociales
- Portafolio diverso
- Reputación
- Logística
- Facilidad de transacciones

Las empresas evaluadas fueron estas:

- La Figueretti
- ETEREA
- C'EMADIER
- ZIERRA LEONA
- SEASONAL

Para evaluar estas características se construyó el siguiente cuadro de evaluación:

Tabla 7
Criterios para evaluación de las Redes sociales de La Figueretti

Calificación	Criterio
1	No cuenta con redes
2	Cuenta con 1 red
3	Cuenta con 2 redes
4	Cuenta con 2 redes y más de 20.000 seguidores en alguna de ellas
5	Cuenta con más de 2 redes y más de 40.000 seguidores en alguna de ellas

Tabla 8
Criterios para evaluación de Portafolio diverso de La Figueretti

Calificación	Criterio
1	Ofrecen poca variedad de prendas con menos de 20 referencias
2	Ofrecen poca variedad de prendas con menos de 40 referencias
3	Ofrecen variedad de tipos de prendas con más de 50 referencias
4	Ofrecen variedad de artículos para hombre o para mujer más de 150 referencias
5	Ofrecen artículos tanto para hombre como para mujer más de 150 referencias

Tabla 9
Criterios para evaluación de la Reputación de La Figueretti

Calificación	Criterio
1	No es conocida por La Figueretti
2	
3	La referencia, pero no es modelo para seguir
4	
5	Empresa a la vanguardia que es referencia por parte de La Figueretti

Tabla 10
Criterios para evaluación de la Logística de La Figueretti

Calificación	Criterio
1	No se brinda información
2	Entrega Máxima 15 días
3	Entrega máxima 8 días
4	Entrega máxima 3 días
5	Entrega al día siguiente

Tabla 11
Criterios para evaluación de la Facilidad de Transacciones de La Figueretti

Calificación	Criterio
1	Las compras son efectivas contra entrega
2	
3	No cuenta con página propia vende a través de terceros

4	
5	Cuenta con página transaccional para compras online

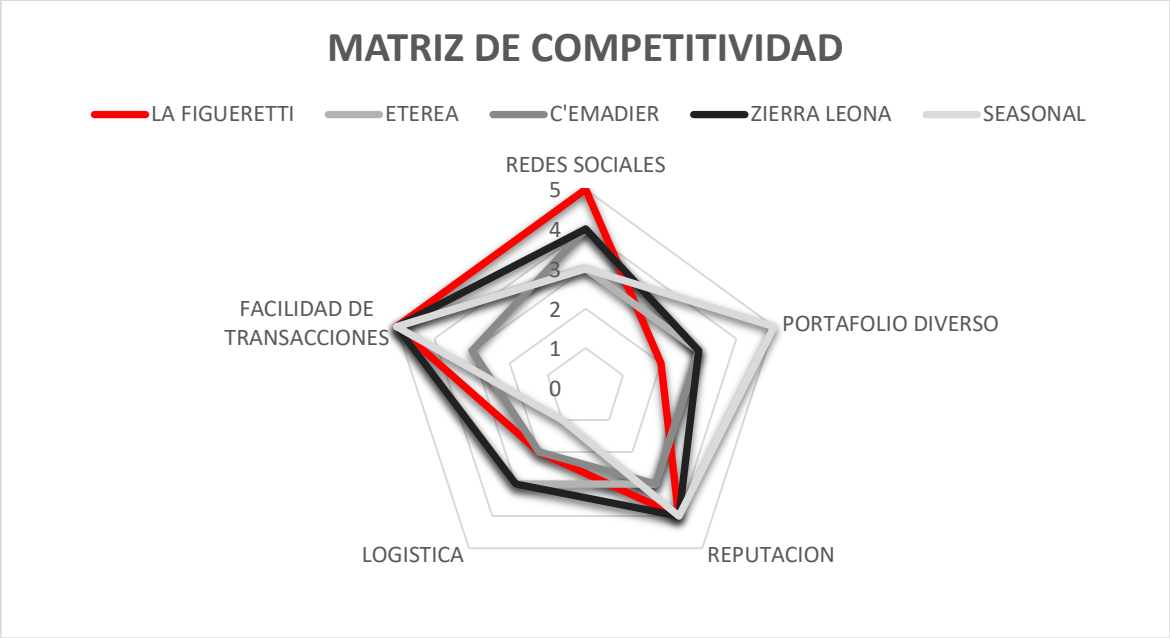
Se realiza la evaluación de cada una de las 5 empresas en los diferentes aspectos evaluados, esta es el resultado que se obtuvo:

Figura 8
Resultado de la evaluación por cada empresa y característica

Características	**La Figueretti**	**Eterea**	**C'Emadier**	**Zierra Leona**	**Seasonal**
Redes Sociales	5	3	4	4	3
Portafolio Diverso	2	3	3	3	5
Reputación	4	3	3	4	4
Logística	2	3	2	3	1
Facilidad de Transacciones	5	5	3	5	5
Resultado de Calificación	**3,6**	**3,4**	**3**	**3,8**	**3,6**

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Figura 9
Matriz de competitividad



Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Interpretación de matriz de competitividad

Después de llevar a cabo un análisis de la matriz de competitividad, enfocado en aspectos clave para ganar participación en el mercado y generar ingresos, se pudo determinar que La Figueretti obtuvo una puntuación de 3.6, colocándose en la segunda posición junto con Seasonal, esta última con más años de experiencia. La Figueretti fue superada únicamente por Zierra Leona, que alcanzó una puntuación de 3.8. Esto indica que La Figueretti es competitiva en los aspectos evaluados en la generación de ingresos. Resalta la capacidad de La Figueretti para mantener su relevancia en el mercado, destacando fortalezas en aspectos ligados como redes sociales, reputación, y facilidad de transacciones. Dejando acciones de mejora en la diversificación de su portafolio, logística. Estos temas nos permitieron tener la certeza que para mejorar la rentabilidad de La Figueretti no es prioritario revisar estrategias relacionadas con mejorar el ingreso o participación del mercado.

Oportunidades

- El aumento de aranceles a importaciones de confecciones, según el Decreto 2598 del 23 de diciembre de 2022, ofrece a La Figueretti una oportunidad única al fortalecer su posición como marca local, incentivando la preferencia por productos nacionales.
- Acuerdos comerciales de Colombia brinda a La Figueretti la posibilidad de expandir su alcance global y aprovechar condiciones preferenciales para exportar sus productos, fortaleciendo así su presencia en mercados internacionales.
- Apoyo gubernamental a la sostenibilidad de la industria de la moda en Colombia representa una oportunidad clave para La Figueretti, permitiéndole acceder a recursos y programas que fomenten prácticas sostenibles y mejoren su competitividad empresarial.
- El contexto macroeconómico de la disminución de la inflación en Colombia ofrece a La Figueretti una oportunidad para aumentar su poder adquisitivo y reducir costos operativos, lo que podría impulsar el crecimiento de la empresa y mejorar su rentabilidad.
- El aumento y posicionamiento en redes sociales de empresas del sector de la moda representa una oportunidad para La Figueretti para expandir su visibilidad, alcanzar nuevos clientes y fortalecer su presencia en el mercado.
- El fortalecimiento del comercio electrónico brindara a La Figueretti la oportunidad de expandir su alcance y mejorar la experiencia del cliente, al mismo tiempo que puede implementar medidas de seguridad robustas para proteger los datos sensibles.

- La actual tendencia de personalización en la moda ofrece a La Figueretti una oportunidad única para destacar en su enfoque de moda trending.
- Limitantes para otras empresas que quieran ingresar al mercado de la moda en Colombia debido a la importancia de economías de escala, la presencia de marcas consolidadas y altos costos iniciales para construir marca.
- Clientes en busca de una oferta distintiva en un mercado saturado. Esto genera lealtad y conexión emocional con los clientes.
- Competencia que promueve la innovación y la búsqueda constante de mejoras en los costos, impulsando así la evolución y el crecimiento del sector.
- Tendencia productos únicos y exclusivos que satisfagan las preferencias del consumidor por la autenticidad y la individualidad.

Amenazas

- La posible reforma laboral en Colombia amenaza con aumentar los costos de producción en la industria de la moda. Cambios en salarios, jornadas y beneficios podrían impactar negativamente la viabilidad económica de las empresas del sector.
- La desaceleración económica mundial y en Colombia representa una amenaza para la industria de la moda. La reducción del poder adquisitivo de los consumidores podría disminuir la demanda de productos de moda, afectando negativamente las ventas y la rentabilidad de las empresas del sector.
- Las fluctuaciones en las tasas de cambio representan una amenaza para la industria de la moda. Variaciones desfavorables en las divisas pueden aumentar los costos de importación de materias primas y productos terminados, lo que afectaría negativamente la rentabilidad de las empresas del sector.

- El aumento de los costos de producción, según el Índice de Precios al Productor, representa una amenaza para la industria de la moda. Esto podría reducir los márgenes de ganancia de las empresas del sector, comprometiendo su viabilidad económica y competitividad en el mercado.
- La intensa competencia en la industria de la moda representa una amenaza significativa. La presión constante por innovar, diferenciarse y mantener precios competitivos puede dificultar el crecimiento y la rentabilidad de las empresas del sector.
- La creciente competencia en línea dificulta la fidelización de clientes en la moda. La amplia oferta en internet reduce la lealtad a marcas tradicionales, requiriendo estrategias de marketing y servicio al cliente excepcionales para mantener la fidelidad en un entorno altamente competitivo.
- La amenaza de brechas en la ciberseguridad en la industria de la moda pone en peligro la confidencialidad y privacidad de la información del cliente. El robo de datos podría dañar la reputación de la marca y disminuir la confianza del cliente, afectando negativamente las ventas y la lealtad.
- La falta de una gestión efectiva del derecho de propiedad intelectual representa una amenaza para la industria de la moda. La vulnerabilidad a la piratería y la imitación podría erosionar la exclusividad de las marcas, afectando su reputación y rentabilidad.

Debilidades

- La empresa La Figueretti enfrenta debilidades en su manejo administrativo financiero (claridad en la estructura de costos, punto de equilibrio, revisoría fiscal,

manejo estados financieros), lo que impacta negativamente en su rentabilidad. La falta de claridad en la gestión de recursos económicos dificulta la toma de decisiones, el seguimiento de metas financieras y el crecimiento de la empresa.

- Escasez de Capital de Trabajo dificulta a La Figueretti cubrir gastos operativos, pagar a proveedores y mantener flujo de efectivo estable, obstaculizando su capacidad para crecer.
- Falta de claridad en su estructura de costos, lo que dificulta la evaluación precisa de rentabilidad. Esta falta de transparencia impacta negativamente en la capacidad de la empresa para identificar áreas de eficiencia y maximizar sus márgenes de ganancia.
- No poder obtener economías de escala debido a la escasez de capital de trabajo. Esta limitación financiera impide aprovechar eficientemente las oportunidades de crecimiento, dificultando la reducción de costos unitarios y la maximización de la rentabilidad a largo plazo.
- Ineficiencias en sus procesos logísticos, tanto en la cadena de suministro como en la entrega de productos. Esta dificultad afecta la rapidez y precisión en la distribución, generando retrasos y costos adicionales que impactan negativamente en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad general de la empresa.
- No contar con un stock de productos disponible. Esta carencia dificulta satisfacer la demanda del cliente de manera oportuna, lo que puede resultar en la pérdida de ventas y la insatisfacción del cliente.

Fortalezas

- Agilidad para anticipar y responder a las demandas cambiantes del consumidor en sintonía con las nuevas tendencias del mercado.
- Contar con un público objetivo que disfruta de un alto nivel de ingresos. Esta ventaja le permite ofrecer productos y servicios de alta calidad a un segmento de mercado que valora la exclusividad y está dispuesto a invertir en productos premium.
- Diseño interno exclusivo de La Figueretti. Esta capacidad proporciona control sobre la calidad y estética de sus productos, diferenciándolos en el mercado y permitiendo una rápida adaptación a las tendencias.
- Estructura liviana al subcontratar todos sus procesos necesarios. Esta flexibilidad le permite centrarse en su competencia central mientras reduce costos operativos y minimiza la carga administrativa.

7.2 Etapa 2. Priorización

Partiendo de los elementos anteriormente identificados por medio de la metodología DOFA de La Figueretti, iniciamos evaluando su interrelación y centrándonos en su impacto en los costos de la empresa, Se identificó oportunidades y amenazas prioritarias, junto con las debilidades y fortalezas más destacadas, para enfocar estratégicamente los esfuerzos hacia áreas clave que permita impulsar la rentabilidad de la empresa.

La metodología de priorización se basa en la experiencia y conocimiento del equipo de consultores. Se evaluó cada elemento identificado, centrándonos en aquellos que impactan significativamente en los costos y que son gestionables por la empresa a mediano o corto plazo. Esto implicó un análisis detallado para seleccionar aquellas susceptibles a ser abordadas mediante

un plan de acción estratégico que permita maximizar el potencial de la empresa para mejorar su rentabilidad.

7.2.1 Análisis DOFA

Tabla 12
Fortalezas

Ítem	Relevancia frente a rentabilidad
Estructura de funcionamiento flexible	Capacidad de adaptación a los cambios del mercado, sino que también impulsa su rentabilidad al optimizar la asignación de recursos y maximizar la eficiencia operativa en respuesta a las demandas fluctuantes.
Falta de claridad en su estructura de costos	Aumenta su capacidad para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores, además impulsa su rentabilidad al dirigir estratégicamente sus recursos hacia segmentos de alto potencial y rentabilidad.
Agilidad para anticipar y responder a las demandas. cambiantes del consumidor	Fortalecer su posición competitiva, e impulsa su rentabilidad al Capturar oportunidades de manera eficiente y oportuna

Tabla 13
Amenazas

Ítem	Relevancia frente a rentabilidad
Manejo administrativo financiero	Dificultades en la planificación presupuestaria, falta de control en los gastos, ineficiencias en la gestión de cobros y pagos, así como también un riesgo elevado de endeudamiento excesivo o de falta de liquidez, lo que podría afectar su capacidad para invertir en el crecimiento del negocio y responder a situaciones imprevistas

La falta de claridad en la estructura de costos	Dificulta la identificación de áreas propensas a revisión, pone en riesgo su capacidad para mantener márgenes saludables y competitivos en el mercado.
La escasez de capital de trabajo	Limita su capacidad para cubrir gastos operativos y de inversión, comprometiendo su flujo de efectivo y su capacidad para aprovechar oportunidades de crecimiento, afectando así su competitividad en el mercado

Tabla 14
Oportunidades

Ítem	Relevancia frente a rentabilidad
Tecnológico: Fortalecimiento de comercio electrónico	Permite expandir su alcance de mercado, optimizar procesos y aumentar la eficiencia operativa, generando así mayores ingresos y fidelizando a los clientes en un entorno digitalmente competitivo.
Políticos: acuerdos comerciales favorables	Reducir costos de importación/exportación, abrir nuevos mercados y fortalecer relaciones comerciales estratégicas
Sociales: aumento y posicionamiento en redes sociales de empresas del sector.	Ampliar su visibilidad, fortalecer su marca y llegar a nuevos clientes, generando así un aumento en las ventas y consolidando su posición en el mercado.

Tabla 15
Debilidades

Ítem	Relevancia frente a rentabilidad

Económicos: Incremento costos de producción	Erosionar márgenes y afectar su competitividad en el mercado al trasladar estos aumentos a los precios finales, lo que podría disminuir la demanda y comprometer su posición financiera.
Legal: propuesta de reforma laboral	Aumentar los costos operativos y la carga administrativa, impactando negativamente en los márgenes de ganancia y la competitividad de la empresa
Sociales: Industria altamente competitiva.	La presión competitiva reduce los márgenes de ganancia al ajustar los precios de venta para ser sostenibles en el mercado

7.3 Etapa 3. Intervención

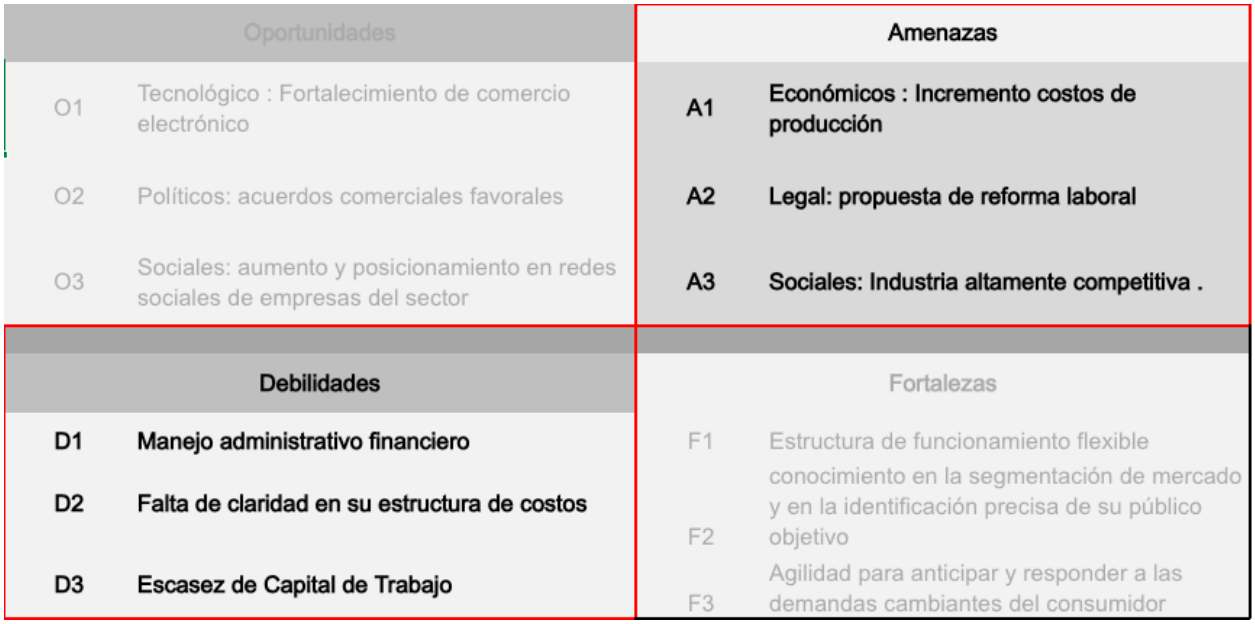
En esta etapa, el objetivo es determinar el tipo de estrategia que se implementará en La Figueretti con el firme propósito de alcanzar su rentabilidad a noviembre de 2024. Se utilizó la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar), evaluando exhaustivamente la situación actual y seleccionando estrategias adecuadas para abordar áreas críticas.

7.3.1 Definición de estrategia

Focos prioritarios

Es esencial priorizar la atención a las debilidades internas y las amenazas externas de La Figueretti. Trabajar en estas áreas primero permite abordar los problemas internos y las fuerzas externas que podrían poner en peligro su viabilidad, antes de capitalizar las oportunidades externas y fortalecer las fortalezas internas para asegurar su supervivencia a largo plazo.

Figura 10
Matriz DOFA



	Oportunidades		Amenazas
O1	Tecnológico : Fortalecimiento de comercio electrónico	A1	Económicos : Incremento costos de producción
O2	Políticos: acuerdos comerciales favorales	A2	Legal: propuesta de reforma laboral
O3	Sociales: aumento y posicionamiento en redes sociales de empresas del sector	A3	Sociales: Industria altamente competitiva .
	Debilidades		Fortalezas
D1	Manejo administrativo financiero	F1	Estructura de funcionamiento flexible
D2	Falta de claridad en su estructura de costos	F2	conocimiento en la segmentación de mercado y en la identificación precisa de su público objetivo
D3	Escasez de Capital de Trabajo	F3	Agilidad para anticipar y responder a las demandas cambiantes del consumidor

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Después de realizar una revisión mediante el análisis CAME, se estableció que se debía elaborar una estrategia de supervivencia que se centre en la minimización de las debilidades detectadas, con el objetivo de prevenir y mitigar las amenazas identificadas. Este enfoque proactivo no solo fortalecerá la posición de La Figueretti ante los desafíos actuales priorizados en el anterior punto, sino que también sentará los cimientos para continuar a futuro con las mejoras requeridas para alcanzar el máximo potencial de La Figueretti. Así, la definición de esta estrategia de supervivencia se erige como propósito central de las actividades de intervención que se definan a continuación.

7.3.2 Estrategias de intervención

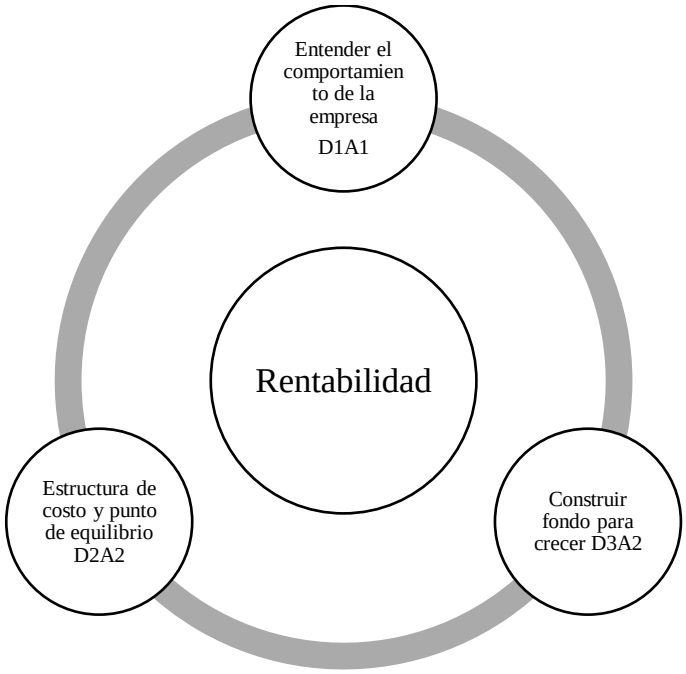
Figura 11
Estrategias de intervención

Minimizar debilidades para evitar Amenazas: Estrategia de Supervivencia	
D1A1	Estructura de indicadores de proceso que permitan evaluar los cambios en los costos, el impacto een la rentabilidad de la organización
D2A2	Definir herramienta para realizar costeo de colecciones e identificar punto de equilibrio para un periodo determinado
D3A2	Realizar propuesta para iniciar presupuesto de inversiones para la figueretti

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Estas tres estrategias combinadas permitirán a La Figueretti lograr los siguientes impactos. Primero, el desarrollo de una estructura de indicadores de proceso permitirá evaluar los cambios en costos y su impacto en la rentabilidad, fortaleciendo así la toma de decisiones. Además, al establecer una herramienta de costeo de colecciones para identificar el punto de equilibrio, la empresa podrá optimizar su rentabilidad en períodos específicos. Finalmente, formular una propuesta inicial de presupuesto de inversiones impulsará el crecimiento estratégico y la eficiencia financiera de la organización. Estas estrategias proporcionarán a La Figueretti las herramientas necesarias para alcanzar su objetivo de rentabilidad de manera efectiva y sostenible.

Figura 12
Estrategias de intervención desde la Rentabilidad



Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

7.3.3 Propuesta de plan de intervención

Tabla 16
Estrategia No. 1 (Indicadores de procesos)

ID	TAREA	ASIGNADA A	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	DURACIÓN en días
1	Estructura de indicadores de proceso que permitan evaluar los cambios en los costos y el impacto en la Rentabilidad	Gisela - Jose rojas	5-30-2024	04/17	05/30	44
1.1	Revision y entendimiento de proceso actual de confeccion.	Gisela - Jose rojas	5-30-2024	04/27	05/05	9
1.2	Definir métricas específicas para cada indicador que refleje el costo y la rentabilidad de LA FIGUERETTI	Gisela - Jose rojas	5-30-2024	05/05	05/13	9
1.3	Establecer metas y objetivos	Gisela - Jose rojas	5-30-2024	05/13	05/21	9
1.4	Implementar sistemas de recopilación de datos	Gisela - Jose rojas	5-30-2024	05/21	05/29	9
1.5	Establecer un proceso de revisión y análisis	Gisela - Jose rojas	5-30-2024	05/29	05/30	2

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Es establecer una estructura de indicadores de proceso que permita una evaluación exhaustiva de los cambios en los costos operativos y su impacto directo en la rentabilidad de la empresa. Al comprender de manera detallada cómo se realizan y cuantifican las operaciones internas, la empresa podrá identificar áreas de mejora y oportunidades de eficiencia que contribuyan a maximizar la rentabilidad. Este enfoque proporcionará una visión clara y objetiva de los procesos clave que influyen en los costos y los ingresos, lo que permitirá la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones correctivas específicas para optimizar los resultados financieros. En última instancia, el objetivo es mejorar la rentabilidad de la empresa mediante una gestión más efectiva de sus operaciones y recursos, garantizando así su competitividad y su capacidad para generar valor a largo plazo.

Tabla 17

Estrategia No. 2 (Costeo de colecciones y punto de equilibrio)

ID	TAREA	ASIGNADA A	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	DURACIÓN en días
2	Definir herramienta para realizar costeo de colecciones e identificar punto de equilibrio para un periodo determinado	Gisela - Jose rojas	05/30	05/30	06/30	32
2.1	Identificación de costos directos e indirectos, segregando los propios del lanzamiento de una colección y los de la operación normal del negocio	Gisela - Jose rojas	05/30	05/30	06/09	11
2.2	Desarrollo de una estructura de costo	Gisela - Jose rojas	05/30	06/09	06/19	11
2.3	selección la metodologia más adecuada para realizar el costeo de una colección y de la operación de LA FIGUERETTI y calcular el punto de equilibrio.	Gisela - Jose rojas	05/30	06/19	06/30	12

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Propósito: comprender detalladamente los costos asociados a la producción de cada artículo y, así, identificar el punto de equilibrio para un periodo determinado. Al establecer un sistema preciso de costeo de colecciones, la empresa podrá analizar y comprender mejor los factores que impactan en la rentabilidad de cada producto, desde los costos directos de fabricación hasta los gastos indirectos asociados. Esta comprensión detallada permitirá a la empresa establecer precios más precisos y estrategias de precios adecuadas, así como optimizar la asignación de recursos y la gestión del inventario. En última instancia, el objetivo es mejorar la rentabilidad de la empresa al garantizar que cada colección contribuya de manera efectiva a alcanzar el punto de equilibrio y generar ganancias consistentes en el periodo establecido.

Tabla 18

Estrategia No. 3 (Presupuesto de inversiones)

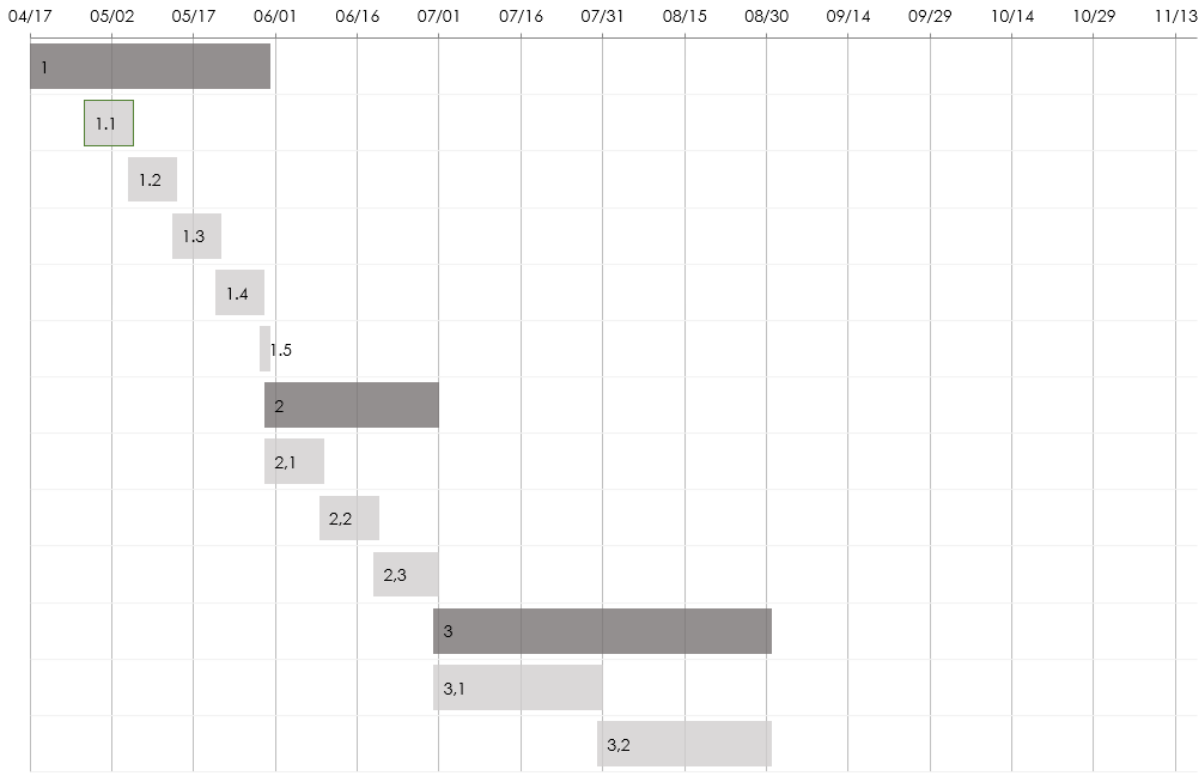
ID	TAREA	ASIGNADA A	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	DURACIÓN en días
3	Realizar propuesta para iniciar presupuesto de inversiones para la figueretti	Gisela - Jose rojas	06/30	06/30	08/30	62
3.1	identificacion de areas de inversion que tendiran impacto inmediato en la rentabilidad	Gisela - Jose rojas	06/30	06/30	07/30	31
3.2	Analizar diferentes alternativas de financiacion	Gisela - Jose rojas	06/17	07/30	08/30	32

Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

Propósito: mejorar la rentabilidad de la empresa mediante una asignación estratégica de recursos financieros en áreas clave de su operación. Entendiendo las necesidades operativas y de crecimiento de La Figueretti, la propuesta de presupuesto de inversiones identificará oportunidades para realizar inversiones efectivas que impulsen la expansión del negocio, optimicen los procesos internos y fortalezcan la posición competitiva de la empresa en el mercado de la moda. Esta estrategia busca garantizar que cada inversión realizada genere un retorno positivo y contribuya de manera significativa a la rentabilidad a mediano y largo plazo de La Figueretti.

Tabla 19

Cronograma de implementación



Fuente. Elaboración propia basada en las referencias bibliográficas detalladas al final del documento.

7.4 Etapa 4. Medir y evaluar

Se estableció indicadores de rendimiento específicos y medibles, diseñados para capturar el impacto de las actividades desarrolladas dentro del plan de trabajo propuesto para la empresa enfocadas principalmente a el desempeño financiero de La Figueretti. Estos indicadores se seleccionarán cuidadosamente para reflejar con precisión el progreso hacia los objetivos propuestos, permitiendo una evaluación continua y precisa del rendimiento de la empresa. Al alinear las actividades y los indicadores de rendimiento con las necesidades particulares de La Figueretti, se garantiza que el proceso de medición sea efectivo y relevante para la consecución de los objetivos de rentabilidad a corto y largo plazo.

En conclusión, las actividades planteadas en el desarrollo de este plan ofrecieron una respuesta al objetivo general de diseñar una propuesta estratégica para incrementar la rentabilidad económica de La Figueretti en los años 2024 y 2025. El diagnóstico detallado de la situación actual, la priorización de áreas críticas, la definición de estrategias específicas y la implementación de indicadores de rendimiento, cada paso está cuidadosamente diseñado para asegurar que la empresa esté bien posicionada para alcanzar la rentabilidad requerida. Este plan ofrece un camino claro y viable hacia una mayor rentabilidad y éxito sostenible en el mercado de la moda.

Los indicadores estratégicos, tácticos y operativos desempeñan roles fundamentales en la gestión empresarial al proporcionar datos críticos para evaluar el rendimiento organizacional en diversos niveles. Los indicadores estratégicos se enfocan en los objetivos a largo plazo y la dirección general de la empresa, mientras que los tácticos se centran en la implementación de estrategias y los operativos en las actividades diarias. Comprender estas distinciones es esencial para la toma de decisiones fundamentadas y el logro de los objetivos de rentabilidad empresarial.

7.4.1 Indicadores Estratégicos

Rentabilidad financiera

- **Margen de beneficio neto:** Proporciona una medida clave de su eficiencia operativa, salud financiera y capacidad para generar ganancias. Es un indicador fundamental que influye en la toma de decisiones.
- **Rentabilidad financiera (ROI):** Proporciona una medida clave del rendimiento financiero y la eficiencia en el uso de los recursos financieros. Ayuda a evaluar la rentabilidad de las inversiones, facilita la toma de decisiones estratégicas y es un indicador importante para los inversores y stakeholders.

Crecimiento de ingresos

- **Porcentaje de aumento en los ingresos totales:** Ayuda a tener un crecimiento saludable del negocio, lo que es fundamental para mantener su rentabilidad a largo plazo. Además, este aumento fortalece la capacidad de la empresa para cubrir sus costos fijos, lo que contribuye a una base financiera más sólida. Asimismo, impulsa la inversión y el crecimiento al proporcionar más capital para reinvertir en el negocio y expandir sus operaciones. Por último, el aumento en los ingresos totales también aumenta la confianza de los inversores al demostrar el potencial de crecimiento y la salud financiera de la empresa.

Participación del mercado

- **Porcentaje de participación mercado Vs competidores claves:** Este indicador refleja la posición competitiva, esto impacta en los ingresos y la percepción de la

marca, actúa como una barrera de entrada para competidores y ofrece oportunidades de crecimiento rentables.

- **Crecimiento en el mercado:** Ayuda a impulsar los ingresos, mejora la rentabilidad, aumenta la participación de mercado, refleja la estabilidad de la industria y permite la innovación y el desarrollo continuo.

7.4.2 Indicadores tácticos

Eficiencia en la cadena de suministros

- **Tiempo promedio de entrega:** Este impacta directamente la satisfacción del cliente, los costos operativos, la competitividad en el mercado, la eficiencia operativa y la gestión de inventario. Un tiempo de entrega más corto puede mejorar estos aspectos, lo que contribuye a una mayor rentabilidad a largo plazo.

Desempeño marketing y ventas

- **Tasa de conversión de ventas:** Permite la visualización de la efectividad del proceso de ventas, la eficiencia de los recursos optimiza el embudo de ventas, identifica oportunidades de mejora y aumenta los ingresos y la rentabilidad en última instancia.

7.4.3 Indicadores operativos

Eficiencia de producción

- **Tiempo promedio de producción por unidad:** Refleja la eficiencia operativa, afecta los costos de mano de obra y recursos, aumenta la capacidad de producción, mejora el cumplimiento de plazos de entrega, y aumenta la flexibilidad y capacidad de respuesta frente a cambios en la demanda del mercado.

- **Porcentaje de productos fabricados dentro del plazo:** Esto puede influir en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, los costos de producción, la capacidad de producción y la competitividad en el mercado. Por lo tanto, mejorar este indicador puede tener un impacto positivo significativo en la rentabilidad general de la empresa.

Costos de producción

- **Costo promedio de producción por unidad:** es un factor fundamental que afecta directamente la rentabilidad de una empresa al influir en el margen de beneficio, el precio de venta, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. Gestionar este indicador de manera efectiva es esencial para garantizar una rentabilidad sólida y sostenible.
- **Variación de costos de producción respecto al presupuesto:** es un indicador clave que afecta directamente la rentabilidad de una empresa al influir en el control de costos, la preservación de márgenes de beneficio, la planificación financiera y la competitividad en el mercado. Gestionar esta variación de manera efectiva es esencial para proteger y mejorar la rentabilidad a largo plazo.

8 Conclusiones

La rentabilidad, un concepto fundamental en el ámbito financiero. Comprenderla de una manera clara y unificada es esencial para abordarla de manera responsable y estratégica. Este entendimiento permitirá que las decisiones de LA FIGUERETTI se orienten hacia la maximización de los beneficios y la sostenibilidad a Mediano y largo plazo.

La propuesta estratégica que se desarrolló proporcionó una hoja de ruta clara y viable para incrementar la rentabilidad económica de LA FIGUERETTI en 2024 y 2025. Cada etapa del proceso, desde el diagnóstico inicial hasta la implementación y evaluación de estrategias, ha sido diseñada para asegurar que la empresa esté bien posicionada para alcanzar una mayor rentabilidad y éxito sostenible en el competitivo mercado de la moda. Este enfoque garantiza que LA FIGUERETTI no solo mejore sus procesos internos, sino que también comprenda las oportunidades y amenazas que están en el entorno.

El haber realizado un diagnóstico holístico y detallado tanto de entornos externos como interno resulto crítico y muy relevante para identificar todas aquellas condiciones del contexto empresarial que pueden llegar a tener impacto en LA FIGUERETTI y haber podido obtener un panorama objetivo de la situación de la empresa en el mediano plazo. Esta metodología permitió que las partes interesadas pudieran comprender todos aquellos factores a los que se ve expuesta la empresa y como cada uno de ellos pude incidir de forma negativa o positiva en el resultado de la misma, este diagnóstico proporcionó una base sólida para avanzar en el desarrollo de la consultoría empresarial.

Ya en la etapa de priorización se evaluó la interrelación de factores y su impacto en la rentabilidad, pero enfocándose en los costos de LA FIGUERETTI. Esto permitió la identificación de oportunidades y amenazas prioritarias, tales como la necesidad del mercado de seguir creciendo en el comercio electrónico y en las redes sociales, además de aprovechar los nuevos acuerdos comerciales, tanto actuales como futuros del país. Asímismo, se reconoció la importancia de mitigar los efectos de posibles reformas estatales, las variaciones en los costos de los insumos y la creciente competencia en el sector. También, se identificaron las debilidades más destacadas, como las falencias administrativas, el desconocimiento del comportamiento de sus costos y la inexistencia de capital de trabajo. Sin dejar a un lado sus fortalezas prioritarias, como tener una estructura flexible, un buen conocimiento de su mercado y una comprensión de las tendencias del sector. La aplicación de la metodología de priorización fue muy relevante, ya que se tuvo en cuenta la experiencia del equipo de consultores, lo que permitió un análisis más detallado de los elementos que impactan la rentabilidad. Entre los temas más críticos identificados se encuentran las dificultades en la planificación presupuestaria, la falta de control en los gastos, las ineficiencias en la gestión de cobros y pagos, y el alto riesgo de endeudamiento excesivo o falta de liquidez. Estos problemas afectan la capacidad de inversión y la respuesta a imprevistos, debido a debilidades en el manejo administrativo. Además, dificultan la identificación de áreas críticas que ponen en riesgo los márgenes de rentabilidad, limitando la capacidad para cubrir gastos operativos e inversiones, lo que afecta el flujo de efectivo y la competitividad en el mercado, así como las inversiones a largo plazo. Este análisis, que va de lo macro a lo micro, proporcionó los elementos necesarios para enfocar la consultoría empresarial.

Para estructurar el plan de intervención, se determinó la necesidad de elaborar una estrategia de supervivencia con el propósito de centrarse en la minimización de las debilidades

detectadas para prevenir y mitigar las amenazas identificadas en la etapa del diagnóstico, este punto es el eje central de las actividades de intervención que se definieron y que permitirían alcanzar los resultados propuestos en los tiempos determinados.

En la última etapa, se establecieron indicadores de rendimiento específicos y medibles, centrados en el desempeño financiero. Teniendo un enfoque integral del plan estratégico asegura que LA FIGUERETTI no solo mejore sus procesos internos, sino que también comprenda y se adapte a las oportunidades y amenazas del entorno. La implementación de estos indicadores estratégicos, tácticos y operativos proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y el logro de los objetivos de rentabilidad empresarial. Con esta estrategia, LA FIGUERETTI logrará dar los primeros pasos para posicionarse en el mercado de la moda en los próximos años.

Por último, esta consultoría en LA FIGUERETTI ha representado una experiencia enriquecedora para nuestro desarrollo profesional en el ámbito del MBA. Al haber logrado el objetivo de diseñar una propuesta estratégica para incrementar la rentabilidad económica para LA FIGUERETTI, hemos adquirido un profundo conocimiento sobre las dinámicas y desafíos de la industria de la moda. Este trabajo nos ha permitido aplicar los conceptos y herramientas aprendidos en el programa de MBA en un contexto empresarial real, enfrentándonos a situaciones complejas y desarrollando habilidades clave como el análisis, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Además, el impacto potencial de nuestras recomendaciones en la mejora de la rentabilidad de LA FIGUERETTI nos llena de satisfacción y confianza en nuestra capacidad para generar un cambio positivo en las organizaciones. Esta experiencia permitirá fortalecer no solo nuestra carrera

profesional, sino que también nos proporciona una base sólida para enfrentar futuros desafíos y oportunidades en el mundo empresarial.

9 Recomendaciones

La elección de centrarse inicialmente en la estrategia de supervivencia se justifica principalmente por la gran prioridad de fortalecer las debilidades organizacionales e intentar mitigar las amenazas a corto plazo que se visualizan. Este enfoque permite dar el primer paso para fortalecer la posición de LA FIGUERETTI y aumentar la rentabilidad como era esperado, pero esto es solo el comienzo y avalara que al ser implementados se construyan los cimientos necesarios para continuar con un plan de desarrollo para LA FIGUERETTI en el futuro. Es fundamental entender que este proceso no se detiene con la implementación de la estrategia de supervivencia, sino que debe ser seguido de manera sistemática y constante, trabajando en otras estrategias para lo cual recomendamos que la compañía continue utilizando la metodología de gestión de proyectos basada en las etapas de Diagnosticar, Priorizar, Intervenir, Medir y Evaluar. Asimismo, realizando mucho énfasis en mantener un monitoreo integral continuo del entorno antes de implementar cualquier nueva acción.

Luego de revisar las debilidades y amenazas críticas, se recomienda realizar una nueva evaluación para identificar posibles nuevos riesgos. Si no se identifican nuevas amenazas críticas, LA FIGUERETTI debería continuar implementando nuevas estrategias. Estas pueden ser de índole defensiva, abordando amenazas actuales como las reformas en Colombia, la inestabilidad en los precios de los insumos, los desafíos de la competencia y las tendencias del mercado, aprovechando las fortalezas de LA FIGUERETTI para mantenerse relevante en el sector de la moda trending.

Alternativamente, la empresa podría optar por estrategias de reorientación, enfocándose en sus debilidades y explotando oportunidades para generar nuevas fortalezas organizacionales. Si ya cuenta con las fortalezas necesarias y no se identifican debilidades críticas, LA FIGUERETTI

podría adoptar estrategias ofensivas, explotando todas las oportunidades existentes en el mercado mientras continúa desarrollando sus fortalezas organizacionales.

10 Bibliografía

Bohórquez de González, C., Gómez Córdoba, F., y Sanabria Velasco, N. (2017). *Propiedad intelectual en la industria de la moda* [Tesis de pregrado]. Universidad La Gran Colombia.

Bonsón, E., Cortijo, V., y Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Pearson Educación.

CCIT. (Noviembre 16, 2022). *Colombia en el puesto 65 del ranking global de seguridad cibernética*. https://www.ccit.org.co/articulos-tictac/colombia-en-el-puesto-65-del-ranking-global-de-seguridad-cibernetica/

Colín, J. G. (1998). Contabilidad de costos. 3 Ed. México: McGraw Hill.

Contreras-Salluca, N. P., y Díaz-Correa, E. D. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones Financial structure and profitability: origin, theories and definitions. *Revista Valor Contable*, *2*(1), 35-44.

DANE. (2024). Comunicado de prensa: En febrero de 2024 la variación mensual del IPC fue 1,09%. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-feb2024.pdf

Del Río González, C. (2003). Costos I, México, Thomson.

Fondo Monetario Internacional – FMI. (Octubre de 2023). *La recuperación mundial es aún lenta, con crecientes divergencias regionales y poco margen de error para las políticas.* Informes de perspectivas de la economía mundial.

Hidalgo, P. C. (2020). *Gestión de costos en salud-3ra edición: Teoría, cálculo y uso*. Ecoe Ediciones.

Horngren, C. T., Foster, G., y Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson educación.

Inexmoda. (2024). Observatorio de Moda. https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf

Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable FACES*, *4*(4), 35-48.

Murillo, J. M. (Agosto 29, 2023). Teletrabajo: las empresas que estarían obligadas a implementarlo. *Portafolio.* https://www.portafolio.co/economia/empleo/que-empresas-en-colombia-deben-implementar-el-teletrabajo-con-proyecto-de-reforma-laboral-588076

Murillo, J. M. (Mayo 05, 2024). Los pronósticos de la Ocde: ¿a Colombia le irá mejor que a sus pares latinos en 2024?. *Portafolio.* https://www.portafolio.co/economia/crecimiento/los-paises-que-mas-creceran-de-america-latina-en-20241-segun-la-ocde-colombia-604016

Project Management Institute. (2017, September). Agile practice guide. Project Management Institute.

Ramírez-Padilla, D. N. (2019). *Contabilidad administrativa*. 8 Ed. México: McGraw Hill.

Rodríguez, L. (2012). Análisis de Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones. Mexico DF: McGraw Hill.

Sancho Martínez, M. P. (2022). *Un análisis de la industria del comercio electrónico de moda en 2022*. https://www.datafeedwatch.es/blog/analisis-de-la-industria-del-comercio-electronico-de-moda

Serrano, A. P., García, F. G., y Peral, E. M. R. (2020). La estrategia en las redes de una marca de moda. *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 33-53.

Smales, C. (2022). *La importancia del comercio electrónico para la industria de la moda y la confección*. https://www.datafeedwatch.es/blog/la-importancia-del-comercio-electronico-para-la-industria-de-la-moda-y-la-confeccion

Torres, A. I. Z., y Cruz, A. K. (2008). Rentabilidad y ventaja comparativa de la producción de guayaba en el estado de Michoacán, México. *INCEPTUM Vol. IV*, 113.

Mena Roa, Mónica . (2021). El ecommerce avanza imparable en el negocio de la moda https://es.statista.com/grafico/23106/ingresos-del-comercio-electronico-de-moda-en-el-mundo--en-millones-de-euros-/

Sánchez, Huertas David 2020. Análisis FODA o DAFO