

# **Diseño Del Plan Estratégico En Wanderlust Maletines Y Accesorios**

**Por El periodo 2024 - 2028**

Cristhyan Mauricio Rodríguez Martínez

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Sede Cali

Maestría en Administración

Santiago de Cali, Colombia

Junio 2023

# **Diseño Del Plan Estratégico En Wanderlust Maletines Y Accesorios**

**Por El periodo 2024 - 2028**

Cristhyan Mauricio Rodríguez Martínez

Proyecto Presentado para Optar al Título de

Magister en Administración

Director

Benjamín Betancourt Guerrero

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Sede Cali

Maestría en Administración

Santiago de Cali, Colombia

Junio 2023

### **Dedicatoria**

Agradezco a la empresa Wanderlust y sus socios, que además son mis amigos, quienes me dieron la oportunidad de realizar este trabajo, siempre tuvieron la disponibilidad de brindarme información y el interés de conocer los resultados y conclusiones.

A mi familia por alegrarse con mis triunfos y confiar en mis capacidades.

Al Profesor Benjamín Betancourt quien me guío a la construcción de este documento.

## Tabla de Contenido

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                    | 9  |
| 1. Aspectos Metodológicos .....                       | 11 |
| 1.1. Definición del Problema .....                    | 11 |
| 1.1.1. Antecedentes del Problema .....                | 11 |
| 1.1.2. Formulación del Problema .....                 | 14 |
| 1.2. Objetivos.....                                   | 16 |
| 1.2.1. Objetivo General .....                         | 16 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos.....                     | 16 |
| 1.3. Justificación .....                              | 17 |
| 1.4. Marco Teórico.....                               | 18 |
| 1.4.1. Escuelas Prescriptivas.....                    | 19 |
| 1.4.2. Escuelas Descriptivas.....                     | 22 |
| 1.4.3. Combinación.....                               | 29 |
| 1.5. Metodología.....                                 | 31 |
| 1.5.1. Unidad de Análisis .....                       | 31 |
| 1.5.2. Tipo de Investigación .....                    | 31 |
| 1.5.3. Instrumentos de Investigación .....            | 31 |
| 1.5.4. Metodología de Ejecución del Proyecto .....    | 32 |
| 2. Caracterización e Historia de la Organización..... | 35 |
| 2.1. Visión.....                                      | 35 |
| 2.2. Misión .....                                     | 36 |
| 2.3. Socios y Colaboradores .....                     | 36 |
| 2.4. Productos .....                                  | 37 |
| 2.5. Aspectos Relevantes de la Historia.....          | 40 |
| 2.6. Modelo Canvas.....                               | 41 |
| 2.6.1. Segmento de clientes .....                     | 42 |
| 2.6.2. Propuesta de valor.....                        | 42 |
| 2.6.3. Canales .....                                  | 42 |
| 2.6.4. Relación con clientes .....                    | 43 |
| 2.6.5. Recursos claves .....                          | 43 |
| 2.6.6. Actividades Claves.....                        | 44 |
| 2.6.7. Alianzas claves .....                          | 44 |

|        |                                                 |    |
|--------|-------------------------------------------------|----|
| 2.6.8. | Estructura de costos .....                      | 44 |
| 2.6.9. | Ingresos.....                                   | 45 |
| 3.     | Análisis del Entorno .....                      | 46 |
| 3.1.   | Entorno Económico.....                          | 46 |
| 3.1.1. | Comportamiento del Producto Interno Bruto ..... | 46 |
| 3.1.2. | Inflación .....                                 | 50 |
| 3.1.3. | Tasa de interés .....                           | 54 |
| 3.1.4. | Situación fiscal.....                           | 54 |
| 3.2.   | Entorno Político .....                          | 55 |
| 3.2.1. | Reforma tributaria .....                        | 56 |
| 3.2.2. | Reforma a la salud.....                         | 57 |
| 3.2.3. | Reforma laboral .....                           | 57 |
| 3.2.4. | Reforma pensional.....                          | 58 |
| 3.2.5. | Elecciones regionales .....                     | 59 |
| 3.3.   | Entorno Legal .....                             | 59 |
| 3.4.   | Entorno Sociodemográfico.....                   | 64 |
| 3.4.1. | Empleo .....                                    | 64 |
| 3.4.2. | Salario .....                                   | 66 |
| 3.4.3. | Índice de Pobreza multidimensional.....         | 68 |
| 3.4.4. | Índice de Desarrollo Humano (IDH) .....         | 69 |
| 3.4.5. | Situación de Cali.....                          | 70 |
| 3.5.   | Entorno Ecológico.....                          | 74 |
| 3.5.1. | Diseño .....                                    | 76 |
| 3.5.2. | Compra de materiales.....                       | 76 |
| 3.5.3. | Fabricación .....                               | 77 |
| 3.5.4. | Gestión ambiental de las curtiembres .....      | 77 |
| 3.5.5. | Generación de vertimientos .....                | 78 |
| 3.5.6. | Emisiones .....                                 | 78 |
| 3.5.7. | Gestión de residuos.....                        | 79 |
| 3.5.8. | Distribución y venta.....                       | 79 |
| 3.5.9. | Disposición final.....                          | 80 |
| 3.6.   | Entorno Tecnológico .....                       | 81 |
| 4.     | Análisis del Sector .....                       | 91 |

|        |                                      |     |
|--------|--------------------------------------|-----|
| 4.1.   | Organizaciones Gremiales.....        | 93  |
| 4.2.   | Posibles entrantes .....             | 95  |
| 4.3.   | Competidores actuales .....          | 96  |
| 4.4.   | Productos sustitutos.....            | 98  |
| 4.5.   | Proveedores .....                    | 98  |
| 4.6.   | Clientes.....                        | 99  |
| 5.     | Benchmarking.....                    | 101 |
| 5.1.   | Empresas referentes.....             | 101 |
| 5.2.   | Factores claves de éxito .....       | 106 |
| 5.3.   | Matriz del perfil competitivo.....   | 108 |
| 5.4.   | Radar de benchmarking.....           | 110 |
| 6.     | Análisis Situacional Interno .....   | 118 |
| 6.1.   | Análisis por áreas funcionales ..... | 120 |
| 6.1.1. | Proceso administrativo.....          | 120 |
| 6.1.2. | Contabilidad y Finanzas.....         | 122 |
| 6.1.3. | Gestión Humana.....                  | 124 |
| 6.1.4. | Mercadeo y Ventas .....              | 125 |
| 6.1.5. | Producción.....                      | 128 |
| 7.     | Análisis DOFA .....                  | 132 |
| 8.     | Direccionamiento Estratégico .....   | 135 |
| 8.1.   | Misión .....                         | 135 |
| 8.1.1. | Filosofía.....                       | 135 |
| 8.1.2. | Productos y servicios.....           | 135 |
| 8.1.3. | Clientes y mercado .....             | 135 |
| 8.1.4. | Conocimiento y tecnología.....       | 136 |
| 8.1.5. | Grupos de interés .....              | 136 |
| 8.1.6. | Responsabilidad social .....         | 137 |
| 8.1.7. | Actuación ética .....                | 137 |
| 8.1.8. | Declaración de misión.....           | 137 |
| 8.2.   | Objetivos Estratégicos .....         | 137 |
| 8.2.1. | Objetivos financieros.....           | 138 |
| 8.2.2. | Objetivos de crecimiento.....        | 138 |
| 8.2.3. | Objetivos de competitividad .....    | 141 |

|        |                                                      |     |
|--------|------------------------------------------------------|-----|
| 8.2.4. | Objetivos de responsabilidad social .....            | 141 |
| 8.3.   | Formulación de Estrategias .....                     | 143 |
| 8.3.1. | Matriz de Segmentación .....                         | 143 |
| 8.3.2. | Modelo de Estrategias Ansoff .....                   | 144 |
| 8.3.3. | Matriz Boston Consulting Group BCG.....              | 146 |
| 8.3.4. | Matriz de objetivos estratégicos y estrategias ..... | 147 |
| 9.     | Conclusiones y Recomendaciones .....                 | 161 |
| 9.1.   | Conclusiones .....                                   | 161 |
| 9.2.   | Recomendaciones .....                                | 164 |
| 10.    | Referencias Bibliográficas.....                      | 167 |

## Resumen

Desde la fundación en 2014, la empresa Wanderlust, dedicada principalmente a la fabricación de objetos de equipaje, ha ganado reconocimiento en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y ha presentado un crecimiento continuo en sus ingresos; sin embargo, no ha sido ajena a las problemáticas de las microempresas en Colombia relacionadas con la informalidad, la alta vulnerabilidad frente a factores externos y la falta de una adecuada planeación estratégica. En Wanderlust, a pesar de que los socios han logrado identificar algunos objetivos y con ellos oportunidades de mejora, este proceso de planeación está poco estructurado y hace que se tomen decisiones tardías o no con el ritmo que se necesitan para llegar a las expectativas de los socios en términos de reconocimiento y posicionamiento en el sector y generación de utilidades.

Teniendo en cuenta la situación de la empresa Wanderlust mencionada anteriormente, surge entonces la siguiente pregunta; ¿Qué factores, situaciones y acciones se deben tener en cuenta en la formulación del plan estratégico de la Empresa Wanderlust para el periodo 2024 a 2028?; y para darle una solución a la misma, la presente investigación incluye las actividades de análisis del entorno de la empresa para identificar amenazas y oportunidades, análisis el sector sistema moda en el que se desarrolla, estudio de referenciación o benchmarking a través del análisis de empresas similares del sector, análisis situacional interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades, y finalmente la formulación del plan estratégico de Wanderlust para el periodo 2024 a 2028.

**Palabras claves:** planeación estratégica, direccionamiento estratégico, benchmarking, análisis del sector, análisis del entorno, DOFA, sector sistema moda.

## **Introducción**

La presente investigación tiene por objetivo principal diseñar la planeación estratégica por el periodo 2024 al 2028 en la microempresa Wanderlust, fundada en el año 2014, ubicada en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y dedicada principalmente a la fabricación de objetos de equipaje para el día a día, viajes cortos, y para las aventuras, como su fundador lo define.

Wanderlust es una empresa que ha estado en constante crecimiento desde su creación, excepto por la época de pandemia del COVID-19 que casi lleva a su cierre. Aun con este crecimiento, Wanderlust no ha sido ajena a las oportunidades de mejora que presentan las MiPymes y que parten en su mayoría de fijar los objetivos estratégicos que orienten y enfoquen los esfuerzos de sus socios y colaboradores, quienes en el caso particular de Wanderlust presentan sobre todo fortalezas en los procesos de diseño; sin embargo, se han dejado en un segundo plano, aspectos de la gestión administrativa por no contar con formación, falta de experiencia o falta de tiempo para desarrollar funciones diferentes al diseño y producción; lo cual a futuro puede limitar el crecimiento de Wanderlust y el cumplimiento de las expectativas e intereses de sus socios sobre su comportamiento.

Por lo anterior, para Wanderlust esta investigación es una oportunidad que contribuye en enfocar los esfuerzos de sus socios, quienes también son sus administradores, en trabajar para el logro de los objetivos estratégicos, lo cual beneficiará principalmente a los mismos socios de Wanderlust no solo por el incremento de las utilidades sino por las metas personales que hayan puesto en este emprendimiento; y a los clientes con productos y servicios que reciban con mayor valor agregado; adicionalmente, esta investigación puede ser un documento de consulta para futuros investigadores porque aporta información relevante para empresas del sector del sistema moda que incluye a los productos realizados por la empresa.

Por otra parte, la metodología de esta investigación utiliza el estudio descriptivo y fuentes de información primarias y secundarias. En cuanto a la ejecución del proyecto, se utiliza el método de Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) compuesto por seis (6) fases y sus respectivas actividades; las fases parten de la caracterización de la empresa objetivo de investigación, posteriormente se realiza el análisis del entorno y del sector donde se desenvuelve la empresa, el análisis situacional interno, para finalmente consolidar estos análisis en la herramienta DOFA y el resultado final con el establecimiento del direccionamiento estratégico y las formulación de estrategias para lograrlo.

## 1. Aspectos Metodológicos

### 1.1. Definición del Problema

#### 1.1.1. Antecedentes del Problema

Las investigaciones sobre la planeación estratégica de las empresas han sido ampliamente abordadas por diferentes autores; al igual que la planeación estratégica, planes de negocio y estudios de viabilidad de empresas del sector del sistema moda, el cual está compuesto por dos sectores de producción: textiles y confecciones, y cuero, calzado y marroquinería, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

En el trabajo de investigación *“Desarrollo de una planeación estratégica para la empresa CABALI S.A.S. por medio de la metodología Balanced Scorecard”* se realizó un diagnóstico de la situación económica de la empresa mencionada, estableciendo sus debilidades y fortalezas para proponer alternativas de mejora, desde el punto de vista de los aspectos comercial, financiero y administrativo. El autor menciona que aplicó el rigor científico-académico, con un enfoque práctico y real, puesto que analizó información precisa, tomada directamente de la empresa. La hipótesis es que estos enfoques aplicados pueden resultar definitivos para la obtención de resultados exitosos en las actividades desarrolladas por la empresa. (García Quintero, 2020)

Para el estudio del entorno y diagnóstico de la situación actual de la Empresa Our Bag Ltda. (Boots ´N Bags) para el trabajo de investigación *“Plan de direccionamiento estratégico para la Empresa Our Bag Ltda. (Boots ´N Bags)”* se utilizaron los siguientes análisis; el análisis PESTEL sobre el entorno político, económico, social, tecnológico, jurídico y ambiental; la Matriz de Panorama Competitivo en donde se utilizan tres vectores importantes los cuales son: necesidades, variedades y canales, por medio de ellos permite analizar cada producto que tiene la empresa respecto a esos vectores y así mismo darse cuenta de cómo la competencia

utiliza sus productos a través de las necesidades, variedades y canales; y otros como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI), el modelo Canvas, la matriz de cadena de valor. Para el proceso de formulación estratégica se utilizó la matriz interna y externa, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la Matriz DOFA y la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) y finalmente se establecieron los objetivos organizacionales y se definió y describió la estrategia de “desarrollo de producto”. En este trabajo se utilizó una metodología de investigación de tipo exploratoria utilizando fuentes primarias mediante entrevistas a personal clave de la empresa. (Sicachá Díaz & Vivas Tovar, 2018)

En el trabajo de investigación *“Estudio de viabilidad para la conformación de una empresa productora de maletines sintéticos en el municipio de Jamundí”*, se indica que la empresa objetivo de estudio, Tsunade, tiene como objetivo principal vender un producto de calidad a un precio asequible para los diferentes tipos de clientes del sector. El método de estudio de la investigación es de tipo exploratorio que se basa en la recolección y obtención de datos u hechos reales mediante (encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc.) que permitan realizar un proceso de acumulación de información con diferentes criterios, los cuales conlleven a una conclusión sobre lo que necesita el mercado, para finalmente demostrar la efectividad de la investigación y lograr alcanzar los objetivos inicialmente planteados. Los autores concluyen que la investigación ha permitido la identificación de mercados potenciales para la producción y venta de maletines, su conformación y estructura cumplieron los parámetros que permiten el desarrollo de la empresa y de la marca. (Díaz Quintero & Osorio Castro, 2018).

Otros estudios se han realizado sobre maletines con materiales sustitutos al cuero, como el realizado por Carmen Elisa Figueroa Valencia, Yorely Valencia Bonilla y Jhonatan Andrés Portilla en el 2018, titulado *“Estudio de viabilidad para la creación de la empresa*

*CAJHOYO dedicada a la producción y comercialización de maletines para dama y caballero, elaborados con material reutilizable en la Ciudad de Cali*”. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo y el método fue el deductivo. Los autores proponen la creación de una empresa que utilizara materiales hechos de caucho y lonas PVC desechados como producto final o restantes de procesos de producción, el cual busca la reducción de materiales contaminantes y el aprovechamiento de los mismos a través de los modelos de reúso y reciclaje. (Figueroa Valencia et al., 2018)

En esta investigación se estudiaron los factores internos y externos que afectan a CAJHOYO mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el comportamiento de la demanda y la oferta en el mercado al que se desea entrar. Por otra parte, se definió la misión, visión y los objetivos de la empresa y se desarrolló el plan de mercadeo mediante estrategias que se aplicaran en la venta del producto, precio, promocional, y distribución. La investigación concluye que la creación de la empresa CAJHOYO es viable referente a la aceptación del producto en el mercado y también desde la rentabilidad y utilidades que puede dejar el mismo. Por otra parte, en la investigación concluye que se observó lo comprometida que esta la sociedad actualmente con el reciclaje y cuidado del medio ambiente, algo que CAJHOYO toma como oportunidad para entrar a un mercado tan competitivo en el cual se identificó la aceptación de los posibles clientes. (Figueroa Valencia et al., 2018)

Otros ejemplo, es el de Yecenia Lucia González Hernández y Eduar Fabian Noriega Rincón, en 2022, quienes realizaron la investigación *“Diseñar un plan de negocio para el montaje de una empresa marroquinera en la ciudad de Bucaramanga con productos elaborados en cuero vegano a base de fibras vegetales como lo es la hoja piña”*, el cual expone los aspectos importantes para determinar la viabilidad de la empresa Bucueros. Según la investigación, la empresa objeto de estudio pertenece al sector de la marroquinería que ofrece una propuesta innovadora, ecológica y sostenible en la ciudad de Bucaramanga, fabricando y

comercializando bolsos, elaborados cuero vegano a base de las fibras de piña, que pretende responder a la necesidad de los clientes en adquirir un producto ecológico libre de crueldad animal. (Gonzáles Hernández & Noriega Rincón, 2022)

El plan de negocio comienza con un estudio de mercado en el que se incluyen varios análisis que ayudaran a conocer el comportamiento del sector, identificando el segmento, la competencia y las estrategias que se llevarán a cabo; seguido a esto, se realiza un estudio operativo en el cual se muestra los requerimientos para la fabricación los bolsos, luego se identifican las necesidades administrativas y para finalizar esta el estudio financiero donde se evalúan los costos pertinentes al funcionamiento de la empresa, con este se pretender demostrar la viabilidad económica del proyecto. (Gonzáles Hernández & Noriega Rincón, 2022)

En el estudio administrativo de este plan de negocio, se desarrolló la planeación estratégica mediante la misión, visión, objetivos estratégicos de la empresa, se realizó el análisis interno y externo de la organización con los análisis DOFA, las cinco fuerzas de Porter, y análisis PEST.

Entre las conclusiones del trabajo de investigación se incluye que en Colombia existen pocas propuestas para la elaboración de cuero vegano a base de fibras vegetal, tal como la hoja de piña y la transformación de esta materia prima, por tanto, se puede abrir un mercado con una alternativa sustentable y amigable con el medio ambiente que ayude a esta industria a cambiar el concepto de piel o material extraídos de animales reduciendo el impacto negativo en la fauna.(Gonzáles Hernández & Noriega Rincón, 2022)

### **1.1.2. Formulación del Problema**

Desde la fundación en 2014, la empresa Wanderlust ha ganado reconocimiento en la ciudad de Cali y presentado un crecimiento continuo en sus ventas; sin embargo, no ha sido ajena a las problemáticas de las microempresas en Colombia relacionadas con la informalidad,

(Agencia E F E, 2022), la vulnerabilidad frente a factores externos como el visto con la pandemia del COVID 19 donde el 10 % de las microempresas en Colombia se declararon en quiebra, el 65,7 % de esas compañías se quedaron sin efectivo para financiar su operación y que el 53 % presentó una disminución en sus ventas superior al 50 %. (Agencia EFE, 2020); adicionalmente, la falta de una adecuada planeación estratégica, como se expone en estudios como el trabajo de investigación “Factores que impiden que las microempresas del sector Comercial de Cartago creadas en el 2016 ejecuten una Planeación estratégica formal” (Valencia Cartagena & Rincón Gómez, 2018), en donde se concluyen situaciones como las siguientes; entre las empresas objeto de estudio ninguna cumple a cabalidad con los requisitos de planeación estratégica, los componentes del direccionamiento estratégico que tienen las empresas no son suficientes para brindar una estructura sólida a la empresa ni mucho menos para realizar sus actividades, entre los administradores se presenta confusión de conceptos de la misión, la visión, estrategia y procesos; en el análisis del entorno las microempresas aplican la herramienta DOFA, pero según su aplicación se enfocan solo en las variables externas, los administradores no utilizan los indicadores de gestión que les permitirían determinar el impacto y evolución de una verdadera planeación estratégica, para la mayoría de los empresarios lo más importante para la administración de una organización es la experiencia y pocos le dan valor a la formación académica; adicionalmente, algunos empresarios no realizan una adecuada interpretación de los factores externos que les permitan ver las oportunidades o amenazas, y las microempresas no son consecuentes con su visión, es decir, no hay una articulación entre lo que se pretende realizar y lo que es ejecutado en sus actividades diarias, no hay articulación entre el presupuesto con las actividades de planeación. En Wanderlust, a pesar de que los socios han logrado identificar algunos objetivos y con ellos oportunidades de mejora, este proceso de planeación está poco estructurado y hace que se tomen decisiones tardías o no con el ritmo que se necesitan para llegar a las expectativas de los socios en términos de reconocimiento y posicionamiento en el sector y generación de utilidades.

Teniendo en cuenta la situación de la empresa Wanderlust mencionada anteriormente, surge entonces la siguiente pregunta; ¿Cuál debe ser el plan estratégico en la Empresa Wanderlust para el periodo 2024 a 2028?

Adicionalmente, se derivan otras preguntas complementarias como:

¿Cuál es la situación interna de Wanderlust y sus áreas funcionales en el proceso administrativo, producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, y gestión humana?

¿Cuáles son las características del entorno económico, legal, político, sociodemográfico, ecológico y tecnológico de Wanderlust?

¿Cuáles son las características del sector sistema moda en el que se desarrolla Wanderlust y de algunas de sus empresas competidoras y/o referentes?

¿Cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas de Wanderlust?

¿Cuál es la misión, visión y los objetivos estratégicos de crecimiento, financieros, de competitividad y responsabilidad social y las estrategias que debe establecer Wanderlust para el periodo 2024 – 2028?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico en la Empresa Wanderlust para el periodo 2024 a 2028.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Conocer las características principales de la Empresa a través de la identificación de los aspectos representados en el modelo Canvas.

- Realizar el análisis situacional interno a través de las áreas funcionales del proceso administrativo, producción, mercadeo y ventas contabilidad y finanzas, y gestión humana.
- Analizar el entorno económico, legal, político, sociodemográfico, ecológico y tecnológico que tiene influencia sobre la Empresa.
- Analizar el entorno del sector sistema moda en el que se desarrolla la Empresa, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Realizar el benchmarking a través del análisis de algunos competidores y/o empresas referentes del sector sistema moda y que fabrican principalmente maletines.
- Identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas de la Empresa a través de la Matriz DOFA.
- Definir la misión, visión y los objetivos estratégicos de crecimiento, financieros, de competitividad y responsabilidad social para el periodo 2024 - 2028, y formular las principales estrategias para lograrlos.

### **1.3. Justificación**

Para Wanderlust esta investigación es una oportunidad para enfocar los esfuerzos de sus administradores y socios en actividades que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos como el reconocimiento, posicionamiento, el incremento de los ingresos y utilidades; adicionalmente, el ver hecho realidad el proyecto personal de su creador; y por otra parte, también beneficiaria a los clientes con la agregación de valor en los productos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte importante del sector empresarial de Colombia y son las mayores generadoras de empleo en el país, según el Departamento Administrativo de Estadística (DANE) se estima que estas empresas

representan 90% del sector productivo total del país, y más del 90% de las pymes emergentes en Colombia son microempresas; las pymes generan 40% del PIB nacional y en estas empresas labora más del 80% de las fuerzas productivas en el país. Aun teniendo esta relevancia para el país, es escasa la experiencia que tienen en el establecimiento de una planeación estratégica adecuada. Por lo anterior, esta investigación es un documento de consulta para futuros empresarios e investigadores que aporta aspectos relevantes para la planeación estratégica para una MiPymes del sector del sistema moda.

Para el autor, esta investigación le permitirá implementar en un caso real los conocimientos adquiridos en el transcurso de la maestría de administración relacionados con la planeación estratégica y sus herramientas y modelos de análisis y decisión, y contar con experiencia para demostrar en futuras consultorías y asesorías de empresas.

#### **1.4. Marco Teórico**

En la presentación de la clase de Previsión y Pensamiento Estratégico de la maestría de administración, el profesor Benjamín Betancourt (Betancourt Guerrero, 2021) menciona que *“la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias de la que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que deseamos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente.”* Lo anterior, proporciona conceptos claves para entender que pretenden las organizaciones y como se puede lograr ese objetivo. Crear valor para los accionistas sosteniendo la ventaja competitiva parte fundamentalmente de atender necesidades, en brindar valor a los clientes; lo que sugiere que la mejor estrategia siempre debe ir encaminada a centrar los esfuerzos en las personas y sus necesidades en diferentes escalas como lo plantea Maslow, pero esto no es un proceso sencillo.

En el libro “Safari a la Estrategia” (Mintzberg et al., 1999) plantea a la estrategia como un plan, pero también como un patrón, una posición, una perspectiva o una estratagema. Quizás ninguno de estos sea equivocado o sea la definición más completa para el concepto; lo que sugiere es que cada una de estas definiciones ha funcionado o tenido éxito en algún momento, en algún sector, industria u organización.

Las estrategias en las organizaciones han establecido una dirección, concentrado el esfuerzo de la organización, la han definido y le proporciona consistencia, y con esto ha contribuido al logro de los objetivos.

A lo largo del tiempo y según el libro “Safari a la Estrategia” (Mintzberg et al., 1999), la estrategia se ha estudiado como un proceso prescriptivo o descriptivo, pero también desde el punto de vista de un proceso individual y colectivo, así:

#### **1.4.1. Escuelas Prescriptivas**

##### **1.4.1.1. Escuela del Diseño**

En esta escuela la estrategia es un proceso de concepción y las principales características, premisas y aportes son:

- Tiene relevancia el directivo como estrategia.
- El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal, es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- Las estrategias deben ser únicas y explícitas.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva y entonces puede procederse a su aplicación.

La escuela del diseño parte del análisis de los factores externos e internos y para esto hace uso de la herramienta de la matriz DOFA; se analizan los factores claves de éxito y las competencias internas, y junto a la responsabilidad social y los valores de los directivos se evalúa y elige la estrategia y se aplica.

Entre los principales representantes de esta escuela están Philip Selznick, Alfred D. Chandler, Learned, Christensen, Andrews, Guth, K. R. Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh y Porter.

Las principales críticas a esta escuela hacen referencia al modelo que puede ser limitado en sus aplicaciones y con frecuencia demasiado simplificado.

#### **1.4.1.2. Escuela de la Planificación**

En esta escuela la estrategia es un proceso formal y las principales características, premisas y aportes son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- La responsabilidad del proceso general descansa en la alta dirección.
- A partir del proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

La escuela de la planificación también hace uso de la matriz DOFA, además de la matriz Ansoff donde se analizan los productos, los servicios, las tecnologías y los clientes, actuales y nuevos para seleccionar la estrategia que debe seguir la organización.

Los modelos de la planificación estratégica parten de una misión y objetivos, tienen en cuenta los valores de los directivos, los factores externos e internos; adicionalmente, se definen planes a corto, mediano y largo plazo, se destinan recursos y se evalúa la aplicación de esos planes para determinar su efectividad; por lo tanto, es un proceso sistemático de formulación, ejecución y evaluación.

Entre los principales exponentes de esta escuela están Igor Ansoff, George Steiner y Fred David.

Las críticas a esta escuela se refieren a su rigidez, en ser demasiado estática, diseñar planes inflexibles que se centran en la predeterminación y en la separación de otros factores como la idiosincrasia humana.

#### **1.4.1.3. Escuela del Posicionamiento**

En esta escuela la estrategia es un proceso analítico y las principales características, premisas y aportes son:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El contexto es económico y competitivo
- El proceso de formación de estrategia depende de la selección de las posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- El análisis es fundamental en el proceso, proporciona los resultados de sus cálculos a la dirección.
- Por lo anterior, las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas

La escuela del posicionamiento tiene tres oleadas; la primera oleada toma como base las estrategias de la guerra que escribieron autores como Sun Tzu y Von Clausewitz, y que fueron utilizadas en diferentes campos como la política, el deporte y los negocios; la segunda oleada tiene como representantes a las firmas consultoras como la GCB Grupo Consultor de Boston que utilizaron herramientas como la matriz de crecimiento- participación y la curva de experiencia en sus asesorías a las organizaciones, y la tercera oleada tiene como principal exponente a Michael Porter, quien se basó en las estrategias competitivas y las ventajas competitivas, estableció las llamadas “estrategias genéricas” y para este propósito utilizó herramientas como el análisis de las cinco fuerzas, la cadena de valor y el diamante de la competitividad. En estas herramientas se analizan factores internos y externos para seleccionar la estrategia que logre posicionar a la organización según su objetivo.

Las principales críticas se refieren al papel poco relevante al aprendizaje, la creatividad, y a los aspectos social y político; y al proceso excesivamente premeditado, ordenado y estático que plantea.

#### **1.4.2. Escuelas Descriptivas**

##### **1.4.2.1. Escuela Empresarial**

En esta escuela la estrategia es un proceso visionario y las principales características, premisas y aportes son:

- La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro.
- El proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder.
- El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva.

- La visión estratégica se vuelve maleable y así, la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente.
- La organización se vuelve maleable, su estructura igualmente y sensible a las orientaciones del líder.
- La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, en uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa.

En esta escuela es muy importante el papel del líder como arquitecto de la estrategia, la cual depende de su visión, intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. Se describe a la estrategia como un proceso visual en el que se tiene una visión de todos los ángulos (presente, pasado, futuro, arriba, abajo, etc.) para definirla.

Los principales exponentes de esta escuela son Schumpeter, Baumol, Manfred F. R. Kets de Vries, Collins, Moore, Mintzberg, Bennis, Westley, entre otros, quienes aportan características del empresario y líder.

Entre las principales críticas a esta escuela está el enfoque individualista, la poca descripción del proceso, y la creación de culturas de dependencia y conformidad que obstruyen el cuestionamiento y el aprendizaje que estimulan las medidas innovadoras.

#### **1.4.2.2. Escuela Cognoscitiva**

En esta escuela la estrategia es un proceso mental y las principales características, premisas y aportes son:

- La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.

- Las estrategias surgen como perspectivas –bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos- que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.
- Según la rama objetiva de esta escuela, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien (según la rama “subjetiva”) son simples interpretaciones de un mundo que solo existe en términos de cómo es percibido.
- Como conceptos, las estrategias son difíciles de obtener. Una vez conseguidos son considerablemente menos que optimas, y cuando ya no resultan viables, es muy dificultoso cambiarlas.

En esta escuela el elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

Herberth Simon describe a la empresa como sistema adaptativo compuesto por elementos formales, sociales y físicos que se mantienen unidos gracias a una voluntad de cooperar para alcanzar fines comunes.

Entre las principales críticas a esta escuela está que tiene pendiente abordar la manera en que se forman los conceptos en la mente del estratega y el papel de las distorsiones en la toma de decisiones.

#### **1.4.2.3. Escuela del Aprendizaje**

En esta escuela la estrategia es un proceso emergente y las principales características, premisas y aportes son:

- La creación de estrategias debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde en el límite, formulación y aplicación se vuelven imposible de distinguir.
- Aunque el líder también debe aprender y en ocasiones puede ser el que más lo necesita, por lo general es el sistema colectivo el que aprende.
- El aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción.
- El papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias premeditadas, si no, administrar el proceso de aprendizaje estratégico a teves de del cual pueden emerger nuevas estrategias.
- Primero las estrategias aparecen como patrones solidos del pasado, solo después, posiblemente como planes para el futuro, y por último como perspectivas para orientar la conducta general

Para esta escuela las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. La estrategia emerge de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

Los principales representantes de esta escuela son Peter Drucker, Nonaka y Takeushi, C. K. Prahalad y G. Hamel y Peter Senge.

Las principales críticas a esta escuela se centran en la posibilidad de no contar con una estrategia, adoptar una estrategia equivocada y perder la estrategia que funciona solo por ir con una nueva.

#### **1.4.2.4. Escuela del Poder**

En esta escuela la estrategia es un proceso de negociación y las principales características, premisas y aportes son:

- La creación de estrategia esta modelada por el poder y la política.
- La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente, y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.
- El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo y, en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo.
- El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.

Para esta escuela la estrategia es un proceso de negociación entre grupos en conflicto dentro de una organización, entre las mismas organizaciones y el ambiente externo; y contar con el poder es un elemento relevante.

Algunos de los principales exponentes de esta escuela son John von Neumann, Oskar Morgenstern, Henry Mintzberg Douglass North.

Entre las críticas a esta escuela están; el rol de fuerzas integradoras, como el liderazgo y cultura se menosprecian de alguna forma y el macropoder bajo el modelo de alianzas puede generar confabulación en una sociedad de grandes organizaciones.

#### **1.4.2.5. Escuela Ambiental**

En esta escuela la estrategia es un proceso reactivo y las principales características, premisas y aportes son:

- Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia. La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser “expulsadas” por ellas.
- El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
- Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles y entonces mueren.

En esta escuela la iniciativa de la formación de la estrategia no está dentro de la organización sino en un contexto externo; por esto es importante conocer las presiones que se imponen sobre una organización y el entorno es un factor relevante.

La escuela se divide en tres perspectivas; la Contingencia establece que cuanto más estable el ambiente externo, más formalizada la estructura interna, Ecólogos de la Población postulaban que las condiciones externas forzaban a las organizaciones a ingresar a nichos particulares, y Teóricos Institucionales afirmaban que las presiones políticas e ideológicas ejercidas por el entorno reducían pero no eliminaban la decisión estratégica.

Los autores principales en esta escuela son Fred Fiedler, Danny Miller, Hannan y Freeman, Meyer y Rowan, Freemont Kast, James Rosenzweig y Niklas Luhmann.

Entre las críticas a esta escuela están; las dimensiones del entorno son muy abstractas y vagas, se toman decisiones limitadas, el liderazgo se convierte en un elemento pasivo y las organizaciones no cuentan con una verdadera decisión estratégica.

#### **1.4.2.6. Escuela Cultural**

En esta escuela la estrategia es un proceso colectivo y las principales características, premisas y aportes son:

- La creación de estrategia es un proceso de interacción social basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
- El individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización.
- Los miembros de una organización solo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura.
- La estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas.
- La cultura y la ideología no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente.

Para esta escuela la formación de la estrategia depende en gran medida de la cultura de la organización y es un proceso colectivo y cooperativo.

Entre los principales autores están Rhenan y Normann, Hedberg y Jonsson, William Ouchi, Peters y Waterman, Geert Hofstede.

Las críticas a esta escuela se centran en la vaguedad conceptual, el concepto de cultura es un fenómeno etéreo; adicionalmente, no alienta a los cambios, la estrategia se iguala a la originalidad y no señala el momento adecuado para desafiar la estrategia.

### **1.4.3. Combinación**

#### **1.4.3.1. Escuela de la Configuración**

En esta escuela la estrategia es un proceso de transformación y las principales características, premisas y aportes son:

- La adopción de una estructura responde a su estrategia.
- A periodos de estabilidad siguen (o son interrumpidos) periodos de transformación.
- Dinámica de transformación: estados sucesivos a lo largo del tiempo de estabilidad y transformación.
- La clave del pensamiento estratégico es la de mantener la estabilidad; es decir, cambios estratégicos adaptables (capacidad de administrar ese proceso perturbador sin destruir la organización).
- El proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.
- Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

Esta escuela presenta dos aspectos; la configuración y la transformación. En ese sentido, la mayor parte del tiempo una organización se describe por alguna clase de configuración estable y adopta una forma particular de estructura de acuerdo con un tipo particular de contexto, y esto la encamina a un conjunto peculiar de estrategias; sin embargo, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación, que dan lugar hacia otra configuración.

En esta escuela no hay una estrategia que sea mejor que las demás, y diversas investigaciones sugieren que lo relevante está en la innovación.

Los principales exponentes de esta escuela son Chandler, Miller, Mintzberg, Richard Daft y Max Weber.

La principal crítica a esta escuela es la presentada por Donaldson quien manifiesta que las organizaciones no son estáticas pero tampoco cambian rápidamente; por lo tanto, la mayor parte del tiempo, la mayoría de las organizaciones cambian en forma incremental y no con saltos cuánticos como lo establece esta escuela.

El recorrido por las escuelas del pensamiento estratégico proporciona una visión completa de cómo han sido concedidas las estrategias en las organizaciones de diferente naturaleza, las fuentes y herramientas que han utilizado para lograr los objetivos; y confirman el proceso complejo de determinar y seleccionar una estrategia debido a que no dependen solamente de las características y contexto interno de la organización, que por sí solo es un reto para los empresarios y directivos, si ni del contexto externo con sus intereses y fuerzas, que en la mayoría de las ocasiones no están bajo su voluntad o control pero que no se pueden obviar. Adicionalmente, cada escuela proporciona elementos relevantes para contar con un proceso integral de la formación de la estrategia y también alerta sobre las desventajas de limitarse en un solo camino.

## **1.5. Metodología**

### **1.5.1. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa Wanderlust Maletines y Accesorios, microempresa ubicada en la Ciudad de Cali (Valle del Cauca) y perteneciente al sector del sistema moda; cuenta con tres socios, quienes también son sus administradores y tienen a su cargo la mayoría de las funciones de la empresa.

### **1.5.2. Tipo de Investigación**

La investigación utiliza el tipo de estudio descriptivo, que tiene como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas de la empresa Wanderlust. Además de recolectar datos y resumirlos, se busca analizarlos detalladamente para lograr predicciones, la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables y generalizaciones significativas.

Específicamente, a través de este tipo de investigación descriptiva y con la ayuda diferentes herramientas, se busca entre otros objetivos, obtener una caracterización actual de la empresa, realizar un análisis situacional interno, identificar las características de su entorno y del sector específico en el que se desenvuelve, para luego identificar relaciones entre variables de la información recolectada para finalmente plantear objetivos estratégicos y estrategias para la empresa Wanderlust.

### **1.5.3. Instrumentos de Investigación**

Para la presente investigación se cuenta con fuentes de información primaria a través de entrevistas a los socios de Wanderlust y observación directa de los procesos de la empresa. También se cuenta con fuentes de información secundaria como artículos, trabajos de grado y libros, con el mismo enfoque de esta investigación; además, de noticias, estudios,

publicaciones de diferentes organismos públicos y privados sobre el entorno y el sector del sector sistema moda.

#### **1.5.4. Metodología de Ejecución del Proyecto**

En cuanto a la ejecución del proyecto de investigación se utiliza el método de Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT); en el que se parte del objetivo general, se toman como fases los objetivos específicos de la investigación; y se detallan las actividades para el cumplimiento de cada uno de estos objetivos.

La ejecución del proyecto de investigación está compuesta por seis (6) fases metodológicas, una por cada objetivo específico, algunos objetivos pueden unirse en una fase por tener actividades en común; los cuales tiene por objetivo general “Diseñar un Plan Estratégico en Wanderlust Maletines y Accesorios para el periodo 2024 a 2028”. La investigación tiene presupuestados un (1) entregable correspondiente al informe final como trabajo de investigación para la maestría de administración de la Universidad del Valle.

A continuación, se describe cada fase y sus actividades principales:

**Fase 1:** Conocer las características principales de la Empresa a través de la identificación de los aspectos representados en el modelo Canvas y realizar el análisis situacional interno a través de las áreas funcionales del proceso administrativo, producción, mercadeo y ventas contabilidad y finanzas, y gestión humana.

**Actividad 1.1:** Realizar la reunión de apertura con los socios de Wanderlust en la que se presentarán los objetivos de la investigación y el cronograma de actividades.

**Actividad 1.2:** Recolectar información de los aspectos relevantes de la historia, información financiera, información de los procesos o áreas funcionales, y los productos que ofrece la empresa.

**Actividad 1.3:** Realizar entrevistas con los socios de Wanderlust para obtener información que permita tener un entendimiento mayor de la empresa.

**Actividad 1.4:** Revisar y analizar la información inicial suministrada por Wanderlust y la información obtenida en la entrevistas para obtener la caracterización de la organización y las fortalezas y debilidades de cada área funcional.

**Fase 2:** Analizar el entorno económico, legal, político, sociodemográfico, ecológico y tecnológico que tiene influencia sobre la empresa.

**Actividad 2.1:** Recolectar información de los entornos de la organización a través de diferentes fuentes secundarias.

**Actividad 2.2:** Analizar la información recolectada de los entornos e identificar las variables relevantes que pueden impactar a Wanderlust; clasificarlas en oportunidades y amenazas menores o mayores.

**Fase 3:** Analizar el entorno del sector sistema moda en el que se desarrolla la empresa, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

**Actividad 3.1:** Recolectar información del sector sistema moda a través de diferentes fuentes, que incluyen entrevistas a los socios de Wanderlust.

**Actividad 3.2:** Analizar la información recolectada del sector e identificar las variables relevantes que pueden impactar a Wanderlust, y clasificarlas en oportunidades y amenazas menores o mayores.

**Fase 4:** Realizar el benchmarking a través del análisis de algunos competidores y empresas referentes del sector sistema moda.

**Actividad 4.1:** Identificar una muestra de empresas referentes del sector sistema moda.

**Actividad 4.2:** Con base en los factores claves de éxito identificados con la colaboración de los socios de Wanderlust, realizar la matriz del perfil competitivo y el radar de benchmarking de Wanderlust y cada empresa referente.

**Actividad 4.3:** Analizar los resultados obtenidos de la matriz del perfil competitivo y el radar de benchmarking e identificar las variables relevantes que pueden impactar a Wanderlust y clasificarlas en oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.

**Fase 5:** Identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas de la Empresa a través de la Matriz DOFA.

**Actividad 5.1:** Consolidar la información de las variables relevantes producto del análisis de los factores internos y externos de las fases anteriores y establecer las principales oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de Wanderlust y establecer la Matriz de Estrategias DOFA.

**Fase 6:** Definir la misión, visión y los objetivos estratégicos de crecimiento, financieros, de competitividad y responsabilidad social para el periodo 2024 - 2028, y formular las principales estrategias para lograrlos.

**Actividad 6.1:** Describir la declaración de misión y visión de Wanderlust.

**Actividad 6.2:** Formular los objetivos estratégicos de crecimiento, financieros, de competitividad y responsabilidad social para el periodo 2024 – 2028.

**Actividad 6.3:** Formular las estrategias para lograr los objetivos de crecimiento, financieros, de competitividad y responsabilidad social para el periodo 2024 – 2028.

## 2. Caracterización e Historia de la Organización

Wanderlust es una empresa caleña, creada en el 2014 como parte del proceso educativo del socio creador Joseph Andrey Ramírez Quintero en sus estudios de Profesional en Diseño Gráfico del Instituto de Bellas Artes de Cali; este proceso permitió a su creador un desarrollo objetivo de la marca, tanto en concepto como la comunicación gráfica. Wanderlust es una marca de diseño independiente que se dedica a la fabricación de maletines y accesorios de equipaje para el día a día, los viajes cortos y las aventuras, como lo definen su socio creador.

### Figura 1

*Logo de Wanderlust*



A continuación, se presentan la visión y la misión actual de la empresa, definidas desde los inicios de la empresa por su socio fundador:

### 2.1. Visión

*De la mano de nuestro "WANDERSQUAD" recorrer el mundo, explorar y generar las soluciones a las necesidades del día a día nos pone en el camino. Hacer un producto pensado en cubrir las expectativas de su portador, estilo, comodidad y calidad son nuestro principal objetivo.*

## 2.2. Misión

*Crear un referente local, proponer estilo, crear una identidad de marca que nos haga reconocibles y sea esto un punto de arranque a la expansión. Acompañaremos el rumbo que tomen los integrantes de esta ideología marcada por el viaje, las experiencias y las nuevas posibilidades de creación. Arriba el "WANDERSQUAD".*

## 2.3. Socios y Colaboradores

*Joseph Andrey Ramírez Quintero - Creador y CEO de WANDERLUST:*

Diseñador Gráfico de Bellas Artes con experiencia en el campo del diseño y énfasis en desarrollo de marca y branding. Experiencia laboral en Concepto Básico de Moda (American U.S. Regatta / Emporium) y WANDERLUST en todo su desarrollo.

*Johiner Alexis Murillo Zamudio: Cocreador e inversor*

Ingeniero de Informática con énfasis en análisis de operaciones. Experiencia laboral en entidades como Incocrédito, Tigo, Bancoomeva y Coprocenva.

*Carlos Andrés Zabala Cobo: Cocreador e inversor*

Administrador de empresas con énfasis en sistemas financieros. Experiencia laboral en entidades como Banco BBVA y Titan.

*Joe Pérez: Community Manager*

Diseñadora gráfica de Bellas Artes con experiencia en el campo del diseño y énfasis en ilustración y Community Manager. Experiencia laboral en agencias de diseño, ilustradora y diseñadora independiente

## 2.4. Productos

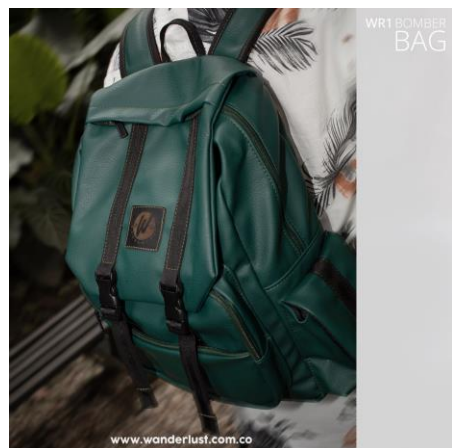
Los productos que confecciona y comercializa la marca están divididos en tres ramas principales:

- Maletines. En su mayoría se clasifican en dos tamaños (mediano y grande), tienen bolsillos laterales y compartimientos para computador portátil. Actualmente manejan siete referencias: Referencia WR1, Referencia 15, Referencia 22, Referencia WR3, Referencia WX2, Referencia WR1 – Bomberbag y Referencia 15 Mini Bag.
- Canguros. Diseñados con uno o dos compartimientos principales, las cinco referencias actuales pueden ser clasificadas en tamaño: pequeño (Referencia Beltbag), mediano (Referencia WC2 - Referencia WC4 Mini – Referencia WC5) y grande (Referencia WC1).
- Accesorios. Elaborados con un tamaño más pequeño para interactuar con las otras dos categorías, las cartucheras viejeras en dos tamaños (Referencia Viajera mini – Referencia Viajera) y la Billetera, son el complemento de las dos líneas anteriores.

Son confeccionados actualmente en cuero sintético de alta resistencia, lona, nylon y algunos accesorios en cuero. A continuación, se presentan imágenes de algunas referencias de estos productos.

**Figura 2***Maletín Ref. WR1*

*Nota. De Wanderlust Maletines, 2023 (<https://wanderlust.com.co/>). Derechos de autor 2023 por Wanderlust Maletines.*

**Figura 3***Maletín Ref. WR1 Bomber Bag*

*Nota. De Wanderlust Maletines, 2023 (<https://wanderlust.com.co/>). Derechos de autor 2023 por Wanderlust Maletines.*

**Figura 4**

*Ref. WR3*



*Nota. De Wanderlust Maletines, 2023 (<https://wanderlust.com.co/>). Derechos de autor 2023 por Wanderlust Maletines.*

**Figura 5**

*Ref. Cartuchera viajera*



*Nota. De Wanderlust Maletines, 2023 (<https://wanderlust.com.co/>). Derechos de autor 2023 por Wanderlust Maletines.*

**Figura 6***Canguro Ref. WC1*

*Nota. De Wanderlust Maletines, 2023 (<https://wanderlust.com.co/>). Derechos de autor 2023 por Wanderlust Maletines.*

## **2.5. Aspectos Relevantes de la Historia**

Wanderlust fue fundada en 2014 en el marco del proceso educativo como Profesional en Diseño Gráfico en el Instituto de Bellas Artes Cali, lo cual permitió un desarrollo objetivo de la marca, tanto en concepto como comunicación gráfica.

En los siguientes años se presentó un crecimiento de las ventas gracias a ser reconocida cada vez más en el sector universitario de la ciudad de Cali sumado a las ventas realizadas en otras ciudades como Bogotá, Medellín y el Caribe colombiano.

Durante la Pandemia del COVID 19, Wanderlust presentó dificultades que casi llevan al cierre definitivo de operaciones; sin embargo, en el año 2021 ingresaron dos nuevos socios quienes aportaron capital y nuevas perspectivas en Wanderlust. El énfasis profesional de cada socio permitió que de manera más efectiva se cubrieran falencias como la organización a nivel de costos y control de los recursos.

Los retos de la pandemia se solucionaron con la diversificación de los productos; se analizó el mercado y se dieron soluciones frente a la exigencia del mercado como la producción de tapabocas, líneas exclusivas de pocos productos con las telas disponibles en el mercado. Adicionalmente, se crearon promociones y concursos, se activaron las redes sociales y realizaron alianzas con otras marcas como Neo Neo, para la producción de sus estuches para gafas.

Desde el año 2021, Wanderlust incursionó en el sector de las ferias de la ciudad de Cali y participó por primera vez en MissCelánea, un movimiento de moda consciente que busca crear un sentir por la moda circular y que ha dado mayor exposición a la marca, incrementando los canales de comunicación y venta a través de los medios digitales.

En el año 2021, se llevaron a cabo negocios con clientes institucionales como 4P Brands - Agencia de publicidad con maletines y cartucheras para Coomeva, La Gaitana Café, Patriot - Tienda de maquinarias para café y Gafas Neo Neo.

En el año 2022, Wanderlust fue nominada a mejor marca de diseño de complementos y accesorios por la Cámara de la Moda del Valle del Cauca.

## **2.6. Modelo Canvas**

El Modelo Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en el libro “Business Model Generation” del año 2010. Esta metodología permite desarrollar, visualizar y evaluar modelos de negocios nuevos o existentes. El modelo Canvas se divide en nueve módulos básicos, que refleja la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. A continuación, se presenta el modelo Canvas para la empresa Wanderlust en los nueve módulos básicos, los cuales fueron elaborados mediante entrevistas personales con los socios de la empresa:

### **2.6.1. Segmento de clientes**

Los clientes de Wanderlust son hombres y mujeres aproximadamente entre 20 y 40 años, que prefieren realizar sus compras a través de tiendas en línea (página web), redes sociales (WhatsApp Business e Instagram) y de forma presencial cuando la empresa participa en ferias de emprendedores. La empresa está ubicada en la ciudad de Cali y opera de forma nacional; la mayoría los clientes son de Cali, y presenta ventas en Bogotá, Medellín y Cartagena.

### **2.6.2. Propuesta de valor**

Wanderlust ofrece a sus clientes maletines, canguros y accesorios que representan su personalidad al contar con una paleta de colores amplia, diseños funcionales con compartimentos para diferentes objetos personales como bolsillos especiales para dispositivos electrónicos, correas ajustables; adicionalmente, los productos son elaborados con materiales resistentes, con características de impermeabilidad, y con menor impacto ambiental que el cuero.

### **2.6.3. Canales**

El canal estratégico que utiliza Wanderlust es de tienda en línea y está distribuido en dos sectores: página web y redes sociales. La página web implementada en WooCommerce permite mostrar y vender los productos de manera efectiva, brindando una experiencia de compra en línea segura, eficiente y confiable; la plataforma permite una actualización inmediata de características, creación de bonos de descuentos, administración de inventarios y reporte del estado del pedido a los clientes, a través de correo electrónico. Las redes sociales como WhatsApp Business e Instagram son administradas por los Socios y la Community Manager, lo que permite una interacción en tiempo real para gestionar ventas e inquietudes, informar características de los accesorios (medidas, material, garantía y fotos) y realizar el proceso de venta.

#### **2.6.4. Relación con clientes**

A través de las redes sociales, Wanderlust realiza atención personalizada a sus clientes, comprendiendo sus requerimientos y ofreciendo soluciones adaptadas a estos.

Instagram es la plataforma principal para la comunicación constante de los productos, lanzamientos y eventos; en esta red social la Community Manager gestiona cualquier inquietud que tienen los seguidores, clientes y clientes potenciales, direccionando a los canales de ventas Página Web o WhatsApp Business.

El WhatsApp Business administrado por los socios de la empresa, permite una comunicación directa con el cliente para exponer el proceso de compra, tiempos de entrega, garantías, forma de pago y seguimiento del pedido.

Para generar una retroalimentación con los clientes, al momento de entregar la información del envío y en la marquilla del empaque de cada accesorio, Wanderlust recomienda registrar la experiencia en la Página Web e Instagram, con el propósito de conocer su opinión.

#### **2.6.5. Recursos claves**

Para desarrollar sus operaciones, Wanderlust cuenta con tres máquinas planas de trabajo pesado Ricoma ubicadas en el taller principal.

El fundador es diseñador gráfico que utiliza su conocimiento y experiencia para realizar la innovación en los diseños para la confección de los maletines y accesorios.

Un proveedor estratégico es Skydropx, plataforma de gestión logística que permite efectuar comparación de precio y tiempo en los envíos y mejorar los plazos de entrega al cliente.

#### **2.6.6. Actividades Claves**

Las actividades claves de Wanderlust para desarrollar su propuesta de valor son el proceso de diseño e innovación continua del catálogo de los productos, la gestión de las redes sociales que permite optimizar la experiencia del cliente, y el adecuado monitoreo de las interacciones con la página web para realizar seguimiento al proceso de compra.

#### **2.6.7. Alianzas claves**

Las alianzas claves de Wanderlust para desarrollar sus actividades están definidas en contactos directos con los proveedores del centro de Cali como Calipso, Herraplas y Mauro Medida para conocer la disponibilidad de los insumos; la comunicación con los asesores de Proquinal y EKA, empresas productoras de tela y deslizadores respectivamente, quienes brindan información de inventario, lanzamientos, campañas de descuentos y novedades en general; además de la comunicación con organizadores de ferias de emprendimientos de la ciudad de Cali para conocer el itinerario en la ciudad.

#### **2.6.8. Estructura de costos**

Los costos más representativos para Wanderlust son:

- El costo de adquisición de la materia prima e insumos.
- El servicio de confección para cada referencia de maletines, canguros y accesorios.
- El servicio de envío de los productos a los clientes a través de empresas de envío más representativas del país como Coordinadora, Servientrega, Envía e Interrapidísimo).
- Salario del diseñador.
- Inversión en la red social Instagram utilizada en el marketing digital.

- Gastos generales y administrativos como transporte, domicilios, legales y renovación de hosting y mantenimiento de página web.

#### **2.6.9. Ingresos**

Los ingresos de Wanderlust se generan por la venta de sus productos clasificados en las líneas de maletines, canguros y accesorios, con una participación en el año 2022 de 63%, 30% y 7%, respectivamente. Las ventas se realizan por la página web y redes sociales con una participación en el año 2022 de un 70% y 30%, respectivamente.

Los medios y formas de pago de clientes son principalmente de contado a través de transferencias bancarias y pago en efectivo; este último es un servicio que solamente está habilitado en la ciudad de Cali. Algunos clientes empresariales compran a crédito con un plazo de 30 días.

### 3. Análisis del Entorno

#### 3.1. Entorno Económico

##### 3.1.1. *Comportamiento del Producto Interno Bruto*

Según la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), que es el gremio económico más representativo de la plataforma productiva de Colombia, en una perspectiva que cubre 15 años, Colombia se encuentra en términos de crecimiento por encima de la economía mundial, las economías avanzadas y de América Latina. Esto posiciona al país como una economía con potenciales de crecimiento atractiva para la inversión.

El comportamiento durante los dos últimos años se reflejó en algunos indicadores sociales; Colombia recuperó las tasas de empleo de la prepandemia y se generaron más de 1.5 millones de empleos. Sin embargo, los niveles de pobreza cercada al 40% y desigualdad son altos.

Colombia se ha caracterizado por contar con indicadores de estabilidad que se acercan a los parámetros internacionales. Sin embargo 2020, 2021 y 2022 se alejó de esta tendencia favorable. La inflación fue del 13,12% es superior a la inflación mundial del 9,8%. Al cierre de 2022 el déficit fiscal fue de 5,6% y el déficit en cuenta corriente del 6%.

Según reportes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), En el año 2022 el Producto Interno Bruto creció 7,5% respecto al año 2021. Las actividades económicas que más contribuyeron a la dinámica del valor agregado son: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 10,7% (contribuye 2,1 puntos porcentuales a la variación anual), industrias manufactureras crece 9,8% (contribuye 1,2 puntos porcentuales a la variación anual); actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de

empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 37,9% (contribuye 1,2 puntos porcentuales a la variación anual).

En el año 2022 el valor agregado de explotación de las industrias manufactureras creció 9,8%, en su serie original, respecto al mismo periodo de 2021. Esta dinámica se explica por los siguientes comportamientos; elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; elaboración de productos de tabaco crece 7,0%; fabricación de productos textiles; confección de prendas de vestir; curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles crece 17,0%.

Según la ANDI, el crecimiento de la economía colombiana en 2022 refleja su solidez, su capacidad de recuperación y su adaptabilidad a las situaciones más complejas. En lo interno el país enfrentó unas elecciones caracterizadas por un alto grado de polarización; transitó hacia un gobierno de izquierda por primera vez en su historia; la inflación mantuvo una clara tendencia creciente; se sufrieron estragos por una prolongada época invernal; el abastecimiento de materias primas fue difícil y los mercados se caracterizaron por una alta volatilidad.

Para esta misma entidad, durante el año 2022, la industria manufacturera continuó presentando un desempeño favorable, donde la recuperación y la mejoría en los indicadores han prevalecido, aunque se empieza a observar una moderación en su dinamismo. En relación con los indicadores de demanda, en promedio, en el año 2022, el 89,2% de la producción reportada calificó sus pedidos como altos o normales, porcentaje superior al registrado en 2021 (84,2%). En el caso de los inventarios, éstos fueron calificados como altos por el 18,9% de la producción manufacturera, lo que refleja una mayor acumulación de existencias frente al 2021,

cuando el 17,1% calificó como alto el nivel de inventarios. El buen comportamiento de la manufactura en el año 2022 no implica que esta actividad no haya enfrentado dificultades. Los principales obstáculos que dificultaron el día a día de los negocios en 2022 fueron; costo y suministro de materias primas ocupando el primer lugar, seguido de infraestructura y costos logísticos, tasa de cambio, falta de demanda, estrategias agresivas de precios y comercialización, mano de obra, capital de trabajo e incertidumbre política. En la coyuntura más reciente comenzaron a crecer dentro de la problemática industrial la desaceleración de la demanda, la alta inflación y los bajos márgenes de rentabilidad.

Para la ANDI, el principal reto del sector empresarial ha sido el manejo de la incertidumbre, la administración del riesgo y la necesidad de enfrentar situaciones cambiantes. En este sentido, la ANDI presenta los indicadores de expectativas para el inmediato futuro de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) y los indicadores de confianza de Fedesarrollo. En la última encuesta realizada con 308 respuestas, los empresarios informaron sus planes de realizar proyectos de inversión productiva: el 49,7% tenía previsto invertir en sus empresas en el año 2023; 32,8% no lo tenía planeado y el 17,5% aplazará sus proyectos. Con estos resultados se observa la disminución de empresas que planeaban desarrollar inversiones en el 2022, al igual que el aumento de número de empresarios que no realizaron proyectos de inversión, así como las que manifestaron aplazarlos. En cuanto al clima de los negocios, para septiembre del 2022 se evidenció que la mayor parte de los encuestados de la EOIC lo calificó como incierto (68,5%). En las anteriores encuestas la calificación de incierto también era la que predominaba. Sin embargo, cabe anotar el aumento de este indicador en cada una de las encuestas. En la percepción de confianza también se observa una reducción en el porcentaje de encuestados que señalan el actual panorama como favorable pasando del 32,4% en junio al 11% en el último mes.

Según la ANDI, el comportamiento del comercio exterior en 2022 ha tenido mejor desempeño en los últimos 10 años. En el caso de las exportaciones, en los primeros diez meses del año 2022 aumentaron 47%, explicado por un incremento del 16,4% de las exportaciones no tradicionales y del 73,1% en las exportaciones tradicionales. En las exportaciones tradicionales, este buen desempeño se debe al comportamiento de las actividades extractivas durante el 2022. En el caso del café, en dólares aumentó 38%, en volumen cayó en un -7,6%. Igualmente se destaca el comportamiento de las exportaciones industriales, las cuales para el período de enero a octubre del 2022 llegaron a 22 mil millones de dólares, lo que significa un incremento del 25,6% con respecto al mismo período del 2021, representando el 45,8% de las exportaciones totales del país. Este buen desempeño se evidencia en prácticamente todos los sectores manufactureros con excepción de los productos de tabaco y de curtido y cuero.

Según el DANE, en el primer trimestre de 2023 el Producto Interno Bruto creció el 3,0% respecto al mismo periodo de 2022. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son; actividades financieras y de seguros crecieron un 22,8% (contribuye 1,0 puntos porcentuales a la variación anual); las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crecieron 18,7% (contribuye 0,7 puntos porcentuales a la variación anual) y la administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crecieron un 1,9% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

En el primer trimestre de 2023, el valor agregado de las industrias manufactureras creció 0,7% en su serie original, respecto al mismo periodo de 2022. Esta dinámica se explica

por los siguientes comportamientos; elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; elaboración de productos de tabaco decrece 0,1%; fabricación de productos textiles; confección de prendas de vestir; curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles decrece 7,1%; en este sector podemos ubicar a la empresa Wanderlust.

Según la ANDI, para el 2023 los pronósticos de crecimiento están en el 1%; para esta misma entidad, el 2023 continuará siendo un año de turbulencia mundial, con mercados volátiles, alta incertidumbre, inflación mundial en menores niveles pero alta; y una desaceleración en la mayoría de los países. Para ese año los pronósticos de crecimiento para la economía colombiana están entre 2% y el 0,5%.

Adicional a las proyecciones de la ANDI, otras proyecciones del crecimiento del PIB de Colombia para el 2023 son; Gobierno 1.2%, Banco Mundial 2,1%, Cepal 1,5%, OCDE 1,2%, FMI 2,2%, Fedesarrollo 1,5% y el Banco de la República entre 0,5% y 1,1%.

### **3.1.2. Inflación**

Según el DANE, en lo corrido del año 2023 (enero - mayo), siete divisiones de bienes y servicios se ubicaron por encima del promedio nacional (5,83%): transporte (10,17%), educación (8,88%), restaurantes y hoteles (8,11%), muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (7,50%), bienes y servicios diversos (6,97%), bebidas alcohólicas y tabaco (6,82%) y, por último, salud (6,34%). el resto de las divisiones se ubicaron por debajo del promedio: alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (4,60%), alimentos y bebidas no alcohólicas (4,08%), recreación y cultura (3,85%), prendas de vestir y calzado (3,26%) y, por último, información y comunicación (0,13%).

Los mayores aportes a la variación a mayo de 2023 se ubicaron en las divisiones de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, transporte, restaurantes y hoteles, alimentos y bebidas no alcohólicas y bienes y servicios diversos, las cuales en conjunto contribuyeron con 4,72 puntos porcentuales a la variación total.

En el mes de mayo de 2023, el IPC registró una variación de 12,36% en comparación con mayo de 2022. en el último año, las divisiones restaurantes y hoteles (18,01%), transporte (17,82%), alimentos y bebidas no alcohólicas (15,66%), muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (15,53%) y, por último, bienes y servicios diversos (14,68%) se ubicaron por encima del promedio nacional (12,36%). entre tanto, las divisiones bebidas alcohólicas y tabaco (11,58%), salud (11,31%), educación (9,92%), recreación y cultura (9,23%), alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (8,13%), prendas de vestir y calzado (7,23%) y, por último, Información y comunicación (0,32%) se ubicaron por debajo del promedio nacional.

Los mayores aportes a la variación anual se registraron en las divisiones de: alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, transporte, restaurantes y hoteles y bienes y servicios diversos, las cuales en conjunto contribuyeron con 10,37 puntos porcentuales al acumulado anual de dicha variación.

Según el DANE, en el mes de diciembre de 2022, el IPC registró una variación de 13,12% en comparación con diciembre de 2021. en el último año, las divisiones alimentos y bebidas no alcohólicas (27,81%), restaurantes y hoteles (18,54%) y, por último, muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (18,25%) se ubicaron por encima del promedio nacional (13,12%). entre tanto, las divisiones bienes y servicios diversos (13,09%), transporte (11,59%), prendas de vestir y calzado (11,22%), salud (9,53%), bebidas alcohólicas y tabaco (8,37%), recreación y cultura (8,36%), alojamiento, agua, electricidad, gas

y otros combustibles (6,94%), educación (5,98%) y, por último, información y comunicación (0,25%) se ubicaron por debajo del promedio nacional.

Los mayores aportes a la variación anual se registraron en las divisiones de: alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, restaurantes y hoteles, transporte y muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar, las cuales en conjunto contribuyeron con 11,20 puntos porcentuales al acumulado anual de dicha variación.

En diciembre de 2022 en comparación con diciembre de 2021, la variación anual de las subclases que más aportaron al índice total fueron: comidas en establecimientos de servicio a la mesa y autoservicio, (18,70%), electricidad (22,40%), vehículo particular nuevo o usado (20,94%), arriendo imputado (3,60%), carne de res y derivados (20,21%), arroz (54,05%), productos de limpieza y mantenimiento (37,89%), comidas preparadas fuera del hogar para consumo inmediato (21,40%), leche (36,65%) y arriendo efectivo (3,69%). Las mayores contribuciones negativas se presentan en: aparatos de procesamiento de información y hardware (-1,01%), elementos implementos médicos (-3,81%)

Según el DANE, en mayo de 2023 el IPP de la producción nacional presentó una variación año corrido de -2,96% frente a diciembre de 2022. en lo corrido de 2023 hasta mayo, los sectores de minería (-19,72%) y agricultura, ganadería y pesca (-2,97%) presentaron variaciones inferiores a la media (-2,96%) mientras que el sector de industria (2,77%) fue el único que registró una variación superior a la media.

Las subclases que se destacaron por su contribución negativa en lo corrido del año fueron; hulla, sin aglomerar (-35,63%), aceites de petróleo y aceites obtenidos de minerales bituminosos, crudos (-14,40%) y hortalizas de raíz, bulbosas y tuberosas (-46,51%), que en conjunto restaron 4,55 puntos porcentuales a la variación del índice de precios de la producción

nacional. en contraste, las principales contribuciones positivas a la variación correspondieron a las siguientes subclases: gasolina para automotores (23,43%), cítricos (44,09%) y gasolina mezclada con etanol (22,42%), que en conjunto aportaron 0,90 puntos porcentuales a la variación del índice de precios de la producción nacional.

Según el DANE, en diciembre de 2022 el IPP de la producción nacional presentó una variación anual de 21,81% comparado con diciembre de 2021. En diciembre de 2022 comparado con diciembre de 2021 los sectores de agricultura, ganadería y pesca (33,46%) y explotación de minas y canteras (29,31%) presentaron variaciones superiores a la media (21,81%), mientras que el sector de industrias manufactureras (16,34%) registró una variación inferior a la media.

Las subclases que se destacaron por su contribución positiva en los últimos doce meses fueron: aceites de petróleo y aceites obtenidos de minerales bituminosos, crudos (27,90%), hulla, sin aglomerar (36,71%) y frutas de pepita y frutas de hueso (73,94%), que en conjunto aportaron 6,58 puntos porcentuales a la variación del Índice de Precios de la Producción Nacional. En contraste, las principales contribuciones negativas a la variación correspondieron a las siguientes subclases CPC: café (-11,97%), otros plásticos en formas primarias; resinas de intercambio iónico (-19,37%) y otros frutos oleaginosos (-18,36%), que en conjunto restaron 0,51 puntos porcentuales a la variación del Índice de Precios de la Producción Nacional.

Según informe de política monetaria del Banco Central, al final de 2023 la inflación total se situaría alrededor de 9,5%, respectivamente, y a diciembre de 2024 se alcanzarían valores cercanos a 3,4%.

### **3.1.3. Tasa de interés**

Según el Ministro de Hacienda, Ricardo Bonilla, en Colombia podría comenzar a discutir recortes de tasas de interés en la segunda mitad del 2023 si la tendencia de la inflación continua a la baja. El Banco de la República aumentó la tasa de interés en 25 puntos básicos a 13,25% para abril de 2023, al cierre del año 2022 estaba en 12%, y en el año 2021 en 3%.

### **3.1.4. Situación fiscal**

Según el Ministerio de Hacienda de Colombia, el déficit fiscal del Gobierno Nacional Central fue de 5,3% en 2022, mejor que la meta. Para el año 2023, con un entorno de mayor recaudo tributario presupuestado, el Ministerio prevé que el déficit se reduzca a 3,8% del PIB.

Según el Plan Financiero del 2023 del Gobierno Nacional, como resultado del ajuste fiscal, la deuda del Gobierno Nacional Central se redujo de 60,8% en 2021 a 59,6% en 2022 y a 57,5% en 2023. En 2023 se lograría un sobrecumplimiento de la regla fiscal del 0,3% del PIB, respectivamente.

A continuación, se presentan las principales variables del entorno económico y su calificación en amenazas y oportunidades mayores o menores.

**Tabla 1***Variables del entorno económico*

| Variables                                             | Amenazas |            |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|-------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                       | Mayor    |            | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                       | 1        | 2          | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Crecimiento del PIB nacional                          |          |            |       |   |   | 6             |   |       |   |    |
| Niveles de pobreza                                    |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Niveles de desigualdad                                |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Tasa de inflación nacional (IPC - IPP)                |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Incertidumbre en el sector empresarial                |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Crecimiento de exportaciones del sector manufacturero |          |            |       |   |   | 6             |   |       |   |    |
| Tasas de interés del Banco de la República            |          |            | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| Déficit fiscal del Gobierno Nacional                  |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Tasa de Cambio                                        |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| <b>Promedio General</b>                               |          | <b>4,1</b> |       |   |   |               |   |       |   |    |

### 3.2. Entorno Político

Las elecciones presidenciales de Colombia en junio de 2022 resultaron en la victoria de Gustavo Petro de la coalición de izquierda del Pacto Histórico. Según los discursos del Gobierno Petro, las principales prioridades del gobierno son consolidar la paz, la justicia social, la justicia ambiental y el cambio para las mujeres.

En el primer semestre del 2023, el Gobierno de Colombia afronta su peor crisis desde que fue elegido. Las tensiones de la coalición legislativa y el estancamiento de reformas clave obligan al Presidente a demostrar su capacidad de gobernar y a retomar la iniciativa para reactivar su agenda. Superar este profundo bache es imperativo no solo para la credibilidad del primer presidente de izquierdas de la Colombia contemporánea, sino para garantizar la misma gobernabilidad.

La base social que apoya al Gobierno reacciona, movilizada por Petro, con la convocatoria de manifestaciones en defensa de las reformas. Sin embargo, la oposición también salió a manifestarse en las calles en contra de las reformas del Gobierno.

### **3.2.1. Reforma tributaria**

Según información la Presidencia de Colombia publicada en su página web, con la reforma tributaria aprobada por el Congreso:

El Gobierno del Cambio recaudará \$19,7 billones en 2023 y un promedio de \$20 billones en los siguientes tres años.

Reduce los montos, a partir de los cuales la evasión se vuelve un delito.

Pagarán más impuesto de renta quienes tengan ingresos mayores a \$13 millones mensuales.

Se establece una sobretasa para la extracción de carbón y petróleo que dependerá de los precios internacionales; será del 5% o 10% para carbón; y del 5%, 10% o 15% para el petróleo.

También, no se podrán deducir de los impuestos de renta de las compañías de ambos sectores los montos de las regalías.

Reducción de algunos beneficios tributarios específicos para algunos sectores y regiones.

Los impuestos a las bebidas azucaradas y los alimentos ultra procesados entrarán en vigor en noviembre del año 2023. Se excluyeron de este impuesto, además, alimentos con una participación importante en la canasta familiar, como el pan y las bebidas lácteas.

Se establecen gravámenes al carbono y los plásticos de un solo uso.

En zonas francas habrá impuesto ponderado: 20% para ventas al exterior y 35% para el mercado interno. Se exceptuarán productos energéticos que se vendan al mercado interno como las zonas francas costa afuera de gas, la refinación de petróleo y la producción de biocombustibles.

### **3.2.2. Reforma a la salud**

Según el portal de noticia Apnews, el Gobierno pretende modificar profundamente el sistema de salud que rige en Colombia desde hace 29 años para convertirlo en uno con menos intermediación de privados y en el que el Estado tenga un mayor control del dinero y del servicio. El Gobierno de Petro considera que el actual sistema no es equitativo, porque al menos 600 municipios carecen de puestos de salud en su zona rural, mientras que en las grandes ciudades hay clínicas de alto nivel.

La reforma propone que el dinero ya no sea girado a las EPS, sino que el fondo lo haga directamente a los hospitales que prestan los servicios para eliminar la intermediación. Los recursos pasarían a ser de manejo público. Las EPS estarían vigentes durante la transición - cuyo plazo está por definir- y luego podrían continuar en el nuevo modelo, pero prestando servicios médicos, no administrándolos. El gremio advierte de que la reforma terminaría por destruirlas.

Los críticos de la reforma han cuestionado la viabilidad financiera de desplegar un nuevo sistema que cubra todo el territorio y el gobierno ha respondido que el dinero saldrá de fuentes existentes.

### **3.2.3. Reforma laboral**

Según el portal de noticia Apnews, el Gobierno de Gustavo Petro considera que la actual estructura productiva no brinda suficientes oportunidades de trabajo y cuando lo hace

son empleos de baja calidad. Petro ha hablado sobre la modificación de la jornada laboral para que el día termine a las seis de la tarde.

La jornada diurna actual va desde las seis de la mañana hasta las nueve de la noche y, solo en adelante, se considera horario nocturno. Este cambio acarrearía a las empresas pagar más horas extras, lo mismo si el sábado deja de ser un día laboral y los recargos dominicales aumentan.

Sin embargo, para algunos críticos la propuesta es bien intencionada, pero no mide el impacto y los efectos que en la economía pueda tener la misma y puede generar desempleo.

El gobierno también ha planteado modificar las modalidades de contratación para que sea priorizada lo que está a término indefinido y no los contratos que se firman por un tiempo determinado para desarrollar labores específicas como obras civiles o cosechas.

Además se ha propuesto formalizar a la mayoría de los trabajadores del sector público que suelen tener contratos por prestación de servicios, una modalidad en la que el empleador no le garantiza vacaciones o aportes al sistema de Seguridad Social y pueden durar solo unos meses.

#### **3.2.4. *Reforma pensional***

Según el portal de noticia Apnews, en su plan de gobierno, Petro se ha propuesto adelantar una reforma al sistema de pensiones para dar una renta básica de medio salario mínimo (100 dólares) a quienes no alcanzaron a tener una pensión y, para ello, requiere que una gran cantidad de los aportes de los trabajadores vayan a la estatal Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones).

Con el nuevo sistema, el gobierno pretende que quienes tengan ingresos de hasta cuatro salarios mínimos estén obligados a cotizar en el fondo común de Colpensiones y solo

quienes reciban ingresos adicionales a ese monto podrían hacer aportes a los fondos privados de pensiones, que con la eventual reforma quedarían bastante disminuidos.

### 3.2.5. Elecciones regionales

El 29 de octubre en Colombia se realizarán elecciones regionales en las que serán elegidas las nuevas autoridades departamentales y municipales del país, que gobernarán de 2024 a 2027. En estas elecciones es importante para el Gobierno Nacional ya que enmarcará la influencia que ha dejado la serie de reformas emprendidas y de alguna manera definirá el ritmo que deberá seguir su agenda legislativa en el tiempo restante de mandato.

A continuación, se presentan las principales variables del entorno político y su calificación en amenazas y oportunidades mayores o menores.

**Tabla 2**

*Variables del entorno político*

| Variables                                                  | Amenazas |            |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                            | Mayor    |            | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                            | 1        | 2          | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Reforma tributaria                                         |          |            | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| Incertidumbre en las reformas claves del Gobierno Nacional |          |            | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| Inestabilidad política                                     |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Elecciones regionales 2023                                 |          |            |       |   | 5 |               |   |       |   |    |
| <b>Promedio General</b>                                    |          | <b>3,8</b> |       |   |   |               |   |       |   |    |

### 3.3. Entorno Legal

Las principales normas que rigen el sector comercial en Colombia y en el sector de la moda y la marroquinería se muestran a continuación:

- Decreto 410 de 1971, se expide el código de comercio.

- Decreto No. 1072 de 2015 del Ministerio del trabajo, se expide el Decreto Único reglamentario del sector trabajo.
- Resolución 933 de 2008 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos artículos de marroquinería, deroga Resoluciones 0510/2004 y 1011/ 2005.
- Decreto 456 de 2014, modifica parcialmente el Arancel de Aduanas.
- Ley 905 del 2004, dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Ley 1480 de 2011, expide el Estatuto del Consumidor
- Código sustantivo del trabajo
- Ley 1258 de 2008 Por medio de la cual se crea la sociedad por Acciones Simplificada.
- Ley 1340 de 2009 Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia.
- Ley 1429 de 2010 Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Ley 1648 de 2013 Por medio de la cual se establecen medidas de observancia a los Derechos de Propiedad Industrial.
- Decreto 1074 de 2015 Incorpora las modificaciones introducidas al Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo a partir de la fecha de su expedición.

- Resolución 933 de 2008 Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos artículos de marroquinería.

A continuación, se relaciona la normatividad principal de competencia laboral colombiana, las normas técnicas colombianas NTC para el sector de la moda y otras normas aplicables para el sector.

Las Normas Sectoriales de Competencia Laboral (NSCL) son lideradas por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las cuales son elaboradas y validadas por una mesa sectorial que está constituida por el sector productivo, la academia, gremios, entidades especializadas y grupos de expertos técnicos. Estas normas buscan facilitar la estandarización de funciones productivas a través de la caracterización del sector, la descripción de sus funciones productivas, la definición de perfiles ocupacionales y la determinación de los resultados esperados para cada cargo.

Adicionalmente, en el SENA se realiza un proceso de certificación de las normas de competencia laboral, por medio de una evaluación de las habilidades y destrezas de los conocimientos que tiene una persona para desarrollar una labor específica. Los beneficios del proceso de certificación de las normas de competencia laboral son; para los empleados mejora el perfil ocupacional, por medio de un certificado que le permite mejorar las posibilidades de acceso laboral y permanencia y para la empresa garantiza el conocimiento del talento humano, generando un mejor proceso de selección y evaluación laboral. Adicionalmente permite identificar los cargos de difícil consecución y alta rotación en la empresa.

Dentro de esta normatividad están las siguientes normas de mesas sectoriales:

Normas Mesas Sectorial Diseño y Confección de Moda; para la mesa especializada en diseño y confección de moda con 30 normas de competencia laboral de las cuales siete (7) son específicas para el área de confección (23%), seis (6) corresponden al proceso de corte y

patronaje (20%), tres (3) son específicas para diseño (10%) y las restantes (47%) son de gestión especializada en las operaciones.

Normas Mesas Sectorial Textil; para la mesa especializada en textil existen cincuenta y cinco (55) normas de competencia laboral de las cuales nueve (9) normas son relacionadas a la calidad del proceso y/o materiales, treinta y siete (37) normas son operativas y nueve (9) son relacionadas al mantenimiento de maquinaria.

Normas Mesas Sectorial Cuero, Calzado y Marroquinería; la mesa sectorial tiene veintinueve (29) normas de competencia laboral, de las cuales cinco (5) son normas del proceso de curtiembre, ocho (8) para la industria marroquinera y dieciséis (16) normas especializadas para la industria de calzado.

Normas Técnicas Colombianas NTC. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones ICONTEC, cuenta con una variedad de normas técnicas colombianas especializadas para el sector de estudio, en las cuales se indica el conocimiento requerido, los procedimientos, la maquinaria y equipos para cada una de las especificaciones de validación técnica tanto para materiales como para producto terminado de artículos e insumos de la industria de la moda. Estas normas técnicas son exigidas para la contratación de proveeduría ante algunas entidades públicas. En entidades privadas son requeridas en su gran mayoría para los procesos de contratación de prendas de vestir y calzado dotacional, en el cual se deben garantizar las características técnicas de los productos. Adicionalmente en los procesos de exportación en especial para la comunidad europea son exigidas algunas de estas pruebas para permitir el ingreso de productos Normas del Sector Textil.

Normas del Sector Textil; existen alrededor de 204 Normas Técnicas Colombianas (NTC) que regulan a la industria Textil, las cuales se pueden clasificar en tres grupos, siendo el primero las características y requerimientos que los textiles deben presentar durante su

proceso de elaboración (118 normas); incluye proceso químicos, tolerancia, medidas o tamaños específicos, requisitos generales en cuanto a sus características por las fibras empleadas, determinados ensayos y practicas necesarias para determinar las características físicas de los textiles, entre otros. A la clasificación de las Fibras (25 normas) le corresponden una variedad de ensayos y prácticas necesarias para reconocer las características físicas de las mismas; de igual forma se encuentran normas específicas para el nombramiento y uso de estas fibras. Por último, la clasificación de normas para la Confección de productos textiles (61 normas), donde se encuentran la variedad y características de hilos e hilazas a implementar, las medidas específicas para el desarrollo de prendas, especificaciones de planchado de determinados productos y otros acabados.

Otras Normas especializadas del sector Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda.

- Decreto 1595 de 2015 contiene los requisitos de etiquetado para productos de confección.
- Resolución 933 de 2008 contiene los requisitos de etiquetado para calzado y marroquinería.
- Decreto 4540 del 2006 contiene la norma para evitar contrabando y piratería en la Industria de la Moda.

A continuación, se presentan las principales variables del entorno legal y su calificación en amenazas y oportunidades mayores o menores.

**Tabla 3***Variables del entorno legal*

| Variables                                                         | Amenazas   |   |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|-------------------------------------------------------------------|------------|---|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                                   | Mayor      |   | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                                   | 1          | 2 | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Obligaciones de las empresas formalmente constituidas             |            |   | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| Normatividad para el sector sistema moda                          |            |   |       |   | 5 |               |   |       |   |    |
| Certificación en Normas de Competencia Laboral del SENA e ICONTEC |            |   |       |   |   |               |   |       | 9 |    |
| <b>Promedio General</b>                                           | <b>5,7</b> |   |       |   |   |               |   |       |   |    |

### 3.4. Entorno Sociodemográfico

#### 3.4.1. Empleo

La tasa de desempleo durante 2022 presentó una tendencia decreciente pese a que mantiene un dato de dos dígitos (11,2%).

Según las cifras del DANE, los ocupados a nivel nacional aumentaron en 1.551.000 personas en promedio en el periodo enero a octubre del 2022. Este incremento en los ocupados le permite al mercado laboral colombiano estar nuevamente por encima de los 22 millones de ocupados.

Por actividad económica se observa que lo que fue en el 2022, en el periodo enero a octubre comparado con igual periodo del año anterior, se registraron aumentos de la población ocupada en todos los sectores económicos. Hay incrementos de trabajadores principalmente en actividades inmobiliarias (+27,2%), actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras (+17,5%), actividades financieras y de seguros (+14,8%), alojamiento y servicios de comida (+13,5%), transporte y almacenamiento (+13,3%), suministro de electricidad, gas y agua (+13%), industria manufacturera (+11,9%). La entrada de ocupados, en las actividades

mencionadas anteriormente explican cerca del 60% del crecimiento de ocupados en lo acumulado del año.

Pese a que el desempleo continúa en dos dígitos y ha mostrado signos de recuperación, en algunos sectores como el industrial, agropecuario y otros, las empresas se han enfrentado a dificultades para contratar, debido a que no encuentran personal disponible con los perfiles requeridos. En este sentido, algunos de los aspectos que podrían incidir son problemas de información, debido a ineficiencias en los portales de empleo entre oferta y demanda, así como problemas en el nivel educativo. Asimismo, en la encuesta de talento humano desarrollada por la ANDI, se evidencia que para las empresas hay dificultades en conseguir talento con algunas competencias, como lo son las socioemocionales y las digitales.

Según el informe del DANE, Para el mes de abril de 2023, la tasa de desempleo del total nacional fue 10,7%, en el mismo mes de 2022 se ubicó en 11,2%. La tasa global de participación se ubicó en 64,6%, lo que significó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a abril de 2022 (63,6%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 57,7%, lo que representó un aumento de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2022 (56,5%).

En abril de 2023, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 11,1%, la tasa global de participación se ubicó en 65,9% y la tasa de ocupación fue 58,6%. En abril de 2022, estas tasas fueron 11,1%, 65,5% 58,2%, respectivamente.

Para el trimestre móvil febrero a abril 2023, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayores tasas de desempleo fueron: Quibdó (27,6%), Ibagué (18,4%) y Riohacha (15,8%). Las ciudades con menor tasa de desempleo fueron: Santa Marta (8,8%), Medellín A.M. (9,5%), y Pereira A.M. (10,0%); la ciudad de Cali, donde se ubica Wanderlust, está en 11,5%.

Para el 2022, la tasa de desempleo del total nacional fue 11,2%, lo que representó una reducción de 2,6 puntos porcentuales respecto al 2021 (13,8%). La tasa global de participación se ubicó en 63,6%, lo que significó un aumento de 2,1 puntos porcentuales respecto al 2021 (61,5%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 56,5%, lo que representó un aumento de 3,4 puntos porcentuales respecto al 2021 (53,1%).

En el 2022, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 11,4%, lo que representó una reducción de 3,8 puntos porcentuales respecto al 2021 (15,2%). La tasa global de participación se ubicó en 65,5%, lo que significó un aumento de 2,0 puntos porcentuales respecto al 2021 (63,5%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 58,1%, lo que representó un aumento de 4,2 puntos porcentuales respecto al 2021 (53,8%).

En el 2022, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22.032 miles de personas. Las ramas que más aportaron positivamente a la variación de la población ocupada fueron actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios; Industrias manufactureras; y Comercio y reparación de vehículos con 1,3, 1,3 y 1,2 puntos porcentuales, respectivamente.

En 2022, el obrero, empleado particular; trabajador por cuenta propia y empleado doméstico fueron las posiciones ocupacionales que más aportaron positivamente a la variación de los ocupados en el total nacional con 5,9, 1,6 y 0,8 puntos porcentuales, respectivamente

### **3.4.2. Salario**

El salario mínimo del año 2023 aumento en un 16%, ubicándose en \$1.160.000 y el auxilio de transporte aumenta 20%, ubicándose en \$140.606. Este total de \$ 1.300.000 en total es la concertación que se ha llegado entre empresarios, trabajadores y el Gobierno Nacional. El Gobierno Nacional espera que este incremento recupere el poder de compra que se ha perdido en los últimos meses en virtud de la inflación, recupere el incremento de la productividad

promedio de la economía y nos permita además, hacer saltar la demanda interna en el país en sus sectores más vulnerables, de tal manera que se pueda corregir una situación de crecimiento del hambre, y que también que se convierta en motor del crecimiento económico.

El salario mínimo en los últimos años ha sido el siguiente:

Salario mínimo vigente 2020: \$ 877.803 (6 %).

Salario mínimo vigente 2021: \$ 908.526 (3,5 %).

Salario mínimo vigente 2022: \$1.000.000 (10,07%)

Salario mínimo vigente 2023: \$1.160.000 (16%).

Por otra parte, si el incremento del salario mínimo del 2023 se compara con la inflación con la que cerró el 2022 (13,12%), se observa que técnicamente, el incremento del salario mínimo fue menor al 3% en términos reales. De haberse cumplido el anterior pronóstico sobre la inflación del Gobierno Nacional, el crecimiento del salario mínimo en términos reales habría estado cerca al 4%; convirtiéndose en uno de los más altos desde 1985.

El incremento real del salario mínimo, teniendo en cuenta la inflación, en los últimos años fue el siguiente:

En el 2022, el salario mensual subió 10,07 por ciento y la inflación del 2021 llegó a 5,62 por ciento por lo que el aumento real fue de 4,45 por ciento.

En el 2021, el salario mensual subió 3,50 por ciento y la inflación del 2020 llegó a 1,61 por ciento por lo que el aumento real fue de 1,89 por ciento.

En el 2020, el salario mensual subió 6,00 por ciento y la inflación del 2019 llegó a 3,80 por ciento por lo que el aumento real fue de 2,20 por ciento.

### **3.4.3. Índice de Pobreza multidimensional**

Las 5 dimensiones que componen el IPM involucran 15 indicadores. Los hogares son considerados pobres multidimensionalmente cuando tienen privación en por lo menos el 33,3% de los indicadores. La fuente de información para el cálculo de la pobreza multidimensional es la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ENCV), que tiene representatividad estadística para los dominios cabeceras y centros poblados y rural disperso y para 9 regiones.

Según informes del DANE, en 2022, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en Colombia fue 12,9% en el total nacional; en las cabeceras de 8,7% y en los centros poblados y rural disperso de 27,3%, es decir, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional en centros poblados y rural disperso fue 3,1 veces el de las cabeceras. Los cambios presentados entre 2021 y 2022 en la incidencia de pobreza multidimensional fueron de -3,1 puntos porcentuales a nivel nacional, -2,8 puntos porcentuales en las cabeceras y -3,8 puntos porcentuales en los centros poblados y rural disperso.

Para 2022, las tasas de incidencia de pobreza multidimensional más altas se presentaron en las regiones Caribe y Pacífica (sin Valle del Cauca), la primera con 21,4% y la segunda con 20,7%. En tercer lugar, se ubica la región Central con 11,7%. La menor incidencia de pobreza multidimensional se presentó en Bogotá con 3,8%, seguida de Valle del Cauca con 9,7% y finalmente las regiones Oriental y Antioquia con una incidencia de 10,7%.

Los cambios entre 2021 y 2022 son estadísticamente significativos para las regiones Caribe, Oriental, Central, Pacífica (sin Valle del Cauca) y Antioquia.

Entre 2010 y 2022, la reducción de la pobreza multidimensional por regiones fue de: 23,2 puntos porcentuales para la región Caribe; 20,7 puntos porcentuales para la región Pacífica (sin Valle del Cauca); 17,2 puntos porcentuales para la región Central; 16,9 puntos porcentuales para la región Antioquia, 16,5 puntos porcentuales para la región Oriental; 14,7

puntos porcentuales para la región Valle del Cauca; mientras que, para Bogotá, la reducción fue 8,2 puntos porcentuales.

#### **3.4.4. Índice de Desarrollo Humano (IDH)**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud) y el Reino de Suecia realizaron un estudio para Colombia sobre la evolución del Desarrollo Humano en el país durante los últimos 10 años. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide el Pnud, abarca áreas temáticas como los años esperados y años promedio de escolaridad, los ingresos per cápita, la esperanza de vida y la desigualdad. Según el informe, El IDH en Colombia creció desde 2011, cuando estaba en 0,733 puntos, hasta 0,752 en 2021, pero el crecimiento fue mucho menor a los 10 años previos, ya que en 2000 el índice estaba 0,666.

Colombia se encuentra muy por debajo del promedio de los países con muy alto desarrollo humano y de otras economías de América Latina. En lo que va del siglo, el IDH de Colombia siempre estuvo arriba del promedio mundial y de los países con alto desarrollo humano, pero retrocedió a partir de la pandemia de covid-19 en 2020.

El informe también concluye que en 2020 y 2021, como consecuencia de los efectos socioeconómicos de la pandemia del covid-19, el IDH en Colombia cayó por primera vez en la historia de su medición, tal como ocurrió en más de 90% de los países en alguno (o ambos) de estos años.

Según el informe del Pnud, la escolaridad en Colombia ha mejorado en la última década. Mientras que en 2011 los años esperados de escolaridad eran de 14, en 2021 aumentó ligeramente a 14,4 años.

Así mismo, los años promedio que los estudiantes colombianos están en los colegios pasaron de 7,5 años en 2011 a 8,86 años diez años más tarde; sin embargo, el crecimiento promedio anual observado en el número de años esperados de escolaridad en la última década

(0,34% a 2021 y 0,4% a 2019) es bastante menor al crecimiento de la década del 2000 (1,64%), además es inferior al promedio de los países seleccionados de América Latina y los países con alto desarrollo humano.

Entre 2011 y 2021, el indicador de tiempo promedio de escolaridad se amplió en 1,4 años y logró superar a los países con alto desarrollo humano y al promedio mundial en 2020. Sin embargo, Colombia aún muestra un rezago importante con el promedio de los países seleccionados de América Latina.

Según el informe, Por el lado de los ingresos brutos de los colombianos, también se registró un avance durante la década del 2011 al 2021. El Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita creció desde US\$11.930 en 2011 hasta US\$14.384 en 2021. Pero el indicador sigue muy por debajo del promedio mundial, de América Latina y se vio superado en 2020 por el promedio de otros países con alto desarrollo humano.

En la dimensión de la salud, en el IDH de Naciones Unidas se mide por medio del indicador de esperanza de vida al nacer, que es un reflejo de mejores condiciones de salud de la población. En Colombia, la esperanza de vida ha ido en aumento en los últimos años, pero el promedio se vio muy afectado durante la pandemia, lo que la hizo retroceder. A comienzos del siglo, en el 2000, la esperanza de vida era de 71,3 años en Colombia. En 2011 subió hasta 75,3 años y se aceleró hasta casi los 77 años en 2019. Pero a raíz de la pandemia, el promedio de esperanza de vida retrocedió en 2021 hasta los 72,8 años.

El próximo informe sobre el Índice de Desarrollo Humano (IDH) se estima sea publicado en el segundo semestre de 2023.

#### **3.4.5. Situación de Cali**

Según estudio adelantado por el Centro de Pensamiento Libertank en el año 2023 que mide el Índice de Bienestar Económico y Social Municipal (Ibesm), en una escala de 0 a 1,

donde cero es muy bajo y uno el más alto, ubicó a Cali en la quinta casilla en materia de calidad de vida, entre doce grandes ciudades, con 0.64.

Según el informe, Cali con un PIB per cápita de 25.508.984 COP al año y una tasa de desempleo del 12.2%, muestra un rendimiento económico sólido; sin embargo, advierte que el IPC (inflación) del 13.3% y la cantidad de empresas privadas per cápita de 0.027 no son satisfactorios.

En cuanto a la parte social, el estudio revela que la tasa de analfabetismo de Cali es del 4.4%, mientras el déficit habitacional es del 14.02% y la tasa de hurto a personas del 3.6%. En estos índices, según el informe, se ha mejorado.

En la dimensión la ambiental, donde la ciudad presenta una excelente calidad del agua (100), no es así en la calidad de aire (15) y las emisiones de CO<sub>2</sub> (12.1).

En el ámbito político, tiene un alto índice de transparencia municipal (72,5), un alto índice de libertad económica (63,04), aunque el abstencionismo electoral (51,67) es alto.

Frente a estos resultados, el Centro de Pensamiento Libertank recomienda que las dimensiones en las que más debe trabajar Cali son: Ambiental y Político, para mejorar el bienestar de sus ciudadanos.

En cuanto a educación, Marvin Mendoza, director del programa de Cali cómo Vamos, informa que la matrícula para transición, preescolar y jardín aumentó en el 2022, en contraste se redujo el número de matrículas en la educación secundaria y media. Este fenómeno también se observa en la tasa de cobertura en educación básica y media que pasó de 74.3% en el 2021 a 73.1% en el 2022. En cuanto a la cobertura por niveles académicos, en la media fue de 71.1%, mientras la cobertura en secundaria fue de 81.1%, lo cual muestra que los jóvenes

están estudiando hasta el noveno año, pero no están accediendo a décimo y once que sería la educación media.

El director del programa, también indica que hay un 20.4% (77.000) de niños, niñas y jóvenes, entre los 5 y 16 años, por fuera del sistema educativo.

En cuanto a empleo, Marvin Mendoza, director del programa de Cali cómo Vamos, informa que si bien ha habido una recuperación después de la pandemia, las mujeres, jóvenes y la población afro presentan la mayor tasa de desocupación.

Y cuanto al tema de seguridad aunque los índices de homicidios han mejorado, sigue siendo el hurto a personas y especialmente a celulares, uno de los principales problemas en la ciudad. El año 2022 fue históricamente el más alto en denuncias con 25 mil reportes y hasta el 31 de mayo del 2023 iban 9.600 denuncias por hurto.

Para Valeria Troffimof, investigadora del Observatorio de Políticas Públicas, Polis, de la Universidad Icesi, uno de los retos de Cali es la informalidad. La tasa de informalidad, según el DANE, para el tercer trimestre de 2022 fue del 44.9%, por encima de ciudades como Bogotá o Medellín. Una de las principales razones es la baja acumulación de capital humano en la ciudad. Las bajas tasas de escolaridad conllevan a que sea más fácil laborar en la informalidad, indica la investigadora.

Según la investigadora Troffimof, otro reto importante de la Ciudad es la movilidad, según la encuesta poblacional Calibrando del Polis, se encontró que el MIO ya no es el principal medio de transporte de los caleños debido a que prefieren andar en moto o en vehículo particular, por la eficiencia en el servicio, dado que mientras un recorrido en el sistema dura en promedio 50 minutos, en un transporte pirata es de 27 minutos.

Según la encuesta, en el 2015 el 47% de los caleños usaba el MIO, en el 2021 solo el 25% y el año 2022 el 35%, esto afecta la operación del sistema por el bajo número de usuarios.

Según la investigadora, otro tema es el tejido productivo que solo se puede mejorar fortaleciendo el capital humano. En Cali, este tejido está compuesto en su gran mayoría por microempresas que tienen mayores niveles de informalidad, menor capacidad de innovación y menores tasas de supervivencia.

En cuanto al Plan de Desarrollo de Cali, el informe de la Unidad de Acción Vallecaucana (UAV), indica que a pocos meses de terminar el período de la actual administración, 22% de las metas del Plan de Desarrollo siguen con desempeño crítico y el 10% de ellas no refleja ningún recurso ejecutado. Según el informe, las dimensiones Social e Institucional tienen avances cercanos al 70% mientras los temas ambientales y económicos no superan el 56%. Adicionalmente, cerca del 25% de los programas reportan cumplimientos inferiores al 50%.

A continuación, se presentan las principales variables del entorno sociodemográfico y su calificación en amenazas y oportunidades mayores o menores.

**Tabla 4***Variables del entorno sociodemográfico*

| Variables                                                                                       | Amenazas |            |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                                                                 | Mayor    |            | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                                                                 | 1        | 2          | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Disminución de las tasas de desempleo                                                           |          |            |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Incremento del salario mínimo                                                                   |          |            |       |   |   |               | 7 |       |   |    |
| Disminución del Índice de pobreza multidimensional                                              |          |            |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Disminución del ritmo del Índice de Desarrollo Humano                                           |          |            |       | 3 |   |               |   |       |   |    |
| Disminución ritmo de crecimiento de escolaridad y reducción tasa de cobertura académica en Cali |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Ingreso Nacional Bruto Pércapita Nacional y Cali                                                |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Tasa de informalidad de Cali                                                                    |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| Composición del tejido productivo de Cali                                                       |          |            | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| <b>Promedio General</b>                                                                         |          | <b>4,9</b> |       |   |   |               |   |       |   |    |

### 3.5. Entorno Ecológico

La siguiente información fue tomados del informe de sostenibilidad del sector sistema moda, realizado la Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones (ANDI), la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) y el Programa de Transformación Productiva (PTP).

La gestión de los impactos ambientales del sector Moda debe considerar todo el ciclo de vida de los productos: desde el diseño, cuando se definen la cantidad y características de los materiales, hasta la disposición final, a cargo del consumidor. Por esta razón, es indispensable trabajar en la gestión de impactos de manera conjunta a lo largo de la cadena de producción y consumo. También es importante educar al consumidor para que considere, al

momento de comprar, la información sobre los materiales utilizados y el cumplimiento de estándares ambientales.

Los principales impactos ambientales en el ciclo de vida de los productos del Sistema Moda son el consumo de agua y energía, contaminación por uso de químicos, gestión de residuos, uso de materiales y las emisiones atmosféricas y gases de efecto invernadero.

Gran parte de la gestión de estos impactos está regulada. Sin embargo, para muchas empresas del sector, debido a su tamaño o a la difícil situación económica que afrontan, es un reto cumplir incluso con la normatividad. Actualmente, cumplir con más de lo exigido por la ley es una oportunidad para generar valor agregado a los productos y las marcas. Así también se disminuyen costos, se accede a nuevos nichos de mercado y se protegen los recursos naturales para la producción. Bajo este escenario, las empresas ahora son más conscientes de su responsabilidad ambiental. Frente a las tendencias del mercado, se ha buscado promover la colaboración entre los eslabones de la cadena para elaborar materiales y productos finales más amigables con el medio ambiente. Asimismo, se han implementado programas de apoyo para suplir necesidades específicas, como las curtiembres que tienen algunos problemas para controlar residuos y vertimientos. También se han elaborado estudios que permiten conocer más a fondo los impactos y que sirven como lineamiento para la gestión ambiental. Finalmente, se ha buscado establecer una regulación ambiental que responda a las posibilidades técnicas de las empresas sin sacrificar la protección del medio ambiente. Sistema Moda tiene el reto de generar más iniciativas de trabajo conjunto con la academia, pues desde allí se crea conocimiento sobre tecnologías, materiales e insumos menos contaminantes para el sector.

Según el Primer Informe de Sostenibilidad del sector Sistema Moda, los siguientes son los impactos en el ciclo de vida de los productos de este sector:

### **3.5.1. Diseño**

La magnitud de los impactos ambientales de los productos se define en gran medida desde su diseño: en él se caracterizan y cuantifican los principales impactos ambientales causados por los componentes a lo largo de las diferentes fases de fabricación; los recursos que se van a consumir; la contaminación causada a partir de la obtención de materia prima; la distribución del producto terminado y el residuo final. En Colombia ya se ha avanzado en la incorporación de consideraciones ambientales de manera transversal en los programas afines con el sector, al igual que en la oferta de cursos específicos sobre diseño de productos reciclados, ecotecnología y tendencias de la moda para la conservación del medio ambiente; ahora es responsabilidad de las empresas reconocer y aprovechar estos esfuerzos.

### **3.5.2. Compra de materiales**

El tipo de material que se use para diseñar un producto no es el único factor que favorece a la disminución del impacto ambiental de un producto, también deben evaluarse las características del proceso de fabricación de los productos; el consumo de agua y energía, el uso de químicos y el cumplimiento de criterios ambientales en la producción y la generación de gases de efecto invernadero, entre otros factores. Que un producto sea de origen natural no implica que tenga un menor impacto ambiental que uno sintético o artificial: una prenda en algodón no necesariamente tiene un menor impacto ambiental que una prenda en polyester; esto depende de las condiciones ambientales de su producción, por ejemplo, el consumo de agua y el uso de pesticidas. En este contexto, las empresas están exigiendo el cumplimiento de criterios medio ambientales para la producción de la materia prima. En Colombia hay escasez de proveedores de colorantes y productos con certificación OEKO TEX, lo que dificulta la compra nacional de materiales libres de químicos contaminantes. Estas certificaciones son costosas y por lo tanto muchos productores no pueden acceder a ellas.

### **3.5.3. Fabricación**

El proceso de fabricación de los productos tiene impactos significativos debido al consumo de agua, uso de químicos, generación de vertimientos, consumo de energía, emisiones, uso de materiales y generación de residuos. La implementación de estrategias para mitigar el impacto ambiental es un factor de competitividad altamente valorado por mercados como el europeo o el americano.

Las características de la tecnología de producción que utilizan las empresas son determinantes en la magnitud de los impactos ambientales. Esto hace que el rezago tecnológico de las empresas pequeñas del país, especialmente en el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería, no solo afecte su productividad, sino también su impacto ambiental. Entidades como el INIVIMA, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Secretaria del Medio Ambiente, el IDEAM, la CAR y las alcaldías locales regulan y controlan la gestión de estos impactos ambientales.

### **3.5.4. Gestión ambiental de las curtiembres**

El primer eslabón de la cadena del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería está compuesto por las actividades que abastecen de materia prima a los fabricantes: el levante de ganado, su posterior sacrificio y las curtiembres, que convierten las pieles en cuero apto para la fabricación de calzado y marroquinería. Las curtiembres utilizan dos tipos de tecnología: curtición al vegetal y curtición al cromo. Esta última es la más empleada industrialmente y la que más impacto genera al medio ambiente. El eslabón de curtiembres afronta grandes retos en la gestión de la sostenibilidad del sector: son empresas pequeñas con grandes impactos ambientales (especialmente por vertimientos y generación de residuos sólidos) que en su mayoría aún no han desarrollado procesos de gestión ambiental más allá de lo exigido por ley. Algunas tienen dificultad para cumplir la legislación, que en ocasiones es muy exigente.

Hay un control muy estricto desde las entidades regulatorias y de control para verificar el cumplimiento de las normas aplicables a este eslabón de la cadena de producción, por ejemplo, pueden multar o incluso clausurar los establecimientos que no cumplan con la normatividad.

### **3.5.5. Generación de vertimientos**

En ciertos eslabones de la cadena de producción (curtiembres y limpieza, descrude, teñido, blanqueo, lavados, estampados y acabados en la producción de textiles) hay riesgos significativos de contaminación del agua si los vertimientos con componentes contaminantes no se tratan adecuadamente. Por ejemplo, en el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería ha disminuido considerablemente el uso de adhesivos con solventes aromáticos que tienen un impacto en el medio ambiente y en la salud de los empleados. Muchas de las empresas de la cadena solamente generan aguas residuales domésticas porque solo se dedican al diseño, corte, manufactura manual o confección. Otras subcontratan gran parte de los procesos productivos, así los vertimientos no se generan en sus procesos internos.

### **3.5.6. Emisiones**

Las empresas del sector en general no incluyen de manera directa la gestión de gases efecto invernadero en su gestión ambiental. Esto se debe al alto costo de los estudios y mediciones, especialmente para las empresas pequeñas. El reto es dar a conocer las principales fuentes de generación de estos gases en las actividades industriales y promover en el sector mecanismos de medición, reducción y compensación que estén al alcance de todas las empresas. Debido a la actividad productiva y sus características de operación, muchas empresas del sector no generan emisiones atmosféricas en sus procesos productivos o no requieren sistemas de control o permisos de emisiones. En el sector de Textiles y Confecciones se emiten partículas contaminantes debido al uso de engomadoras, chamuscadoras,

vaporizadores, termofijadoras, secadoras, estampadoras, entre otras. También hay contaminación por partículas en las desbastadoras y pulidoras.

### **3.5.7. Gestión de residuos**

Las empresas han adelantado acciones para disminuir, recuperar y disponer adecuadamente los residuos peligrosos, ordinarios y reciclables. El sector de Textiles y Confecciones genera una gran cantidad de residuos reciclables que son recuperados por las empresas. En el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería, especialmente en el eslabón de curtiembres, hay empresas que trabajan para disminuir la generación de residuos peligrosos por medio del desarrollo de biopolímeros derivados de aceites vegetales, el uso del tanino vegetal natural como curtido natural de cuero, o el uso de residuos como materia prima para el reciclaje en otros procesos.

Emplear métodos innovadores de reutilización y reciclaje de los retales de materia prima reduce los residuos, disminuye la utilización de recursos y genera ahorro económico. En la manufactura de calzado quedan retales de cuero que no siempre son aprovechados. Lo mismo sucede con los retales de las telas, hilados y fibras en el sector de Textiles y Confecciones. Los residuos de retales de cuero tienen un impacto negativo en el medio ambiente por su contenido de óxido de cromo. El reto es promover la separación y disposición final adecuada de estos residuos, puesto que muchas empresas aún los disponen con residuos ordinarios.

### **3.5.8. Distribución y venta**

Los residuos derivados del transporte y embalaje de productos, los empaques y bolsas de entrega, el mobiliario de tienda y los residuos de la construcción son un ejemplo de los residuos generados por la distribución y venta de los productos. Los sistemas de distribución y logística, el consumo de energía en los puntos de venta y la generación de papelería en los procesos de logística y venta, también contribuyen a la generación de impactos ambientales en

el ciclo de vida de los productos. Muchas empresas de la industria no cuentan con puntos de venta propios y por eso estos impactos son generados por terceros. Hay empresas que junto con sus proveedores reutilizan y reciclan mobiliario de tiendas, embalajes y empaques para ahorrar costos y reducir el impacto ambiental. También se utilizan materiales de empaques reciclados, reciclables o degradables.

### **3.5.9. Disposición final**

Existe una preocupación creciente por la contaminación que generan los productos del sector al final de su vida útil. Esta es una oportunidad para promover acciones de reciclaje con los consumidores finales, de utilizar materiales que faciliten la degradación y evitar el uso de químicos que contaminan el suelo y las fuentes de agua al descomponerse. La rapidez con que los consumidores desechan los artículos de moda ha aumentado considerablemente en los últimos años. Por eso también se promueve la donación de las prendas que aún están en buen estado. No se conoce de ninguna empresa del sector que haya emprendido un programa de posconsumo debido al elevado costo de dicha operación. Por eso el reto del sector es promover una política para la recolección y el reproceso de estos residuos.

A continuación, se presentan las principales variables del entorno ecológico y su calificación en amenazas y oportunidades mayores o menores.

**Tabla 5***Variables del entorno ecológico*

| Variables                                                                                                         | Amenazas   |   |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                                                                                   | Mayor      |   | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                                                                                   | 1          | 2 | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Impacto ambiental de los productos del sector                                                                     |            |   | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| Regulación sobre impactos ambientales del sector                                                                  |            |   | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| Tendencia de productos amigables con el medio ambiente                                                            |            |   |       |   |   |               |   |       |   | 10 |
| Generación de iniciativas de trabajo del sector con la academia sobre tecnología y materiales menos contaminantes |            |   |       |   |   | 6             |   |       |   |    |
| Impactos ambientales en la etapa de diseño                                                                        |            |   |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Impactos ambientales de materiales y su fabricación                                                               |            |   |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Estrategias para mitigar el impacto ambiental en la fabricación de productos                                      |            |   |       |   |   |               |   |       | 9 |    |
| Gestión de residuos del sector para reciclaje                                                                     |            |   |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| <b>Promedio General</b>                                                                                           | <b>6,4</b> |   |       |   |   |               |   |       |   |    |

**3.6. Entorno Tecnológico**

Las empresas del país tienen que trabajar por mejorar su productividad, principalmente a través de la actualización tecnológica, la formación del talento humano y la innovación en procesos y productos. Uno de los grandes problemas de las empresas que hacen parte de la cadena del Cuero, Calzado y Marroquinería es la baja tecnificación, unido a un bajo conocimiento técnico y barreras para la absorción tecnológica. Esto se traduce en baja productividad y bajos valores agregados. En el sector hay mucha creatividad, pero dificultad para llevar el diseño a la producción. No hay acceso a tecnologías que soporten el proceso de modelaje y que permitan producir grandes cantidades de un producto. También hay empresas que no valoran la importancia del componente de diseño en su proceso productivo.

Según el Primer Informe de Sostenibilidad del sector Sistema Moda realizado por la Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones (ANDI), la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) y el Programa de Transformación Productiva (PTP), la innovación, investigación y desarrollo de diseños, productos, tecnologías, usos de nuevos materiales, empaques y biomecánica y confort son clave para la competitividad del sector, puesto que estos le permiten: adaptarse al acelerado ritmo de cambio de la industria que exige nuevas colecciones permanentemente, mejorar la productividad, aumentar la capacidad para llevar al mercado productos con un valor agregado, contribuir a la protección del medio ambiente a costos competitivos, sin sacrificar confort y diseño.

También son la base para elaborar productos más amigables con el medio ambiente; emplear procesos y tecnologías más eficientes y ecosostenibles y elaborar productos con propiedades funcionales que respondan a las necesidades de nichos específicos, como las telas repelentes para las Fuerzas Militares o los zapatos diseñados para diabéticos.

En el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería también es clave la innovación y mejoramiento de los insumos y la terminación y acabados de los cueros. Otro punto de enfoque del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería es el de biomecánica y confort. En este campo hay una amplia oferta de programas (software) que facilitan el diseño de los productos, aunque en muchas ocasiones estos no están disponible para las empresas pequeñas: en general, el acceso a nuevas tecnologías es limitado.

El SENA, el Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia (Ceinnova) y el Gobierno están trabajando para ofrecer servicios y créditos a las empresas y así poder superar esta limitación. El valor agregado en diseño es una de las herramientas para competir con los productos de bajo costo.

Para apoyar la innovación del sector existen varias iniciativas desde los gremios y empresas de la industria, de la mano de entidades de investigación, desarrollo tecnológico y educación como por ejemplo:

#### Iniciativas de la Cámara de la ANDI

- Convenio Cámara ANDI–AITEK (Asociación de Investigación de la Industria Textil) para prestar servicios a los afiliados en las actividades de I+D+I; nuevas tecnologías, nuevos procesos y productos, acreditaciones, reconocimientos, servicios de consultoría y certificaciones.
- Impulso al ejercicio de vigilancia y prospectiva tecnológica, en trabajo conjunto con el Programa de Transformación Productiva (PTP).
- Implementación de un programa de promoción de proyectos de I+D en empresas del sector en alianza con la Universidad Javeriana y Colciencias: Curso de innovación en empresas.

#### Iniciativas de ACICAM:

- Apoyo a la transferencia tecnológica y capacitación en diseño. El gremio trabaja permanentemente con Ceinnova para la promoción de la competitividad basada en el dominio del conocimiento tecnológico y en la incorporación permanente de tecnologías.
- Desarrollo de la primera versión del Premio Nacional de Diseño de Calzado “Innovación para tus pies”, con el apoyo del PTP y Proexport.

Las nuevas tendencias de la moda ingresan con un concepto de prendas sostenibles elaboradas a partir de material menos contaminantes como lo es el cáñamo, la fibra de piña y

algunos tipos de hongos innovando para reducir el impacto ambiental, teniendo en cuenta que la industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo.

Grandes marcas como Louis Vuitton tienen una nueva línea de bolsos y maletines con materiales eco amigables como algodón orgánico certificado, lana, poliéster y plástico reciclados, y otros materiales utilizados en colecciones anteriores.

Otro ejemplo a nivel local lo presenta el trabajo de grado “Diseñar un plan de negocio para el montaje de una empresa marroquinera en la ciudad de Bucaramanga con productos elaborados en cuero vegano a base de fibras vegetales como lo es la hoja piña” de Yecenia Lucia González Hernández y Eduar Fabian Noriega Rincón en 2022; en este elabora un plan de negocio para la elaboración de productos a base de fibras vegetales como la hoja de piña y el fique como materiales alternativos que se podrán implementar en cada sector de la industria marroquinera; estos materiales buscan sustituir al cuero que tiene un impacto ambiental muy fuerte.

En cuanto a los canales de ventas, la tecnología se encuentra en constante evolución para aprovechar todas las oportunidades del mercado y genera desafíos para el presente, gran parte de ello llevó a las empresas a ofertar alternativas de venta que no existían o por lo menos no eran muy comunes en Colombia, hablamos de las ventas virtuales, lo que les permitió a las personas o compañías con poca capacidad de abarcar un mercado nacional y en algunos casos el internacional, ampliarse o simplemente nacer como una idea de emprendimiento, es por eso que hoy en día lo pueden hacer por medio de sus tiendas virtuales y por supuesto para Wanderlust esta es la herramienta más importante en sus ventas, debido a que ofrece muchas ventajas a los consumidores y por medio de estas tecnologías brindar una mayor comodidad al comprador y menores costos fijos para el vendedor, con el fin de tener ofertas competitivas frente a las grandes marcas, que hoy en día cuentan con alto músculo financiero .

Instagram, Marketplace de Facebook y Tik Tok, son algunas de las herramientas que permiten la conexión con los consumidores finales, permitiendo realizar compras desde la comodidad de su hogar y sin necesidad de desplazarse a una tienda.

De acuerdo a las cifras de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el total de las ventas en línea del segundo trimestre del año 2022 alcanzó las ventas COP \$13.6 billones, una variación del 11,4% en comparación a lo observado en el primer trimestre del 2022 y un aumento del 53,3% respecto al segundo trimestre del año 2021, dejando evidencias que el eCommerce de Colombia va en ascenso y que a raíz de la pandemia se generó un rápido incremento de usuarios en comercios electrónicos que antes fueron reacios a hacer sus compras por internet, por falta de confianza en el medio no presente, y una vez comenzaron a tener mejores experiencias de las plataformas se van volviendo más consciente del modelo digital, aumenta la concurrencia y mejoran las oportunidades de ampliar el mercado para todo tipo de negocio, lo cual abre otra puerta relevante en el entorno tecnológico, y es la capacidad de adaptarse para competir con velocidad y enfrentarse a miles de emprendimientos que nacen todos los días y que llevan a cada negocio a ser más innovador, competitivo y arriesgado a la hora de ingresar en este modelo, con el fin de posicionarse como una marca de interacción, atracción y fidelización de consumidores, ofreciendo un sin número de beneficios para el consumidor final, como para el vendedor.

La penetración de ecommerce en Colombia es Pacífico con 31%, Santanderes 29%, Cundinamarca 26%, centro 24%, Antioquia 20%, Eje cafetero 17%, Atlántico con 18% y Nororiente con 14%.

A continuación, se presentan las principales variables del entorno tecnológicos y su calificación en amenazas y oportunidades mayores o menores.

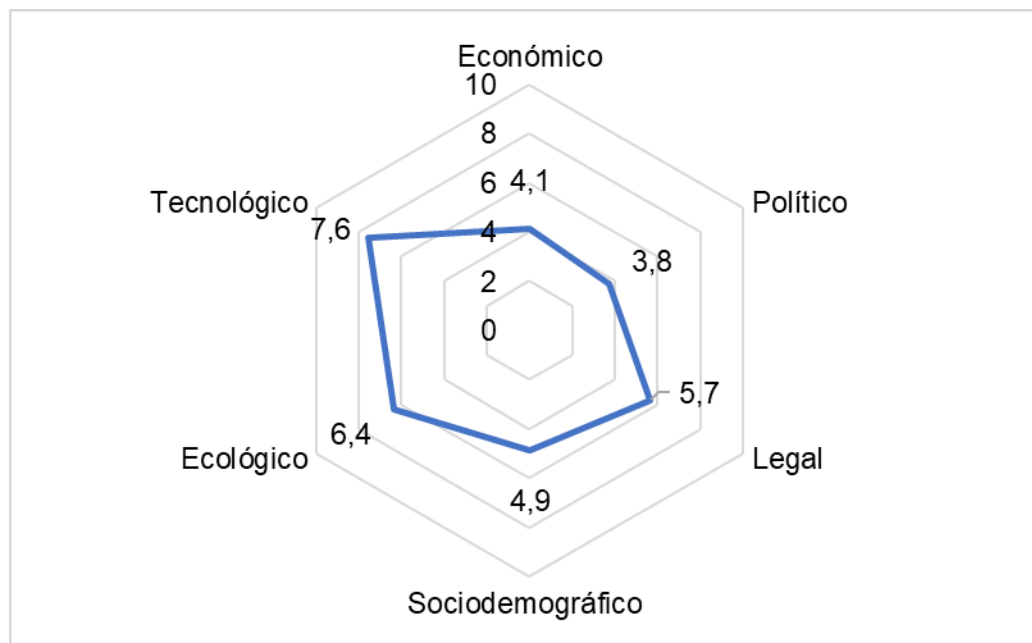
**Tabla 6***Variables del entorno tecnológico*

| Variables                                                                                                                               | Amenazas |            |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                                                                                                         | Mayor    |            | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                                                                                                         | 1        | 2          | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Acceso a tecnificación de la empresas del sector                                                                                        |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| Importancia del componente de diseño en el proceso productivo                                                                           |          |            |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Innovación, investigación y desarrollo son claves para la competitividad del sector                                                     |          |            |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Tendencia de productos más amigables con el medio ambiente y empleo de procesos y tecnologías más eficientes y ecosostenibles.          |          |            |       |   |   |               |   |       | 9 |    |
| Elaboración de productos con propiedades funcionales que respondan a las necesidades de nichos específicos                              |          |            |       |   |   |               |   |       | 9 |    |
| Apoyo a la innovación del sector por gremios, empresas de la industria y entidades de investigación, desarrollo tecnológico y educación |          |            |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Crecimiento del uso canales de ventas virtuales y el eCommerce en Colombia                                                              |          |            |       |   |   |               |   |       | 9 |    |
| <b>Promedio General</b>                                                                                                                 |          | <b>7,6</b> |       |   |   |               |   |       |   |    |

En la figura 7 se presenta el resultado del análisis y calificación de las variables del entorno relevantes para Wanderlust.

**Figura 7**

*Radar para el análisis y diagnóstico del entorno*



De acuerdo con el radar para el análisis del entorno se puede concluir los entornos que presentan mayores oportunidades para Wanderlust son:

El entorno tecnológico presenta una gran oportunidad debido a las tendencia del mercado a adquirir productos más amigables con el medio ambiente y comprar a empresas que empleen procesos y tecnologías más eficientes y ecosostenibles; factores que han estado siempre en la filosofía de Wanderlust y en los intereses y expectativas de sus socios, así como en dar importancia al proceso de diseño y estar permanentemente pensando en la innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos o líneas de productos, factor relevante para la competitividad en el sector. En ese mismo sentido, Wanderlust tiene una oportunidad en obtener apoyo de gremios, empresas de la industria y entidades de investigación, desarrollo tecnológico y educación, que apoyan a emprendedores y la innovación en el sector, situación que puede contrarrestar el poco acceso a la tecnología que pueden lograr las microempresas.

Por otra parte, Wanderlust no es ajeno a las tendencias crecientes de venta a través de canales virtuales y el eCommerce en general, los cuales son los mayores canales de venta que tiene la empresa y en los cuales invierte recursos financieros y esfuerzos permanentemente.

En el mismo sentido de la innovación y desarrollo, Wanderlust tiene una oportunidad de entrar a nichos de mercados que necesitan productos con propiedades funcionales como los operadores de aerolíneas de vuelo, maternidad, mascotas, etc.

El entorno ecológico presenta grandes oportunidades para Wanderlust quien en su filosofía tiene incluida lo que actualmente está en tendencia sobre la compra de productos elaborados con materiales alternativos al cuero y con menor impacto ambiental, y realizados mediante procesos sostenibles. Desde la etapa de diseño, el socio diseñador de Wanderlust y los socios inversores y gestores aportan ideas para utilizar productos alternativos como fibras y textiles, los cuales se pueden complementar con el uso de sobrantes de materiales. Todo lo anterior, hace en Wanderlust un factor diferenciador en un sector donde se presentan impactos ambientales importantes en todo el ciclo de vida de los productos y existen una amplia regulación del Gobierno como se presentaron en el análisis del entorno ecológico.

Por su parte, los entornos que presentan un nivel de amenazas y oportunidades equilibrado para Wanderlust son:

El entorno legal presenta oportunidades para Wanderlust por la posibilidad de tener certificaciones en Normas de Competencia Laboral del SENA y en normas del ICONTEC que tienen efectos positivos en la productividad y la competitividad de la empresa; además, este tipo de certificaciones son exigidos por diversas entidades del estado y privadas en los procesos de contratación en donde Wanderlust puede participar. Por otra parte, la gran cantidad de trámites legales para la constitución de empresas en Colombia y las obligaciones

tributarias, laborales y comerciales dificultan el proceso de constitución legal y formalización de Wanderlust.

El entorno sociodemográfico presenta oportunidades para la empresa por la generación de empleo que se está presentando en el país, así como por el incremento del salario mínimo, la disminución de los índices de pobreza multidimensional, el alto ingreso per cápita de Cali, que entre otros efectos, genera mayor poder adquisitivo de la población colombiana; sin embargo, esto se ve contrarrestado por el bajo Ingreso Nacional Bruto Pér capita de Colombia y las altas tasas de informalidad de la ciudad de Cali. Otras amenazas para Wanderlust de este entorno lo genera la composición del tejido productivo de Cali caracterizado por la informalidad, la poca innovación y la poco tiempo de supervivencia de las microempresas que sugieren pocas condiciones favorables para empresas como Wanderlust en la ciudad.

Los entornos que presentan mayores amenazas para Wanderlust son:

El entorno económico presenta amenazas para Wanderlust principalmente por los altos niveles de pobreza y desigualdad en la población colombiana que afectan el poder adquisitivo de los clientes potenciales, el acceso a servicios como la educación y formación profesional indispensables para contar con el mejor talento en Wanderlust; la disminución de la tasa de cambio que hace más atractiva las importaciones de productos de la competencia, las altas tasas de interés que dificultan el acceso a financiamiento externo para adquisición de activos y la financiación de proyectos de Wanderlust, las tasas de inflación que si bien han disminuido todavía presentan una amenaza para la adquisición de materiales e insumos, y servicios para la empresa, y afecta también el poder adquisitivo de la población; por último, existe incertidumbre en Wanderlust y en general en el sector empresarial sobre la evolución de la economía por efecto de las políticas del Gobierno Nacional de turno. Por otra parte, el

crecimiento de las exportaciones del sector manufacturero constituye una buena señal para Wanderlust que tiene dentro de sus planes incursionar en los mercados internacionales.

El entorno político presenta amenazas para Wanderlust principalmente por los efectos de la reforma tributaria del Gobierno Nacional de turno que incrementa los gastos por impuesto de renta en la empresa y personas naturales afectando su poder adquisitivo; Adicionalmente, existe incertidumbre en Wanderlust y en general en el sector empresarial para realizar futuras inversiones y mantenerse en el mercado por el efecto que puedan causar las reformas laboral, pensional y de salud en caso de ser aprobadas, la inestabilidad política del Gobierno Nacional por los cuestionamientos de funcionarios cercanos y las elecciones regionales del mes de octubre de 2023.

#### 4. Análisis del Sector

Según el informe del sector del mes de mayo de 2023 del Instituto para la Exportación y la Moda Inexmoda, el gasto en moda entre enero y abril de 2023 llegó a \$9,90 billones, 5,8% más que en el mismo periodo de 2022. En promedio en lo corrido del año los hogares colombianos han disminuido su capacidad de compra, adquiriendo 3 unidades menos que hace un año. Adicionalmente, según la encuesta de Fedesarrollo, la confianza de los consumidores sigue deteriorándose lo que ha generado un menor gasto en bienes durables.

Las categorías que presentaron un mayor aumento del gasto real en el primer trimestre de 2023 fue, artículos de joyería (1,26%), servicios de vestuario y calzado (0,17%) y ropa de hogar (0,01%), mientras que el segmento de calzado, vestuario tuvieron una disminución de 0,44% y 1,00% respectivamente.

Entre enero y marzo de 2023, las exportaciones de textiles y confecciones presentaron una reducción de 16,0% y 15,3%, principalmente por una caída en volumen, asimismo, las de calzado cayeron 10,6% y las de marroquinería 20,9%; por el contrario, las ventas externas de cosméticos y cuidado personal aumentaron 13,2%.

Las importaciones, por su parte, también tuvieron una caída entre enero y febrero de 2023, liderado por los textiles (-43,5%), seguido de marroquinería (-42,2%), calzado (-41,23%) y confecciones (-10,2%), las de cosméticos continuaron en terreno positivo con un incremento de 6,2%.

La moda representa aproximadamente el 3,1% del gasto nacional, 21.2% de este gasto en moda es para artículos y accesorios personales y el 50,6% es vestuario.

En el mes de marzo de 2023 Cali, principal ciudad donde opera Wanderlust, tiene una participación del 6% en el mercado nacional ubicándose en el puesto número tres después de

Bogotá y Medellín; mientras que en el gasto per cápita en moda se ubica en el puesto cuatro con \$66.748 después de Bogotá, Pasto y Manizales.

La producción de marroquinería en el año 2022 fue de 97,8 millones de dolares, en enero a marzo de 2022 de 97,9 millones de dolares y enero a marzo de 2023 de 77,7 millones de dolares con una disminución del 20,6%. En ventas en el año 2022 fue de 96,2 millones de dolares, en enero a marzo de 2022 de 87,8 millones de dolares y enero a marzo de 2023 de 66,8 millones de dolares con una disminución del 23,9%.

Las exportaciones de marroquinería en el año 2022 fueron de 54,7 millones de dolares, de enero a abril 2022 fueron de 18,4 millones de dolares y de enero a abril 2023 fueron de 14,6 millones de dolares con una disminución del 20,7%. Los principales países destino de las exportaciones colombianas son Estados Unidos con un 50,2% de participación, seguido por México con 11,3%, Ecuador con 6,8% y Perú con 4%.

Las exportaciones de marroquinería de enero a marzo de 2023 se comportaron así en moneda dólar; Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado \$5.273.859, baúles, maletas, maletines y carteras de mano por \$4.665.995, prendas y complementos (accesorios), de vestir, de cuero natural o cuero regenerado por \$751.478, artículos de viaje, bolsos, talabartería o guarnicionería para todos los animales por \$249.851.

Las importaciones de marroquinería en el año 2022 fueron 220.9 millones de dólares, de enero a abril 2022 fueron 61,5 millones de dólares y de enero a abril de 2023 fueron de 50.8 millones de dólares con una disminución del 17,3%. Los principales países origen de las importaciones colombianas son China con un 82,4% de participación, seguido por India, Vietnam, Francia, Camboya, España, Italia y Pakistán.

Las importaciones de marroquinería de enero a marzo de 2023 se comportaron así en moneda dólar; Baúles, maletas, maletines y carteras de mano por \$26.765.552, Prendas y

complementos (accesorios), de vestir, de cuero natural o cuero regenerado por \$1.657.100, Artículos de talabartería o guarnicionería para todos los animales de cualquier materia por \$ 573.619, 5 Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado por \$ 266.282 y Manufacturas de tripa, de vejigas o tendones por \$43.481.

#### **4.1. Organizaciones Gremiales**

Las siguientes son organizaciones que representan los intereses de los empresarios y promueven la competitividad y crecimiento de cada uno de los sectores de la cadena. Estas organizaciones trabajan de manera colaborativa para enfrentar los retos en un contexto nacional, regional y global.

- Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil, Confecciones de la ANDI: Instancia que desde 2001 representa los intereses de las distintas empresas de los sectores de algodón, fibras, textiles y confecciones a nivel nacional.
- Cámara Colombiana de la Confección y Afines: Agremiación que promueve la Industria de la Confección a nivel nacional e internacional, fomenta la calidad y la productividad, representa y defiende los intereses generales del sector.
- Clúster Textil de Confección Diseño y Moda: Promueve la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial y las instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales.
- Clúster de la Moda de Bogotá: Estrategia para acompañar y dinamizar la red empresarial de esta industria, a través de esfuerzos conjuntos de los actores que integran el sistema de moda en Bogotá y la región.

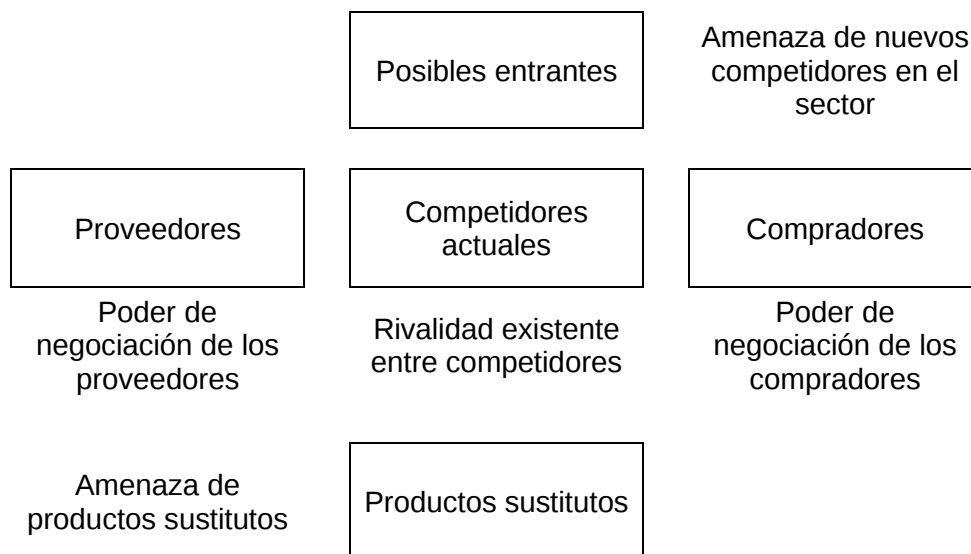
- Clúster Textil Confección del Tolima: Es un conglomerado de empresas e instituciones que pertenecen y/o apoyan al sector textil-confección, se encuentran localizadas en el departamento del Tolima y conforman una red de cooperación para el fortalecimiento, desarrollo y mejora competitiva del sector.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM): Agremiación que representa al sector en el país y propicia la integración de la cadena productiva para el engrandecimiento de la industria colombiana, dentro y fuera del territorio nacional.
- Cámara Sectorial del Cuero de la ANDI: Agrupa a las personas naturales y jurídicas que forman parte de la cadena productiva del cuero, principalmente curtidores.
- Federación Nacional del Cuero, Calzado y Marroquinería y Afines: Organización sin Ánimo de Lucro dedicada a asociar y agregar a todas las razones sociales dedicadas al mercado del cuero, en todos sus sectores.

Las principales entidades de apoyo públicas y privadas al sector son el SENA, Programa de Transformación Productiva, Proexport, Inexmoda, Ceinnova, Innpulsa y Colciencias.

Para analizar el sector de Wanderlust se utiliza el modelo de las cinco fuerzas diseñado por Porter que se muestra en la figura 8.

**Figura 8**

*Modelo de las cinco fuerzas*



*Nota.* De *Direccionamiento Estratégico*, por B. Betancourt, 2021, p. 27. Derechos de autor 2021 por B. Betancourt, Maestría en Administración, Universidad del Valle.

#### **4.2. Posibles entrantes**

La amenaza de nuevos competidores es alta; no existen muchas barreras de entrada al mercado debido a que se debe contar con capital bajo para iniciar una empresa del sector, el acceso a los canales de distribución es amplio y la adquisición de productos se realiza de manera fácil, debido a que en grandes ciudades se puede adquirir al por mayor en los centros de la ciudad, bodegas, centros comerciales; y existe una gran cantidad de proveedores de las materias primas en el centro de la ciudad de Cali y también se pueden encontrar fácilmente en páginas web y redes sociales.

Por otra parte, las políticas gubernamentales como los aranceles y las regulaciones no favorecen en muchas ocasiones a la industria nacional; es decir, las grandes superficies

extranjeras tienen gran facilidad de ingreso al sector de la moda y comercio en Colombia. Por ejemplo, se destaca el ingreso de los mercados chinos a la ciudad de Cali, que tienen una alta presencia en los mercados populares como el centro de la ciudad, a lo que se han convertido en grandes plataformas de ventas de productos, accesorios y complementos. Sumado a esto, plataformas para compra de productos como ALIEXPRESS, genera cierta desventaja en las competencias del mercado debido a sus bajos precios.

#### **4.3. Competidores actuales**

Wanderlust tiene una gran cantidad de competidores desde marcas muy reconocidas en el medio, hasta marcas nuevas que recién están buscando participación en este mercado. Debido a esto la rivalidad y la competencia que se da en este sector es alta no solo por precio, si no también, por posicionamiento en el mercado; estas empresas constantemente tienen guerras de precios para la atracción de clientes, además, las campañas publicitarias presentadas tienen un alto costo. Hay muchas empresas del sector del mismo tamaño y con los mismos productos.

Según Confecámaras, durante el 2022 se crearon en Colombia 310.731 nuevas empresas, 1% más que en el 2021 cuando nacieron 307.679 unidades productivas. Se registró un crecimiento del 3,1% en creación de sociedades con respecto al año anterior.

Del total de nuevas empresas registradas, 73,8% corresponden a personas naturales y 26,2% a sociedades. Es importante anotar que las sociedades crecieron 3,1% respecto a 2021, al pasar de 78.880 en 2021 a 81.350 en 2022. Por su parte, las matrículas de personas naturales pasaron de 228.799 a 229.381, lo que representa una variación positiva de 0,3%.

Según el portal de fashion network, en total en el país la cadena productiva de cuero, calzado y marroquinería suma cerca de 28.000 empresas formales y hay registradas 401 empresas del sector con capacidad exportadora y un récord reciente de ventas internacionales.

Según el portal blog del Consultor Ignacio Gómez Escobar, las principales empresas de marroquinería, confecciones en cuero, bolsos, maletas y productos afines son;

Totto: El líder del sector cuentan con 600 tiendas a nivel global y presencia en 48 países a través de tiendas propias y su red de distribuidores, genera cerca de 12.467 empleos directos y cerca de 7.000 indirectos a través de su red de distribuidores y proveedores.

Vélez: la marca de los amantes del cuero se ha reinventado una y otra vez. La innovación como fórmula del éxito, en Cueros Vélez S.A.S. siempre ha estado impregnada en todo lo que hace. Desde los accesorios de cuero artesanales fabricados a mano, hasta la tecnología que implementan para poner sobre ruedas las 240 tiendas que tienen ubicadas en 45 ciudades de Colombia cuentan con importantes aportes de innovación. Tiene una operación de más de 3 mil empleados directos y 2.500 indirectos.

Bosi: Comercializadora Baldini, Alcántara Asociados y Artesa S.A.S constituyen el Grupo Empresarial Bosi, cuenta con 155 puntos de venta en Colombia, 10 franquicias, 50 distribuidores autorizados y cinco tiendas internacionales en Ecuador y Costa Rica. En el plano internacional tienen planes de expansión en el mediano plazo a Chile, Perú y Bolivia de la mano con comerciantes locales.

Mario Hernández, La marca que lleva el nombre de uno de los líderes empresariales más importante del país, ocupa el cuarto lugar en esta categoría. Su estrategia se ha basado en ofrecer productos con alta calidad, diferenciación y diseño, reinventándose constantemente. La empresa sumo más de 60 tiendas en el mundo, entre propias y franquicias, con presencia en Costa Rica, Aruba, Panamá, Rusia, México, Venezuela y Colombia, a lo que al final del año se sumará una nueva tienda de lujo en Miami.

Según el informe sectorial del calzado y marroquinería publicado por Sectorial, en diciembre en 2022, entre enero y septiembre del 2022, el índice promedio de producción de

marroquinería se ubicó en 97,6, es decir, 11,2 puntos por encima del índice del mismo. Para septiembre del 2022, el índice promedio de ventas de marroquinería se ubicó en 92,2 es decir, 5,9 puntos por encima del índice del mismo periodo del 2021.

El sector no cuenta con barreras de salida; la maquinaria y equipos no son altamente especializados, no hay mayores restricciones del gobierno o interrelaciones estratégicas fuertes para la salida de las empresas; quizás la barrera de salida que se podría presentar son las barreras emocionales de los socios o fundadores de las marcas.

#### **4.4. Productos sustitutos**

Los productos sustitutos son principalmente los productos realizados con cuero; sin embargo, estos tienen un costo mayor al cuero vegano o sintético que es la principal materia prima de los productos de Wanderlust. El cuero tiene una alta disponibilidad de compra y los compradores son propensos a adquirirlos por la percepción que tienen de sus características de durabilidad principalmente; sin embargo, existe cada vez más compradores que prefieren productos hechos con materiales con menor impacto ambiental que el cuero.

Otros sustitutos son los textiles con base en PVC, cáñamo, fibras y los textiles con mezclas de PET reciclado, que pueden tener un costo similar o más bajo y que están introduciéndose en el mercado con fuerza y también están siendo analizados en Wanderlust para la elaboración de sus productos.

#### **4.5. Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el sector es bajo, debido a que hay gran variedad de proveedores de las materias primas de los productos de Wanderlust ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Cali y otras ciudades de Colombia. El precio entre los proveedores puede variar, pero no en sumas significativas. No existe gran amenaza de

integración de los proveedores hacia adelante y no hay diferenciación de las materias primas utilizadas por Wanderlust y que sean ofrecidas por pocos proveedores.

#### **4.6. Clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto debido a la competencia de los productos ofrecidos por Wanderlust, el cual permite a los clientes tener una amplia posibilidad de comparar productos en tanto precio, calidad, estilos e innovación del producto o se inclinen por los productos sustitutos. Existe gran cantidad de empresas del sector de diferentes tamaños.

Los clientes de Wanderlust se pueden dividir en grupos principales:

- Estudiantes y/o universitarios mayores de 18 años, referenciados en un estrato socio económico 3 en adelante. Jóvenes interesados por la moda y el estilo.
- Trabajadores y oficinistas mayores de 30 años, referenciados en un estrato socio económico 3 en adelante. Jóvenes adultos interesados por los viajes y el estilo de vida.

Por otra parte, los clientes de Wanderlust no adquieren grandes cantidades, no se tiene dependencia de un cliente individual y no existe la amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes; esto factores reducen en alguna medida el poder de negociación de los clientes de Wanderlust.

A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas del sector del sistema moda:

**Tabla 7***Variables del sector sistema moda*

| Variables                                                              | Amenazas |            |       |   |   | Oportunidades |   |       |   |    |
|------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|---|---|---------------|---|-------|---|----|
|                                                                        | Mayor    |            | Menor |   |   | Menor         |   | Mayor |   |    |
|                                                                        | 1        | 2          | 3     | 4 | 5 | 6             | 7 | 8     | 9 | 10 |
| Disminución de compra en moda en unidades                              |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| Disminución de las exportaciones de confecciones y marroquinería       |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| Disminución de las importaciones de confecciones y marroquinería       |          |            |       |   |   | 6             |   |       |   |    |
| En gasto pér capita de moda Cali ocupa el puesto 4 en Colombia         |          |            |       |   |   |               | 7 |       |   |    |
| Amplia red de organizaciones gremiales y entidades de apoyo del sector |          |            |       |   |   |               |   | 8     |   |    |
| Amenaza de nuevos competidores en el sector                            |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| Rivalidad existente entre competidores                                 |          | 2          |       |   |   |               |   |       |   |    |
| Existencia de productos sustitutos                                     |          |            |       | 4 |   |               |   |       |   |    |
| Poder de negociación de proveedores                                    |          |            |       |   |   |               |   |       | 9 |    |
| Poder de negociación de los clientes                                   |          |            | 3     |   |   |               |   |       |   |    |
| <b>Promedio General</b>                                                |          | <b>4,5</b> |       |   |   |               |   |       |   |    |

## 5. Benchmarking

### 5.1. Empresas referentes

A continuación, se presenta una selección de tres marcas referentes del sector y algunas de sus características principales.

**Totto.** Es una marca de maletines y de diversos productos del sector de la moda con fuerte presencia en el mercado nacional colombiano y en la región latinoamericana.

Es una de las empresas y cadenas de productos más grandes de Colombia y su propuesta principal se basa en satisfacer al usuario con diversas líneas de diseño, con usos específicos para cada necesidad que pueda tener el usuario.

Totto le apuesta a la innovación para desarrollar nuevos productos y entender las tendencias del mercado, se asegura de cumplir con las expectativas de los diferentes perfiles de clientes.

En 1987, el creador Yonatan Bursztyn, vio el gran potencial en una fábrica de cuero casi en bancarrota, decide comprarla y reactivar su negocio utilizando la lona para crear una línea de morrales y bolsos. No pasó mucho tiempo para que los colores y diseños de TOTTO fueran ganando participación en el mercado en Colombia y se comenzara a expandirse por toda Latinoamérica y el mundo.

Actualmente, Tutto tiene presencia en 57 países, cuenta con más de 610 tiendas propias y 7.500 distribuidores a escala global y alrededor de 12.500 empleados directos.

Totto siempre se ha caracterizado por hacer una publicidad con unos eslóganes en los que se utiliza el juego de palabras para el posicionamiento (Totto o nada). - Una de las estrategias comerciales más impactantes de Tutto, es el famoso “Totto loco” el cual consiste en bajar los precios en marzo y en octubre.

La política de calidad de Totto establece que se enfoca en ofrecer productos de excelente calidad, funcionales y con diseños que se adaptan al estilo de los clientes.

Los productos tienen etiquetas de instrucciones que especifican la mejor manera de cuidarlos. Las instrucciones varían de un producto a otro.

Los productos cuentan con sus característica y tamaño, que se pueden observar en la página web de Totto.

Ofrece una gran variedad de productos, para poder informar exactamente la disponibilidad de un producto en una de las tiendas existen varios canales de atención al cliente.

Tiene un canal disponible para las personas que tengan una idea de negocios o una propuesta de producto se pueda comunicar con la empresa.

Cuenta con un canal de ventas Corporativas que ofrece varios servicios a sus clientes como:

Descuento por compras por volumen de producto (Depende de la cantidad que se esté cotizando).

Personalización de productos (Marcación del logo de la compañía en diferentes modalidades, estampado, bordado, placa, etc.).

Desarrollo de productos especiales (ayuda en cocrear productos que se adapten a las necesidades específicas).

Cuenta con una representación en varios países del mundo, para ello la franquicia correspondiente atiende la solicitud según sea al país para el que se necesite el producto.

En el 2022, Totto cerró con el 8% de su portafolio con productos eco, y este nuevo año. Se logró recuperar más de 20.000.000 de botellas plásticas de un solo uso. En el 2022 recuperó más de 15.000 kg de plástico que se suman al propósito de recuperar 14 toneladas anuales, evitando así que lleguen a rellenos sanitarios y contaminen los ecosistemas

Totto le apuesta a la economía circular alargando la vida útil de los productos y recuperando materiales.

Tiene una campaña de donación, desde el 2019 más de 67.000 morrales han sido donados.

Tiene un taller de reparaciones de sus productos para evitar que sean desechados directamente, disminuyendo la cantidad de residuos generados. Anualmente son más de 25.000 productos que se reparan en el taller de Totto.

Totto Loco Es la campaña de temporada de ofertas más grande de Totto.

**Qualibet.** *Es una marca de maletines y accesorios de moda con fuerte presencia en la región antioqueña. Qualibet se inspira en el espíritu viajero y en la pasión por la exploración.*

Se funda en 2012 en Medellín Colombia, como una marca independiente, que conecta la pasión por el diseño, fascinación por las técnicas manuales de producción y un deseo inmenso de conocer el mundo viajando.

Su producto es atemporal y global. Su inspiración clásica busca, de la mano de los mejores materiales en el mercado nacional, se desarrolle un producto con alto contenido estético, durable y no simplemente de temporada.

Qualibet está inspirada en sueño de viajar con todos aquellos que tienen un espíritu aventurero, inspirando a través de sus productos para crear nuevas travesías y experiencias recorriendo el mundo.

Trabaja con talento local; fabricantes, talleres de confección, ilustradores y diseñadores.

Valora el trabajo manual, se suma a la filosofía del comercio justo & consumo consciente.

Vela por una forma de producción sostenible para todos en Qualibet.

Trabaja con materiales producidos en Colombia con altos estándares de calidad. Cada material usado en sus productos ha sido fabricado en condiciones justas de trabajo, en entornos adecuados y por manos Colombianas.

Trabaja con una comunidad de creativos e ilustradores locales para el desarrollo de colecciones especiales. La inspiración principal está basada en la riqueza natural del entorno local, para crear productos auténticos y propagar un mensaje positivo en pro de la conservación natural.

Los productos se pueden adquirir en dos opciones tienda en línea y tienda física en Medellín.

Las ordenes son entregadas en un plazo de 2 a 8 días hábiles a partir de la confirmación del pago del cliente.

Se puede hacer devoluciones de pedidos si los clientes no están conformes con el producto adquirido o que recibiste como obsequio. Se pueden cambiar en un plazo de diez (10) días, a contar desde la fecha en que recibes tu producto.

En la página de web se cuenta con todos los medios de pago a través de la plataforma de Wompi de Bancolombia, también permite pagos por medio de transferencias bancarias.

Ofrece garantías de arreglo o reparación de los productos que presenten defectos de fabricación mismo bajo los estándares productivos de la marca.

**Jormands.** *Jormands nace en el año 2017 de la creencia de un joven Barranquillero quien sentía que los morrales convencionales no ofrecían la versatilidad y utilidad que buscaba en un producto.*

Desde entonces, el propósito ha sido crear un artículo que tenga un sello único y sea útil en cualquier escenario posible.

Desde su comienzo la marca ofreció una línea de morrales en diversas tonalidades que le imprimían a cada color una personalidad diferente y única. Esto logró el posicionamiento de la marca y hoy en día ofrece distintas alternativas de maletas y equipaje para uso diario, trabajo, accesorios digitales, equipos de viaje entre otros tantos productos. Manteniendo siempre los más altos estándares de calidad.

Los productos de JORMANDS se venden actualmente a través de la página web, en las tiendas Mac Center de Colombia y Perú, así como en los seller centers oficiales de Falabella, Linio y Life Miles

La marca tiene el espíritu de libertad y descubrimiento, representado en el lema: LOSE THE MAPS

todos los pedidos que se reciban en la página de JORMANDS, solo se pueden enviar a direcciones nacionales ubicadas al interior de los 32 departamentos que componen el territorio nacional.

El tiempo de entrega estimado puede variar en un periodo máximo de 4 a 8 días hábiles a partir de la fecha en la que se aprueba la compra.

Como medio de pago acepta tarjetas de crédito Visa, MasterCard, American Express y Diners, tarjetas débito Visa y MasterCard, PSE, Pago referencia en Banco, puntos Baloto y Efecty. También pagos en criptomonedas Bitcoin, Dogecoin, Ethereum, Litecoin, DAI, USDC.

## **5.2. Factores claves de éxito**

Los siguientes factores de éxito para Wanderlust fueron seleccionados con base en entrevistas con los socios de la empresa, teniendo en cuenta los factores de benchmarking competitivo para bienes transables, a saber; costos, marketing, calidad, gestión, tecnología, servicio, innovación y productividad.

Adicionalmente, se tuvo en cuenta el trabajo de investigación “Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología Delphi: análisis estructural y juego de actores” de Velasquez Restrepo y Castro Corrales, en donde se concluye que los factores de éxito son en su orden de relevancia los siguientes:

1. Calificación del personal
2. Innovación tecnológica
3. Disminución de desperdicios
4. Uso intensivo de tecnologías de información y comunicación
5. Implementación de procesos de producción eficientes
6. Competitividad en precio y calidad
7. Diferenciarse en diseño

8. Construcción y posicionamiento de marca
9. Garantías para los productores nacionales frente a los productos asiáticos
10. Ofrecer productos con altas especificaciones técnicas
11. Cambios del modelo de negocio con enfoque hacia el servicio
12. Incorporar una planeación adecuada
13. Articulación con los proveedores de materia prima
14. Estrategias para combatir el contrabando
15. Uso de materiales sintéticos
16. Ofrecer productos con mayores tiempos de garantía con servicio posventa asociado
17. Implementación de verdaderas estructuras organizacionales
18. Otorgar estatus a los productos
19. Resaltar las características únicas de los productos
20. Adaptabilidad al entorno del mercado
21. Darles a las empresas un enfoque internacional
22. Mercadotecnia y comercialización

Con base en lo anterior, se seleccionaron los siguientes factores claves de éxito para el benchmarking competitivo de Wanderlust:

- 1 Calidad de materiales
- 2 Calidad y eficiencia en el proceso productivo

- 3 Planeación adecuada
- 4 Diseño de los productos
- 5 Estrategias de marketing digital
- 6 Innovación en materiales y productos
- 7 Precios competitivos
- 8 Modelo de negocio con enfoque al servicio
- 9 Capacitación y experiencia de colaboradores
- 10 Construcción y posicionamiento de marca

### **5.3. Matriz del perfil competitivo**

A continuación, se presenta la matriz del perfil competitivo con un rango de calificaciones de 1 a 4 para cada factor clave de éxito y su valor sopesado.

**Tabla 8***Matriz del perfil competitivo (MPC)*

| No. | Factores claves del éxito                     | Peso     | Wanderlust |                | Totto |                | Qualibet |                | Jormands |                |
|-----|-----------------------------------------------|----------|------------|----------------|-------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
|     |                                               |          | Valor      | Valor sopesado | Valor | Valor sopesado | Valor    | Valor sopesado | Valor    | Valor sopesado |
| 1   | Calidad de materiales                         | 10% 0,10 | 3          | 0,30           | 4     | 0,40           | 4        | 0,40           | 4        | 0,40           |
| 2   | Calidad y eficiencia en el proceso productivo | 10% 0,10 | 3          | 0,30           | 4     | 0,40           | 4        | 0,40           | 4        | 0,40           |
| 3   | Planeación adecuada                           | 5% 0,05  | 2          | 0,10           | 4     | 0,20           | 3        | 0,15           | 3        | 0,15           |
| 4   | Diseño de los productos                       | 10% 0,10 | 3          | 0,30           | 4     | 0,40           | 4        | 0,40           | 4        | 0,40           |
| 5   | Estrategias de marketing digital              | 15% 0,15 | 2          | 0,30           | 4     | 0,60           | 3        | 0,45           | 3        | 0,45           |
| 6   | Innovación en materiales y productos          | 10% 0,10 | 2          | 0,20           | 4     | 0,40           | 2        | 0,20           | 3        | 0,30           |
| 7   | Precios competitivos                          | 10% 0,10 | 4          | 0,40           | 3     | 0,30           | 3        | 0,30           | 3        | 0,30           |
| 8   | Modelo de negocio con enfoque al servicio     | 5% 0,05  | 3          | 0,15           | 4     | 0,20           | 3        | 0,15           | 3        | 0,15           |
| 9   | Capacitación y experiencia de colaboradores   | 15% 0,15 | 3          | 0,45           | 4     | 0,60           | 4        | 0,60           | 4        | 0,60           |
| 10  | Construcción y posicionamiento de marca       | 10% 0,10 | 2          | 0,20           | 4     | 0,40           | 3        | 0,30           | 2        | 0,20           |

Las calificaciones fueron asignadas con base en información obtenida en internet y redes sociales, por medio de entrevistas a los socios de Wanderlust y teniendo la experiencia del autor de este trabajo de investigación como cliente de estas marcas. El peso de cada factor de éxito fue asignado con base en el orden de relevancia de los factores de éxito del sector según el trabajo de investigación de Velásquez Restrepo y Castro Corrales.

#### 5.4. Radar de benchmarking

A continuación, se presentan los radares de la matriz del perfil competitivo de cada competidor con un rango de calificaciones de 1 a 4 para cada factor clave de éxito y su valor sopesado.

**Figura 9**

*Perfil competitivo Wanderlust por valor*



**Figura 10**

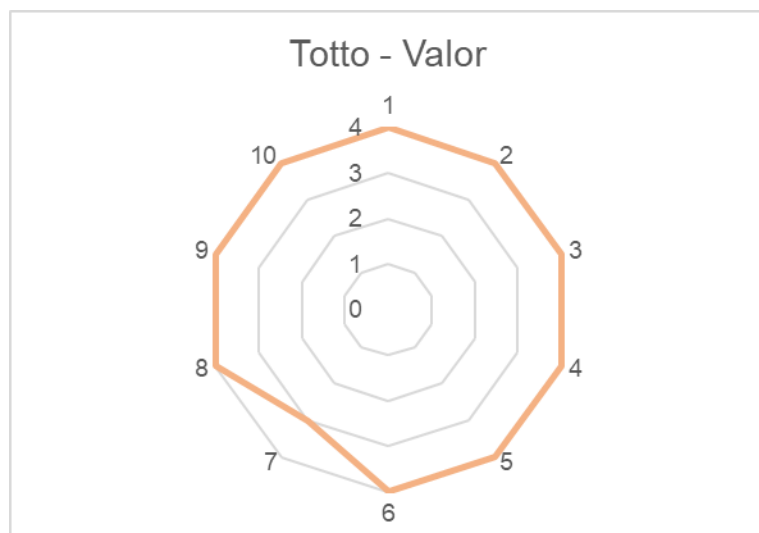
*Perfil competitivo Wanderlust por valor sopesado*



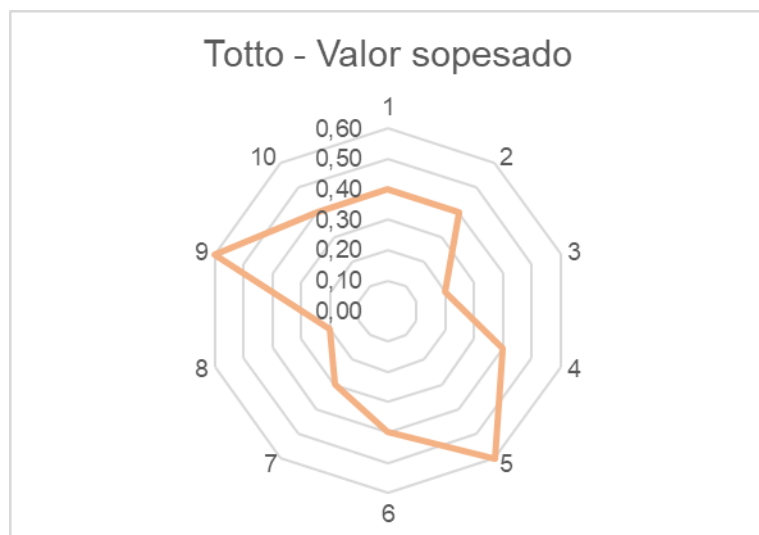
De acuerdo con los radares anteriores, los principales factores claves de éxito que deben ser revisados por la administración de Wanderlust son la definición de una planeación estratégica adecuada, profundizar el modelo de negocio con enfoque al servicio al cliente y la estrategia de posicionamiento de marca. Otros factores clave de éxito que debe seguir en constante mejoramiento son la calidad en los materiales y la eficiencia y calidad del procesos productivo; continuar con la relevancia dada a la fase de diseño de los productos y las estrategias de marketing digital y contenido. Por otra parte, Wanderlust muestra fortaleza en establecer precios competitivos y la capacitación y experiencia de su socio fundador y diseñador.

**Figura 11**

*Perfil competitivo Totto por valor*

**Figura 12**

*Perfil competitivo Totto por valor sopesado*



De acuerdo con los radares anteriores, la marca Totto es líder en el mercado y presenta fortaleza en los factores clave de éxito evaluados. Totto es una marca adecuada para que la

administración de Wanderlust realice el Benchmarking en muchos aspectos. Sin embargo, Wanderlust debe establecer estrategias de construcción y posicionamiento de marca y establecer estrategias de mercadeo en donde se resalte y comunique efectivamente los precios competitivos, factor donde tiene ventaja sobre Tutto.

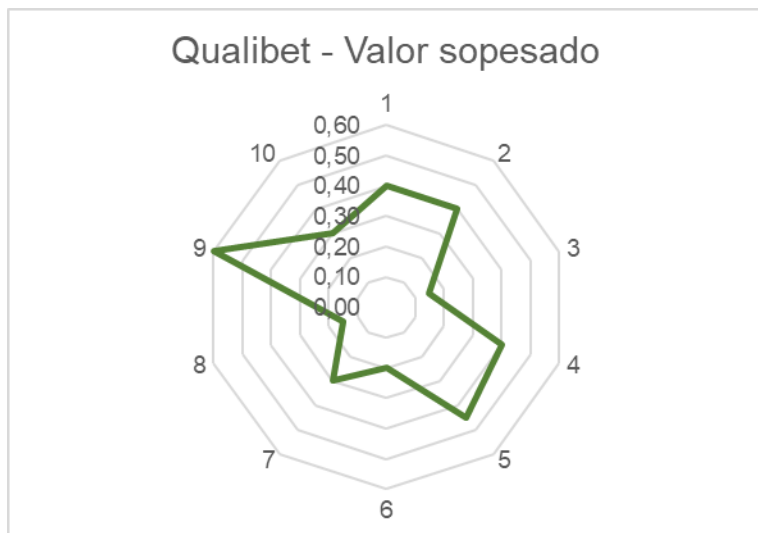
**Figura 13**

*Perfil competitivo Qualibet por valor*



**Figura 14**

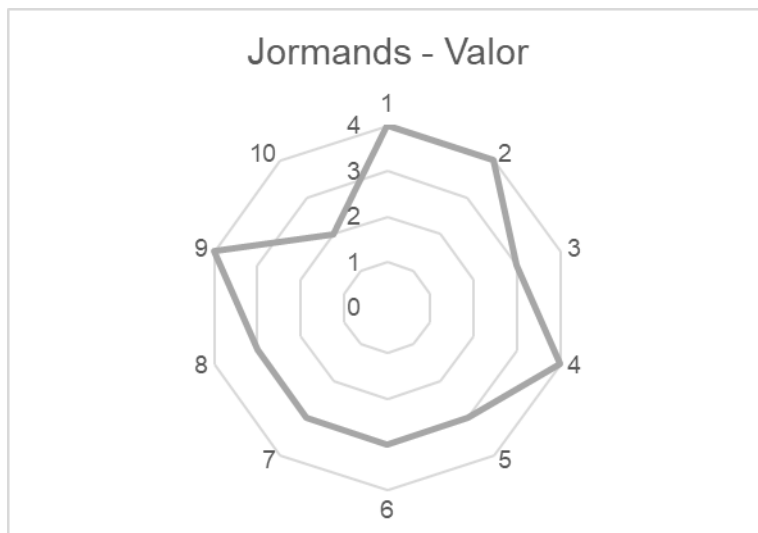
*Perfil competitivo Qualibet por valor sopesado*



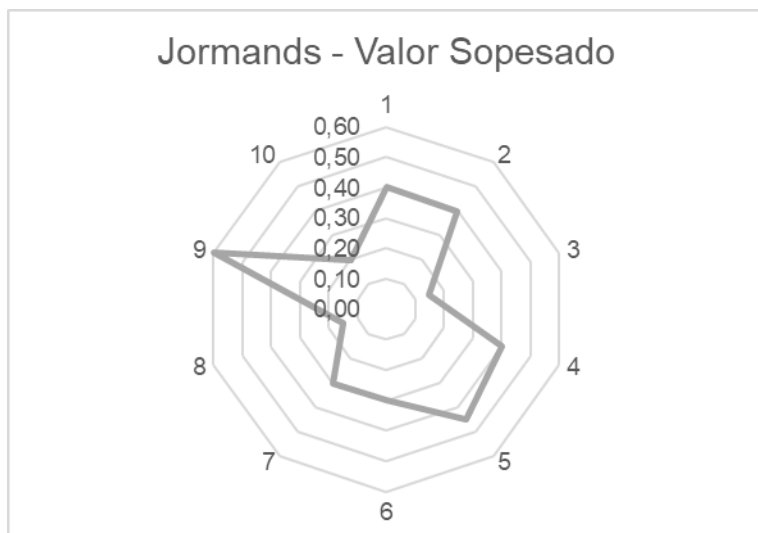
De acuerdo con los radares anteriores, la marca Qualibet muestra fortalezas en la calidad de materiales, la calidad y eficiencia en el proceso productivo, en el diseño y capacitación y experiencia de colaboradores, áreas donde Wanderlust tiene oportunidades de mejoramiento. Wanderlust comparte en muchos aspectos la filosofía y las características para el posicionamiento de marca con este competidor y referente; por lo tanto, debe buscar estrategias de diferenciación en factores como el diseño, las estrategias de marketing digital, la innovación en materiales y productos, y el modelo de negocio con enfoque al servicio al cliente; establecer estrategias de mercadeo en donde se resalte y comunique efectivamente los precios competitivos, factor donde tiene ventaja sobre Qualibet, y establecer procesos de mejoramiento en los demás factores de éxito.

**Figura 15**

*Perfil competitivo Jormands por valor*

**Figura 16**

*Perfil competitivo Jormands por valor sopesado*



De acuerdo con los radares anteriores, la marca Jormands muestra fortalezas en la calidad de materiales, la calidad y eficiencia en el proceso productivo, en el diseño y

capacitación y experiencia de colaboradores, áreas donde Wanderlust tiene oportunidades de mejoramiento. Wanderlust comparte con este referente y competidor el uso de tipo de materiales para la fabricación de sus productos; por lo tanto, debe buscar estrategias de diferenciación principalmente en la construcción y posicionamiento de marca, y en factores como el diseño, las estrategias de marketing digital, la innovación en materiales y productos, y el modelo de negocio con enfoque al servicio al cliente; establecer estrategias de mercadeo en donde se resalte y comunique efectivamente los precios competitivos, factor donde tiene ventaja sobre Jormands, y establecer procesos de mejoramiento en los demás factores de éxito.

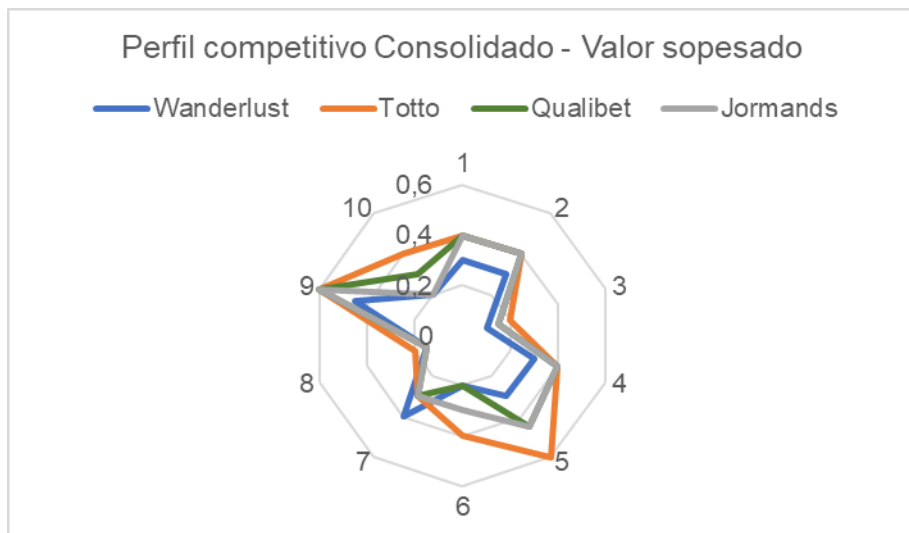
**Figura 17**

*Perfil competitivo consolidado por valor*



**Figura 18**

*Perfil competitivo consolidado por valor sopesado*



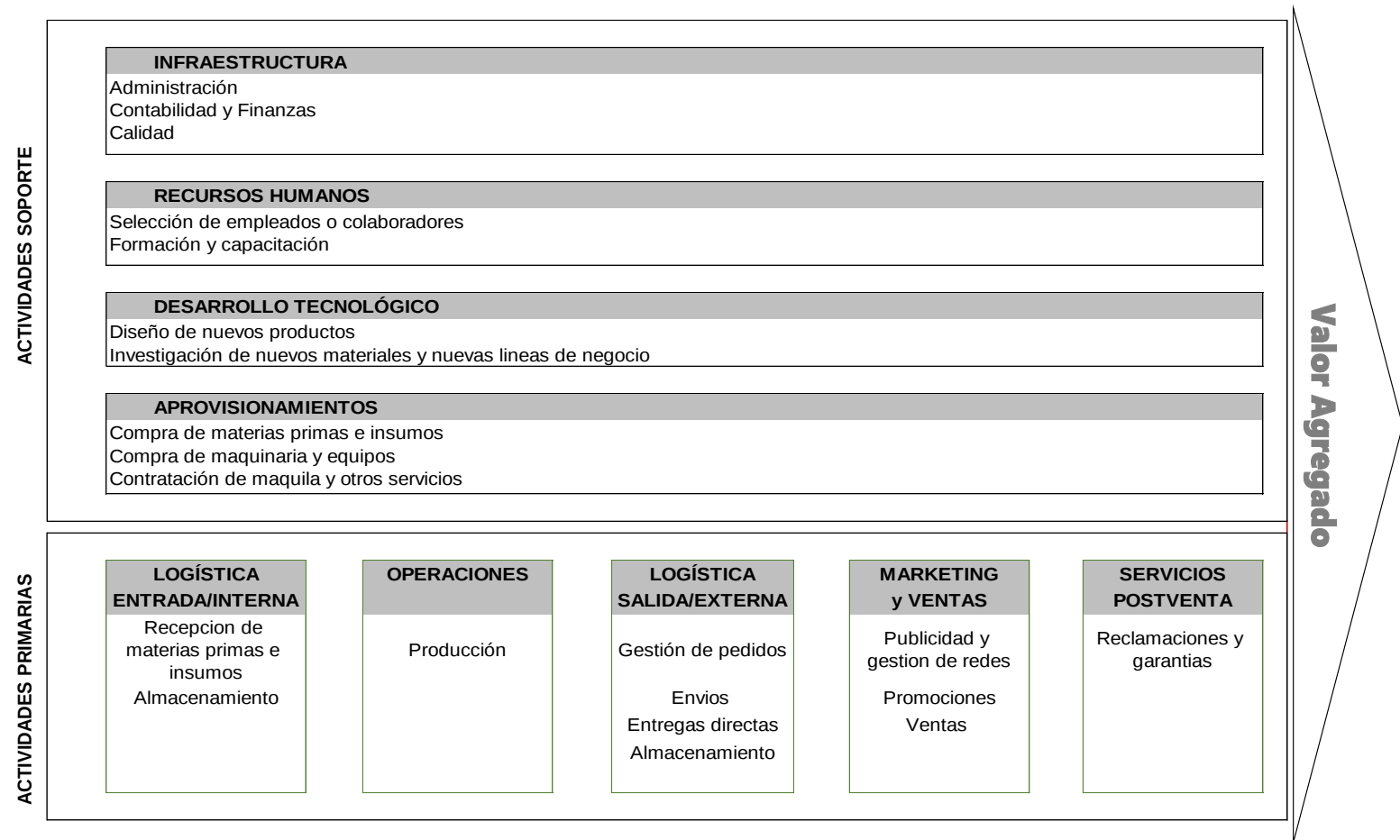
De acuerdo con los radares consolidados anteriores, el único factor calve de éxito donde Wanderlust tiene ventaja sobre sus competidores es en tener precios competitivos; por lo tanto, este debe ser objeto de campañas de mercadeo para que sea efectivamente comunicado a los clientes. Los principales rezagos frente a las empresas referentes están en planeación estratégica, estrategias de marketing digital, innovación en materiales y productos, y construcción y posicionamiento de marca; en donde Wanderlust debe realizar los primeros esfuerzos en establecer oportunidades de mejora.

## **6. Análisis Situacional Interno**

Para realizar el análisis situacional interno primero se establece la cadena de valor de Wanderlust; se debe tener en cuenta que Wanderlust es una microempresa que no cuenta con áreas formalmente establecidas y la mayoría de las funciones son realizadas por su socios existiendo una alta concentración. A continuación, se presenta la cadena de valor de Wanderlust con las actividades primarias y de soporte:

Figura 19

Cadena de valor de Wanderlust



## **6.1. Análisis por áreas funcionales**

A continuación, se presentan el análisis interno por las áreas funcionales de Wanderlust, algunas de estas áreas reúnen una o más actividades primarias o de soporte de la cadena de valor presentada en la figura 19.

Varios aspectos del análisis situacional interno fueron mencionados en el desarrollo Canvas de Wanderlust presentado anteriormente en este documento.

### **6.1.1. *Proceso administrativo***

El proceso administrativo está a cargo de los tres socios de Wanderlust. La planeación se realiza generalmente en la reunión mensual en donde también se analizan otros aspectos como los resultados financieros y las metas a corto plazo.

No se han establecido formalmente objetivos, estrategias y planes de acción y presupuestos; sin embargo, existen un plan de trabajo en el cual se trazan los principales objetivos administrativos, producción, ventas y marketing a desarrollar en tiempos asignados.

El socio fundador ha definido una misión y visión que pueden ser objeto de precisión con la participación de todos los socios. Aunque se tienen unos valores y filosofía implícita en sus actividades, estos no se han establecido formalmente.

Las funciones administrativas están a cargo de los socios, quienes también tienen funciones de producción y mercadeo y ventas; Wanderlust no tiene empleados vinculados laboralmente, algunas funciones de producción como la confección y corte, y funciones de mercadeo son contratadas por prestación de servicios generalmente con amigos y familiares de los socios. Wanderlust no cuenta con un organigrama y manuales de funciones de cargos, en donde se describan los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo.

El estilo de dirección de los socios es informal, flexible a las opiniones, participativo, genera buen clima de trabajo, y la toma de decisiones se toman generalmente entre los tres socios.

Todos los empleados o colaboradores y socios están en constante comunicación. Los socios cuentan con un grupo en WhatsApp donde permanentemente se comunican sobre el funcionamiento y las decisiones que se deben tomar inmediatamente.

El control de los resultados de Wanderlust se realiza mensualmente en la reunión de socios; sin embargo, no existe un sistema de control de gestión, en donde se definan entre otros aspectos, los controles sobre cada proceso e indicadores para medir el desempeño. No existen procesos de auditoría.

El proceso de expansión y los planes futuros de la empresa ha incrementado las obligaciones y actividades en cada área haciendo que la estructura organizacional no logre cubrirlas oportunamente en su totalidad.

A continuación, se presentan las variables del proceso administrativo de Wanderlust y su calificación en fortaleza (F) y debilidad (D), mayor (M) y menor (m):

**Tabla 9***Análisis interno de variables del proceso administrativo*

| <b>Variables</b>                          | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>fm</b> | <b>FM</b> |
|-------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Definición de misión y visión             | F          |           |           | X         |           |
| Planeación estratégica                    | D          | X         |           |           |           |
| Estructura organizacional                 | D          |           | X         |           |           |
| Experiencia de la Gerencia                | D          |           | X         |           |           |
| Estilo de dirección y liderazgo           | F          |           |           | X         |           |
| Reuniones de desempeño                    | D          |           | X         |           |           |
| Constitución legal de la empresa          | D          |           | X         |           |           |
| Comunicación interna                      | F          |           |           | X         |           |
| Procedimientos y manuales de funciones    | D          |           | X         |           |           |
| Definición de objetivos y metas por áreas | D          | X         |           |           |           |
| Sistema de control interno                | F          |           | X         |           |           |
| <b>Totales</b>                            | <b>11</b>  | <b>2</b>  | <b>6</b>  | <b>3</b>  | <b>0</b>  |

**6.1.2. Contabilidad y Finanzas**

Wanderlust recientemente empezó a manejar su información contable y financiera en documentos Excel; no está obligada legalmente a llevar contabilidad de acuerdo con las normas contables colombianas. La información contable se está empezando a generar oportunamente con el ingreso tiempo completo de uno de los socios a las actividades diarias de la empresa y se muestra una mayor interés de los socios sobre la gestión financiera; quien también está a cargo de organizar la documentación soporte de contabilidad como facturas de proveedores, cuentas de cobro, facturación a clientes, etc.

El análisis de resultados financieros se realiza generalmente cada mes entre los socios de la empresa en donde se revisan los ingresos y gastos del periodo. Aunque se tienen identificados los márgenes de rentabilidad de cada producto no existe un sistema de costeo adecuado; no se incluyen todos los costos y gastos como servicios públicos y depreciación de los activos.

En las reuniones mensuales se plantean proyectos; sin embargo, estos no están quedando plasmados en documentos formales en donde se incluyan además el presupuesto de inversión y planes de financiamiento de los proyectos.

Wanderlust maneja cuentas bancarias en diferentes entidades financieras en donde se manejan los recursos de la empresa. Por políticas internas no se mezcla el efectivo de la empresa con el dinero de cada socio, lo que demuestra organización. No se realizan flujos de efectivo reales ni proyectados, y no se realizan análisis de necesidades de capital de trabajo.

Actualmente no se realizan presupuestos de ingresos y gastos generales.

Wanderlust no tiene obligaciones financieras ni cuentas por pagar significativas; los activos son menores y corresponden a maquinaria y equipo, las funciones administrativas y operativas se realizan en el domicilio de uno de los socios.

Wanderlust está en proceso de análisis de la mejor forma organizativa en la que debe constituirse legalmente; actualmente actúa como comerciante persona natural con registro en cámara de comercio y en el Registro Único Tributario (RUT). Actualmente, las declaraciones tributarias se presentan en cabeza del socio fundador.

A continuación, se presentan las variables del área de contabilidad y finanzas de Wanderlust y su calificación en fortaleza (F) y debilidad (D), mayor (M) y menor (m):

**Tabla 10**

*Análisis interno de variables de contabilidad y finanzas*

| <b>Variables</b>                            | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>fm</b> | <b>FM</b> |
|---------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Rentabilidad de las ventas                  | F          |           |           | X         |           |
| Sistema de información contable             | D          | X         |           |           |           |
| Situación de liquidez                       | D          | X         |           |           |           |
| Sistema de costos definido                  | D          |           | X         |           |           |
| Capacidad de autofinanciación               | F          |           |           | X         |           |
| Planes de financiación externos             | D          | X         |           |           |           |
| Capacidad de endeudamiento                  | D          | X         |           |           |           |
| Control presupuestal                        | D          |           | X         |           |           |
| Proyectos con presupuesto definido          | D          |           | X         |           |           |
| Planeación tributaria                       | D          |           | X         |           |           |
| Análisis de capital de trabajo              | D          |           | X         |           |           |
| Análisis y proyección de flujos de efectivo | D          | X         |           |           |           |
| Información contable útil y oportuna        | D          |           | X         |           |           |
| Análisis financieros periódicos             | D          | X         |           |           |           |
| <b>Totales</b>                              | <b>14</b>  | <b>6</b>  | <b>6</b>  | <b>2</b>  | <b>0</b>  |

### **6.1.3. Gestión Humana**

Wanderlust no cuenta con empleados vinculados laboralmente; la mayoría de las funciones son realizadas por sus socios. Se ha identificado necesidades de personal en el área de producción en ocasiones como la participación en ferias y eventos de emprendimiento o en pedido en grandes cantidades; frente a esto los socios han buscado la oportunidad de maquila en la ciudad; sin embargo, no han encontrado el proveedor adecuado.

Los socios tienen formación y experiencia en diseño, administración, operaciones financieras y banca. Algunas funciones operativas son realizadas por amigos y familiares de los socios que han sido capacitados por el socio fundador. Las funciones de mercadeo y gestión de redes son realizadas por una Community Manager y los socios.

El clima de trabajo es bueno y las relaciones son informales y respetuosas.

No se tienen un análisis adecuado de seguridad y salud en el trabajo.

Aunque los socios han buscado la forma de capacitarse en diferentes áreas para beneficio de la empresa; no existe un plan formal de capacitación sobre todas las necesidades y oportunidades de la empresa.

A continuación, se presentan las variables del área de Gestión Humana de Wanderlust y su calificación en fortaleza (F) y debilidad (D), mayor (M) y menor (m):

**Tabla 11**

*Análisis interno de variables de Gestión Humana*

| <b>Variables</b>                                      | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>fm</b> | <b>FM</b> |
|-------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Análisis de cargos y funciones                        | D          |           | X         |           |           |
| Planes de capacitación                                | D          |           | X         |           |           |
| Concentración de funciones                            | D          |           | X         |           |           |
| Conocimiento y experiencia de los colaboradores       | F          |           |           | X         |           |
| Clima laboral                                         | F          |           |           |           | X         |
| Sistema de seguridad y salud en el trabajo            | D          | X         |           |           |           |
| Política de recursos humanos de acuerdo con las leyes | D          |           | X         |           |           |
| <b>Totales</b>                                        | <b>7</b>   | <b>1</b>  | <b>4</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  |

#### **6.1.4. Mercadeo y Ventas**

En el análisis de esta área funcional se incluye además las actividades de la cadena de valor de servicios postventa.

Las estrategias de marketing digital están organizadas y planeadas por el socio creador de la marca, quien cuenta con experiencia en el campo del diseño y mercadeo. Las metas trazadas están orientadas a la expansión y fidelización de los clientes, para esto se destina un presupuesto mensual para su ejecución.

La función de ventas es realizada por los socios de Wanderlust bajo el control de la gerencia y la Community Manager.

Los segmentos de clientes de Wanderlust se pueden dividir en tres grupos, así:

- Estudiantes y/o universitarios mayores de 18 años, referenciados en un estrato socio económico 3 en adelante. Jóvenes interesados por la moda y el estilo.
- Trabajadores y oficinistas mayores de 30 años, referenciados en un estrato socio económico 3 en adelante.
- Jóvenes adultos interesados por los viajes y el estilo de vida.

Algunos clientes principales e institucionales son:

- 4P Brands - Agencia de publicidad; realiza pedidos para Coomeva como maletines y cartucheras.
- La Gaitana – Café; realiza pedidos de diversos productos.
- Patriot - Tienda de maquinarias para café; realiza pedido de maletines y cartucheras.
- Neo Neo – Gafas; realiza pedido de estuches para gafas.

Adicionalmente, otros grupo de clientes se encuentran en:

- La participación en ferias de emprendimiento en torno al sector de la moda en la Ciudad de Cali.
- Conocidos del ámbito personal de los socios y fundador de la empresa.
- Voz a voz generado por los mismos clientes.
- Diversos públicos a los que la empresa llega a consecuencia del trabajo de marketing y promoción por redes sociales.

Wanderlust no tiene identificada la participación en el mercado pero por ser una empresa relativamente nueva y pequeña su participación aun es baja.

Los socios de Wanderlust continúan en la tarea de buscar oportunidades en diferentes nichos de mercado y han explorado en mascotas, empresas de aviación y maternidad.

No se tienen establecidos objetivos ni programación de ventas.

Las ordenes de pedidos se organizan a través de base de datos de ventas generada por la página web y la base de datos de venta realizada de manera manual con los pedidos por la aplicación WhatsApp.

Los canales de distribución de los productos son a través de empresas de envío más representativas del país o entrega directa por parte de los socios. Actualmente, se está realizando el análisis de los costos de envío y la calidad del servicio de empresas de envío para decidir sobre la mejor opción.

Los precios son establecidos por todos los socios con base en márgenes de rentabilidad esperados.

Las promociones de ventas son decididas por los socios y se realizan a través de redes sociales como Instagram, página web y redes personales de los socios.

A continuación, se presentan las variables del proceso de mercadeo y ventas de Wanderlust y su calificación en fortaleza (F) y debilidad (D), mayor (M) y menor (m):

**Tabla 12***Análisis interno de variables de Mercadeo y Ventas*

| <b>Variables</b>                                        | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>fm</b> | <b>FM</b> |
|---------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Definición del mercado y participación                  | D          |           | X         |           |           |
| Análisis del comportamiento de ventas de cada productos | D          |           | X         |           |           |
| Análisis de la rentabilidad de los productos            | F          |           |           | X         |           |
| Definición de objetivos y metas de ventas               | D          |           | X         |           |           |
| Definición de los precios                               | F          |           |           | X         |           |
| Planes de promociones y descuentos                      | F          |           |           | X         |           |
| Investigaciones de mercado y nuevos nichos              | D          | X         |           |           |           |
| Canales de distribución adecuados                       | F          |           |           | X         |           |
| Control sobre los pedidos de clientes                   | F          |           |           |           | X         |
| Objetivos y metas de mercadeo                           | D          |           | X         |           |           |
| Presupuesto para mercadeo                               | F          |           |           | X         |           |
| Atención y servicio al cliente                          | F          |           |           | X         |           |
| Tiempos de entrega de productos adecuados               | F          |           |           | X         |           |
| Manejo de redes y marketing de contenidos               | F          |           |           | X         |           |
| Participación y organización de eventos                 | D          |           | X         |           |           |
| Red de contactos del sector                             | D          | X         |           |           |           |
| Definición de los costos de distribución                | F          |           |           | X         |           |
| <b>Totales</b>                                          | <b>17</b>  | <b>2</b>  | <b>5</b>  | <b>9</b>  | <b>1</b>  |

**6.1.5. Producción**

En el análisis de esta área funcional se incluye además las actividades de la cadena de valor de aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, logística de entrada, logística de salida y la subactividad de calidad.

El diseño de los productos es realizado por el socio fundador de Wanderlust, quien también realiza procesos de confección, labor que es realizada junto con terceros contratados por prestación de servicios. Las labores de corte son realizadas por terceros contratados por prestación de servicios.

Las labores de compras y suministros de materias primas e insumos son realizadas directamente por los socios de Wanderlust o colaboradores del área del producción. Los proveedores principales están ubicados en el centro de la ciudad de Cali. Sin embargo, no existe un archivo maestro de proveedores con información de calidad, promociones, precios, condiciones de venta, etc. Ni procedimiento establecido de selección de proveedores. La empresa no aprovecha al máximo el crédito que pueden otorgar los proveedores.

El almacenamiento de materias primas e insumos y producto terminado se realiza en el mismo lugar de producción. Las instalaciones físicas no son suficientes según la evaluación realizada por los socios, quienes se han planteado la alternativa de arrendar un local para la expansión del taller de producción y así lograr cubrir las necesidades de producción de la marca frente a la exigencia del mercado y ofrecer nuevos servicios como maquila.

La recepción de pedidos se realiza a través de las redes sociales y pagina web que son revisadas por los socios de Wanderlust.

Las labores de mantenimiento de las maquinas planas de trabajo pesado se realiza en la medida en que se necesita; no se cuenta con programas de mantenimientos preventivos.

La programación de la producción se hace con base en los pedidos de los clientes, y actualmente se está trabajando para mejorar los tiempos de entrega a través de tener stock mínimos de inventarios de productos.

Los sobrantes de materia prima del proceso de producción son utilizados para realizar otros productos que generalmente se venden con descuento en ferias de emprendimiento realizadas en la ciudad como modelo de moda circular. No se tiene documentación de costos de sobrantes y desperdicios.

Aunque se tiene definida la productividad de la mano de obra y de la maquinaria; estas no se tienen documentadas. Los socios planean realizar inversiones en maquinaria para aumentar la capacidad de producción.

El control de calidad de los productos es realizado en el mismo proceso de producción y una vez son terminados los productos; sin embargo, no existen procedimientos establecidos formalmente y documentados.

Wanderlust no acumula grandes cantidades de inventario de materia prima e insumos y no maneja grandes cantidades de stock de productos terminados; no se tienen establecidas políticas y procesos de inventarios mínimos ni de toma física de inventarios; sin embargo, actualmente se planea tener un stock de referencias de productos como canguros y accesorios para avanzar en los tiempos de entrega de las referencias más vendidas.

Las funciones de investigación y desarrollo están a cargo principalmente del diseñador y socio fundador; sin embargo, los demás socios aportan ideas de líneas, productos y materiales que se pueden utilizar. En Wanderlust son conscientes de la necesidad de innovar permanentemente para mantenerse en el mercado y crecer.

A continuación, se presentan las variables del proceso de producción de Wanderlust y su calificación en fortaleza (F) y debilidad (D), mayor (M) y menor (m):

**Tabla 13***Análisis interno de variables de Producción*

| <b>Variables</b>                                                   | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>fm</b> | <b>FM</b> |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Programación de producción                                         | D          |           | X         |           |           |
| Definición de capacidad instalada                                  | D          |           | X         |           |           |
| Proceso de selección de proveedores                                | D          |           | X         |           |           |
| Sistemas de control de calidad                                     | D          |           | X         |           |           |
| Diversificación de los productos                                   | D          |           | X         |           |           |
| Importancia a la innovación e investigación                        | D          | X         |           |           |           |
| Personal suficiente para las actividades del área                  | D          |           | X         |           |           |
| Control de inventarios                                             | F          |           |           | X         |           |
| Registro de proveedores                                            | D          |           | X         |           |           |
| Stock mínimo de inventarios                                        | D          |           | X         |           |           |
| Almacenamiento de materiales, insumos y productos adecuada         | D          |           | X         |           |           |
| Funciones de investigación y desarrollo establecidas y programadas | D          |           | X         |           |           |
| Instalaciones físicas adecuadas para el proceso de producción      | D          | X         |           |           |           |
| Gestión de pago a proveedores                                      | D          |           | X         |           |           |
| Documentación de la productividad de mano de obra y maquinaria     | D          |           | X         |           |           |
| Análisis y aprovechamiento de sobrantes y reciclaje                | F          |           |           |           | X         |
| Análisis de las distribución de puestos de trabajo y las maquinas  | D          |           | X         |           |           |
| Condiciones del espacio físico                                     | D          |           | X         |           |           |
| Programación de mantenimiento de la maquinaria                     | F          |           |           | X         |           |
| <b>Totales</b>                                                     | <b>19</b>  | <b>2</b>  | <b>14</b> | <b>2</b>  | <b>1</b>  |

## 7. Análisis DOFA

En la tabla 14 se presentan los principales factores externos e internos que afectan a Wanderlust. Estos fueron seleccionados por tener un impacto mayor en la empresa de acuerdo con las calificaciones dadas anteriormente y de acuerdo con el criterio del autor de este trabajo de investigación y los socios de Wanderlust.

**Tabla 14**

*Consolidado de principales de factores externos e internos*

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                              | <b>Debilidades</b>                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Estilo de dirección y liderazgo flexible                                                                                       | Planeación estratégica                                                               |
| Análisis y aprovechamiento de sobrantes y reciclaje                                                                            | Definición de objetivos y metas por áreas                                            |
| Análisis de la rentabilidad de los productos                                                                                   | Inversión en innovación e investigación                                              |
| Canales de distribución adecuados                                                                                              | Instalaciones físicas adecuadas para el proceso de producción                        |
| Control sobre los pedidos de clientes                                                                                          | Investigaciones de mercado y nuevos nichos                                           |
| Presupuesto para mercadeo                                                                                                      | Red de contactos del sector                                                          |
| Preocupación por la atención y servicio al cliente                                                                             | Sistema de información contable adecuado                                             |
| Manejo de redes y marketing de contenidos                                                                                      | Situación de liquidez                                                                |
| Conocimiento y experiencia de los colaboradores                                                                                | Planes de financiación externos                                                      |
| Buen clima laboral                                                                                                             | Capacidad de endeudamiento                                                           |
|                                                                                                                                | Análisis y proyección de flujos de efectivo                                          |
|                                                                                                                                | Análisis financieros periódicos                                                      |
|                                                                                                                                | Sistema de seguridad y salud en el trabajo                                           |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                           | <b>Amenazas</b>                                                                      |
| Certificación en Normas de Competencia Laboral del SENA e ICONTEC                                                              | Reforma tributaria                                                                   |
| Disminución del Índice de Pobreza Multidimensional                                                                             | Mas competidores por tasa de Cambio a la baja                                        |
| Estrategias para mitigar el impacto ambiental en la fabricación de productos                                                   | Incertidumbre en las reformas claves del Gobierno Nacional                           |
| Gestión de residuos del sector para reciclaje                                                                                  | Varios obligaciones de las empresas formalmente constituidas                         |
| Importancia del componente de diseño en el proceso productivo                                                                  | Disminución del ritmo del Índice de Desarrollo Humano                                |
| Innovación, investigación y desarrollo son claves para la competitividad del sector                                            | Tasa de informalidad de Cali                                                         |
| Tendencia de productos más amigables con el medio ambiente y empleo de procesos y tecnologías más eficientes y ecosostenibles. | Composición del tejido productivo de Cali informal, baja tecnificación y vida corta. |

|                                                                                                                                         |                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaboración de productos con propiedades funcionales que respondan a las necesidades de nichos específicos                              | Alto impacto ambiental de los productos del sector                                                      |
| Apoyo a la innovación del sector por gremios, empresas de la industria y entidades de investigación, desarrollo tecnológico y educación | Estricta regulación sobre impactos ambientales del sector                                               |
| Crecimiento del uso canales de ventas virtuales y el eCommerce en Colombia                                                              | Poco acceso a tecnificación de la empresas del sector                                                   |
| Bajo poder de negociación de proveedores                                                                                                | Amenaza de nuevos competidores en el sector<br>Alta rivalidad existente entre competidores en el sector |

**Tabla 15***Matriz DOFA*

| <b>Estrategias F.O.</b><br>(Fortalezas – Oportunidades)                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Estrategias F.A.</b><br>(Fortalezas – Amenazas)                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Usar presupuesto para mercadeo y gestión de redes para aprovechar la tendencia creciente de las ventas virtuales y el eCommerce en Colombia.                                                                                                                                                      | Usar la experiencia y conocimiento de los socios, su estilo de dirección y liderazgo flexible y abierto a las opiniones y asesorías para enfrentar los cambios que se puedan generar por el cambio de Gobierno y las obligaciones que conllevan constituir legalmente una empresa en Colombia.                                     |
| Utilizar el conocimiento en aprovechamiento de sobrantes de producción y reciclaje, la experiencia de su socio fundador en el sector y el estilo del liderazgo flexible a las sugerencias y oportunidades de mejoramiento para obtener certificación en normas de competencia laboral y técnicas. | Aprovechar el conocimiento y experiencia de los colaboradores para generar el menor impacto ambiental: reutilización de materia prima y uso de materiales sustitutos al cuero. La mayoría de los productos utilizados en el sector generan alta contaminación y las regulaciones del sector pueden generar sanciones a la empresa. |

| <b>Estrategias F.O.</b><br>(Fortalezas – Oportunidades)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Estrategias F.A.</b><br>(Fortalezas – Amenazas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Aprovechar el conocimiento en la utilización de los sobrantes y materiales alternativos; además del conocimiento y experiencia de su socio fundador en el sector para aplicar a programas ofrecidos por gremios, empresas de la industria y entidades de investigación, desarrollo tecnológico y educación; y de esta manera continuar con la innovación, investigación y desarrollo como factores claves para mejorar la competitividad que va en sintonía con darle relevancia al proceso de diseño en donde se logra idear productos innovadores.</p> | <p>Aprovechar el conocimiento, dirección y liderazgo del equipo de Wanderlust para formalizar la constitución de la empresa para contribuir al tejido productivo de la ciudad.</p>                                                                                                                                                                          |
| <p>Utilizar el manejo de materiales alternativos al cuero (cáñamo, textiles de piña, algodón orgánico, etc.) que tienen o puede usar Wanderlust para el cuidado del medio ambiente; además del aprovechamiento de los sobrantes y los nuevos materiales del mercado para ir con la tendencia del mercado de adquirir productos amigables con el medio ambiente.</p>                                                                                                                                                                                         | <p>Aprovechar los canales de distribución de Wanderlust y el servicio al cliente otorgando una diferenciación que permite enfrentar la alta rivalidad entre los competidores de Wanderlust, la amenaza de nuevos competidores en el sector como por ejemplo los productos que ingresan al país con una tasa de cambio a la baja y a unos precios bajos.</p> |
| <p>Utilizar la experiencia de los colaboradores para desarrollar y elaborar productos direccionados a nichos específicos (compañías de aviación, línea mascotas, maternidad, etc.) que sean funcionales y exclusivos a mercados que generen valor económico y de reconocimiento para Wanderlust.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Estrategias D.O.</b><br>(Debilidades – Oportunidades)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Estrategias D.A.</b><br>(Debilidades-Amenazas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Definir la planeación estratégica que incluyan los factores claves de innovación y el proceso de diseño; lo anterior, permite a la empresa ser competitiva en el sector.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Para enfrentar las amenazas y mejorar los aspectos donde presenta debilidades significativas, Wanderlust debe diseñar una planeación estratégica entre sus socios y asesores con conocimientos en diferentes áreas como administración, finanzas, contabilidad, impuestos, marketing.</p>                                                                |
| <p>Aprovechar los programas de las entidades públicas y privadas del sector que le permitan a la empresa obtener liquidez financiera para su crecimiento y expansión y financiar proyectos de innovación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## **8. Direccionamiento Estratégico**

### **8.1. Misión**

#### **8.1.1. Filosofía**

Wanderlust es una marca de diseño independiente y fabricamos objetos de equipaje para el día a día, para los viajes cortos, para las aventuras. WANDERLUST nace de la necesidad de conocer el mundo, de los anhelos, de las experiencias vividas, de los sueños; coge el timón y toma las riendas del camino, el espíritu viajero nos identifica.

#### **8.1.2. Productos y servicios**

Los productos que diseña confeccionan y comercializa Wanderlust están divididos en tres ramas principales:

- Maletines en tamaño pequeño, mediano y grande.
- Canguros diseñados con uno o más compartimientos principales de tamaño pequeño, mediano y grande
- Accesorios como cartucheras y billeteras elaboradas con un tamaño más pequeño para interactuar con las otras dos categorías.

#### **8.1.3. Clientes y mercado**

Los clientes de Wanderlust son hombres y mujeres de aproximadamente entre 18 y 40 años y sector empresarial de la ciudad de Cali y otras ciudades de Colombia y el exterior, que se pueden segmentar en:

- Colegiales y universitarios
- Ejecutivos y trabajadores

- Jóvenes y adultos interesados por los viajes y el estilo de vida.
- Institucional

#### **8.1.4. Conocimiento y tecnología**

El conocimiento de Wanderlust se basa en el estar actualizados en el diseño y confección de los maletines, canguros y accesorios; además de la utilización de materias primas como el cuero vegano o sintético, textiles y materiales alternativos como fibras, y accesorios que sumen al diseño.

La tecnología se basa en programas para el diseño y la maquinaria y equipo para los procesos de corte y confección.

#### **8.1.5. Grupos de interés**

Los grupos de intereses de Wanderlust son

- Socios de la empresa
- Empleados y Colaboradores
- Clientes
- Proveedores
- Aliados como organizadores de eventos y ferias
- Comunidad
- Gobierno
- Centros educativos y de investigación

#### **8.1.6. Responsabilidad social**

Bienestar y generación de empleo: La responsabilidad social de Wanderlust inicia con dar a sus colaboradores los pagos establecidos en los contratos verbales o escritos y crear un ambiente laboral que aseguren el bienestar. Además de contribuir a la generación de empleo en la ciudad y en personas del círculo familiar.

#### **8.1.7. Actuación ética**

Wanderlust busca llevar a cabo sus operaciones y negocios con clientes y proveedores de una forma ética, cumpliendo con sus compromisos de forma responsable y transparente.

Bajo impacto ambiental: Wanderlust busca en la medida de lo posible tener el menor impacto ambiental posible, a través de la utilización de materias primas con menor impacto ambiental que el cuero.

#### **8.1.8. Declaración de misión**

Wanderlust es una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de maletines, canguros y accesorios para personas principalmente entre 18 y 40 años de Colombia y el exterior, llevando a cabo sus negocios de forma ética y pensando siempre en la innovación y la utilización de materiales alternativos con el menor impacto ambiental; todo para generar valor a sus socios y contribuir a la generación de empleo y bienestar de sus colaboradores.

### **8.2. Objetivos Estratégicos**

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de Wanderlust para el periodo 2024 al 2028 clasificados en objetivos de crecimiento, financieros, de competitividad y responsabilidad social; los cuales fueron establecidos entre el autor de esta investigación y los socios de Wanderlust tomando como base los resultados financieros del último año 2022 y sus expectativas e intereses sobre el comportamiento de la empresa.

### **8.2.1. Objetivos financieros**

1. Mejorar los márgenes de rentabilidad de los productos de la línea de canguros en un 60% en un plazo de 1 año: actualmente el margen de rentabilidad de la línea de canguros está entre 45% y 50%.
2. Contar con disponibilidad de efectivo al final de cada mes en mínimo \$10.000.000 a partir del 31 de enero de 2024; lo anterior, para garantizar el capital de trabajo mínimo para el siguiente mes. Actualmente, Wanderlust tiene al final de cada mes un saldo de efectivo y equivalentes en promedio de \$5.000.000.

### **8.2.2. Objetivos de crecimiento**

3. Incrementar los ingresos totales en un 30% anual desde el año 2024 tomando como base ingresos proyectados del año 2023, y en 10 puntos porcentuales en cada uno de los años siguientes hasta llegar a un incremento del 70% en el 2028.
4. Incrementar la presencia en las 5 ciudades más grandes de Colombia en plazo de 2 años. Actualmente, Wanderlust vende la mayoría de sus productos en la Ciudad de Cali y presenta algunas ventas en Medellín, Bogotá y Cartagena.
5. Incursionar en el mercado de al menos un país de la Comunidad Andina de Naciones en un plazo de 2 años.
6. Incrementar las utilidades para distribuir a los socios con base en las utilidades generadas en los años 2024 al 2028 después de una apropiación para reservas del 10% anual. A continuación, se presentan los parámetros y proyecciones de la utilidad en miles de pesos colombianos:

Parámetros:

Costos Variables:                      50% de los ingresos

Apropiación de reservas: 10% sobre la utilidad neta

Impuesto de renta: 35% sobre utilidad neta

Incremento de las ventas según objetivo estratégico numero 3:

**Tabla 16**

*Incremento proyectado de las ventas de Wanderlust*

| Año  | Incremento |
|------|------------|
| 2024 | 30%        |
| 2025 | 40%        |
| 2026 | 50%        |
| 2027 | 60%        |
| 2028 | 70%        |

**Tabla 17**

*Proyecciones de inflación (IPC) según Banco de la Republica*

| Año  | IPC   |
|------|-------|
| 2023 | 8,71% |
| 2024 | 3,50% |
| 2025 | 3,00% |
| 2026 | 3,00% |
| 2027 | 3,00% |
| 2028 | 3,00% |

Las proyecciones del Banco de la Republica disponibles son hasta el año 2025; para los años 2026 al 2028 se toma el último dato disponible (3,00%).

Tabla 18

*Proyección de las utilidades a distribuir a los socios en 2024 a 2028*

| Año                      | Ingresos         | Costos variables | Costos fijos  | Costos Totales | Utilidad antes de impuesto | Impuesto de renta | Utilidad neta  | Reserva       | Utilidad para distribuir | Utilidad para distribuir por socio |
|--------------------------|------------------|------------------|---------------|----------------|----------------------------|-------------------|----------------|---------------|--------------------------|------------------------------------|
| 2023                     | 80.000           | 40.000           | 13.000        | 53.000         | 27.000                     | 9.450             | 17.550         | 1.755         | 15.795                   | 5.265                              |
| 2024                     | 104.000          | 52.000           | 14.132        | 66.132         | 37.868                     | 13.254            | 24.614         | 2.461         | 22.153                   | 7.384                              |
| 2025                     | 145.600          | 72.800           | 14.627        | 87.427         | 58.173                     | 20.361            | 37.812         | 3.781         | 34.031                   | 11.344                             |
| 2026                     | 218.400          | 109.200          | 15.066        | 124.266        | 94.134                     | 32.947            | 61.187         | 6.119         | 55.069                   | 18.356                             |
| 2027                     | 349.440          | 174.720          | 15.518        | 190.238        | 159.202                    | 55.721            | 103.481        | 10.348        | 93.133                   | 31.044                             |
| 2028                     | 594.048          | 297.024          | 15.983        | 313.007        | 281.041                    | 98.364            | 182.676        | 18.268        | 164.409                  | 54.803                             |
| <b>Total 2024 a 2028</b> | <b>1.411.488</b> | <b>705.744</b>   | <b>75.326</b> | <b>781.070</b> | <b>630.418</b>             | <b>220.646</b>    | <b>409.772</b> | <b>40.977</b> | <b>368.795</b>           | <b>122.932</b>                     |

### **8.2.3. Objetivos de competitividad**

7. Mejorar la productividad en un 50% en un plazo de 1 año. Actualmente se producen por día en promedio 12 unidades de canguros, 5 unidades de maletines y 25 unidades de accesorios; con la mejora de la productividad se producirían por día en promedio 18 unidades de canguros, 8 unidades de maletines y 38 unidades de accesorios.
8. Innovar en nuevas líneas de productos para oficios y usos específicos en mínimo una línea por año desde el 2024 al 2028.
9. Resaltar los precios en un 25% en promedio más bajos que la competencia con productos con una calidad similar o mayor en un plazo de 1 año.
10. Mejorar en la satisfacción al cliente mediante una experiencia de compra de los clientes 100% satisfactoria en el plazo de 1 año.
11. Generar reconocimiento de la marca en el sector por aspectos aspiracionales y funcionales de los productos como mínimo en el 80% de los clientes actuales y potenciales de Wanderlust en plazo de 2 años.

### **8.2.4. Objetivos de responsabilidad social**

12. Generar 2 empleos adicionales por año desde el 2024 al 2028 que incluyan a los mismos socios y personas del círculo cercano a estos que contribuya a su bienestar y equilibrio de vida.
13. Generar el menor impacto ambiental mediante la utilización del 100% de materiales eco amigables, reciclables y/o con menor impacto que el cuero en un plazo de 1 año.

En la Tabla 19 se presenta la matriz de objetivos estratégicos con indicador de medida y el plazo temporal para su cumplimiento.

**Tabla 19***Matriz de objetivos estratégicos*

| <b>Clase</b>           | <b>Tipo</b>                             | <b>No.</b> | <b>Nombre del objetivo</b>                                      | <b>Medida</b>          | <b>Meta</b>  | <b>Plazo temporal</b> |
|------------------------|-----------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-----------------------|
| Financieros            | Márgenes de rentabilidad                | 1          | Mejorar el margen de rentabilidad de línea de Producto Canguros | Margen de rentabilidad | 60%          | 1 año                 |
|                        | Flujo de efectivo                       | 2          | Mantener un capital de trabajo adecuado                         | Pesos Colombianos      | 10.000.000   | 1 mes                 |
| Crecimiento            | Incremento de Ingresos                  | 3          | Incrementar los ingresos totales cada año                       | Incremento porcentual  | 30% al 70%   | 1 a 5 años            |
|                        | Cobertura más amplia                    | 4          | Incrementar la presencia en Colombia                            | Numero de Ciudades     | 5            | 2 años                |
|                        | Incursionar en mercados Internacionales | 5          | Incursionar en el mercado de la Comunidad Andina                | Número de Países       | 1            | 2 años                |
|                        | Incremento de Utilidades                | 6          | Incrementar las utilidades para los socios                      | Utilidad proyectada    | Ver Tabla 18 | 1 a 5 años            |
| Competitividad         | Productividad                           | 7          | Mejorar la productividad de unidades producidas al día          | Porcentaje             | 50%          | 1 año                 |
|                        | Innovación en tecnología                | 8          | Innovar en nuevas líneas de productos                           | Número de líneas       | 1 a 5        | 1 a 5 años            |
|                        | Precios competitivos                    | 9          | Resaltar los precios más bajos que la competencia               | Porcentaje             | 25%          | 1 año                 |
|                        | Satisfacción del cliente                | 10         | Mejorar la experiencia de compra de los clientes                | Porcentaje             | 100%         | 1 año                 |
|                        | Reconocimiento en el sector             | 11         | Generar reconocimiento de la marca y su filosofía               | Porcentaje             | 80%          | 2 años                |
| Responsabilidad social | Generación de empleo                    | 12         | Generar empleos adicionales en el círculo cercano               | Número de empleos      | 2 a 10       | 1 a 5 años            |
|                        | Impacto Ambiental                       | 13         | Generar el menor impacto ambiental                              | Porcentaje             | 100%         | 1 año                 |

### 8.3. Formulación de Estrategias

#### 8.3.1. Matriz de Segmentación

Tabla 20

Matriz de segmentación Ansoff

| WANDERLUST                        |                      | PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES |          |             |                                | PRODUCTOS NUEVOS |           |                   |            |                |                      |           |                        |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------|-------------|--------------------------------|------------------|-----------|-------------------|------------|----------------|----------------------|-----------|------------------------|
| SEGMENTACIÓN                      |                      | Maletines                          | Canguros | Cartucheras | Servicio de diseño de producto | Pechera          | Loncheras | Maletín ejecutivo | Billeteras | Linea mascotas | Maletines aerolíneas | Pañaleras | Servicio de confección |
| MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES | Cali                 | x                                  | x        | x           | x                              | x                | x         |                   | x          | x              | x                    | x         | x                      |
|                                   | Otras ciudades       | x                                  | x        | x           | x                              | x                | x         |                   | x          | x              | x                    | x         | x                      |
|                                   | Jóvenes              | x                                  | x        | x           |                                | x                | x         |                   |            |                | x                    |           |                        |
|                                   | Adultos              | x                                  | x        | x           |                                |                  | x         |                   | x          |                | x                    | x         |                        |
|                                   | Sector Educativo     | x                                  | x        | x           |                                |                  | x         |                   |            |                |                      |           |                        |
|                                   | Sector Universitario | x                                  | x        | x           |                                | x                | x         | x                 | x          |                |                      |           |                        |
|                                   | Sector Empresarial   | x                                  | x        | x           | x                              |                  | x         | x                 | x          |                | x                    |           | x                      |
| MERCADOS NUEVOS                   | Exportación          | x                                  | x        | x           |                                | x                | x         | x                 | x          | x              |                      | x         |                        |
|                                   | Mascotas             |                                    |          |             |                                |                  |           |                   |            | x              |                      |           |                        |
|                                   | Tiendas Multimarca   | x                                  | x        | x           | x                              | x                | x         |                   | x          |                |                      | x         |                        |

### **8.3.2. *Modelo de Estrategias Ansoff***

Para Wanderlust se plantea un crecimiento orgánico, es decir, un crecimiento financiado por los propios recursos que va generando la empresa en su actividad. El resumen de este tipo de crecimiento se refleja en la conocida matriz de Ansoff, que se presenta a continuación:

Tabla 21

*Modelo de estrategias Ansoff*

|          |          | Productos y servicios o tecnologías                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |          | Actuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nuevos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Mercados | Actuales | Penetración de mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Desarrollo de productos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|          |          | Para incrementar la penetración en el mercado con los actuales productos y servicios (Maletines, Canguros, Accesorios y servicios de diseño) Wanderlust debe establecer un plan formal de metas comerciales, incrementar la fuerza de ventas a través de la gestión de sus socios y la contratación de personal comercial, realizar campañas de marketing en donde se resalte la calidad y los precios competitivos, ofrecer promociones en temporadas, buscar alianzas que permitan tener canales de distribución en otras ciudades del país como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena). | Wanderlust debe aprovechar el reconocimiento que ha ganado la marca en Cali e innovar innovación en materiales y productos, teniendo en cuenta las tendencias de la sociedad como la búsqueda de la sostenibilidad y la compra de productos eco amigables y las tendencias de la moda en cuanto a diseño, color, textura, etc.<br><br>Adicionalmente, desarrollar productos con nuevas funcionalidades o usos como pecheras, loncheras, maletín ejecutivo, billeteras elaboradoras 100% con material diferente al cuero, servicio de Confección, línea de mascotas, maletines para operadores de vuelo, pañaleras. |
|          |          | Desarrollo de mercados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Diversificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Nuevos   |          | Wanderlust debe incursionar en otros países como los países de la Comunidad Andina Naciones como Perú y ofrecer sus productos y servicios actuales a través de nuevos de canales de distribución como tiendas multi marcas de Colombia y el exterior.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Wanderlust debe realizar una diversificación horizontal incursionando en el mercado internacional iniciando en países como Perú donde tiene contactos y tiendas multimarca en donde pueda ofrecer sus nuevos productos pechera, loncheras, maletín ejecutivo, billeteras elaboradoras 100% en Wanderlust con material diferente al cuero, maletines para operadores de vuelo, pañaleras. Adicionalmente, desarrollar productos de la línea para mascotas.                                                                                                                                                          |

### 8.3.3. Matriz Boston Consulting Group BCG

A continuación, se presenta la matriz BCG construida con el análisis de cada uno de los productos actuales de Wanderlust; mediante esta matriz se logra identificar los productos más rentables para así enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

Tomar decisiones sobre dónde invertir o desinvertir en la cartera de productos.

**Tabla 22**

*Matriz Boston Consulting Group BCG*

|                           |      | Participación relativa en el mercado |                             |
|---------------------------|------|--------------------------------------|-----------------------------|
|                           |      | Alta                                 | Baja                        |
|                           |      | Estrellas                            | Dilemas                     |
| Crecimiento de la demanda | Alto |                                      | Maletín Ref 15              |
|                           |      |                                      | Maletín Ref BOMBER BAG      |
|                           |      |                                      | Cartucheras viajeras Grande |
|                           |      |                                      | Cartucheras viajeras Mini   |
|                           |      |                                      | Maletín Ref WR1             |
|                           |      |                                      | Maletín Ref WR3             |
|                           |      |                                      | Maletín Ref 22              |
|                           |      |                                      | Canguro Ref WC4 Mini        |
|                           |      |                                      | Canguro Ref WC2             |
|                           |      |                                      | Canguro Ref BB1             |
|                           | Bajo | Vacas lecheras                       | Perro muerto                |
|                           |      |                                      | Billeteras                  |
|                           |      |                                      | Maletín Ref WX2             |
|                           |      |                                      | Maletín Ref 15 Mini         |
|                           |      |                                      | Canguro Ref WC1             |
|                           |      |                                      | Canguro WC5                 |
|                           |      | Servicio de confección               |                             |

### 8.3.4. Matriz de objetivos estratégicos y estrategias

**Tabla 23**

*Matriz de objetivos estrategias y estrategias de Wanderlust por periodo 2024 a 2028*

| Clase de Objetivo | No. | Nombre corto del objetivo                                       | ID | Nombre corto de la estrategia          | Línea                                                                                         | Mercados         |
|-------------------|-----|-----------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Financieros       | 1   | Mejorar el margen de rentabilidad de línea de Producto Canguros | A  | Liderazgo en bajo costo                | Canguros                                                                                      | Todos            |
|                   | 2   | Mantener un capital de trabajo adecuado                         | P  | Retención de utilidades                | NA                                                                                            | NA               |
|                   |     |                                                                 | Q  | Gestión de pago a proveedores          | NA                                                                                            | NA               |
|                   |     |                                                                 | R  | Estructura de financiación externa     | NA                                                                                            | NA               |
| Crecimiento       | 3   | Incrementar los ingresos totales cada año                       | J  | Penetración de mercado                 | Actuales                                                                                      | Actuales         |
|                   |     |                                                                 | K  | Desarrollo de productos                | Nuevos                                                                                        | Actuales         |
|                   |     |                                                                 | L  | Desarrollo de mercados                 | Actuales                                                                                      | Nuevos           |
|                   |     |                                                                 | M  | Diversificación                        | Nuevos                                                                                        | Nuevos           |
|                   |     |                                                                 | N  | Inversión en productos Dilema          | Maletines, Canguros, Cartucheras                                                              | Todos            |
|                   |     |                                                                 | O  | Oportunidad para producto perro muerto | Servicio de confección                                                                        | Todos            |
|                   | 4   | Incrementar la presencia en Colombia                            | L  | Desarrollo de mercados                 | Todos productos y servicios                                                                   | Nacional         |
|                   | 5   | Incursionar en el mercado de la Comunidad Andina                | L  | Desarrollo de mercados                 | Maletines, Canguros, Cartucheras, Pechera, Loncheras, Maletín ejecutivo, Billeteras, Mascotas | Comunidad Andina |
|                   | 6   | Incrementar las utilidades para los socios                      | J  | Penetración de mercado                 | Actuales                                                                                      | Actuales         |
|                   |     |                                                                 | K  | Desarrollo de productos                | Nuevos                                                                                        | Actuales         |
|                   |     |                                                                 | L  | Desarrollo de mercados                 | Actuales                                                                                      | Nuevos           |
|                   |     |                                                                 | M  | Diversificación                        | Nuevos                                                                                        | Nuevos           |
|                   |     |                                                                 | N  | Inversión en productos Dilema          | Maletines, Canguros, Cartucheras                                                              | Todos            |
|                   |     |                                                                 | O  | Oportunidad para producto perro muerto | Servicio de confección                                                                        | Todos            |

| Clase de Objetivo      | No. | Nombre corto del objetivo                              | ID | Nombre corto de la estrategia                     | Línea                       | Mercados |
|------------------------|-----|--------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------|-----------------------------|----------|
| Competitividad         | 7   | Mejorar la productividad de unidades producidas al día | A  | Liderazgo en bajo costo                           | Todos productos             | Todos    |
|                        |     |                                                        | S  | Inversión en activos                              | Todos productos y servicios | Todos    |
|                        |     |                                                        | C  | Gestión y formación de talento humano             | NA                          | NA       |
|                        |     |                                                        | I  | Optimización del proceso productivo               | Todos productos y servicios | Todos    |
|                        | 8   | Innovar en nuevas líneas de productos                  | M  | Diversificación                                   | Nuevos                      | Nuevos   |
|                        |     |                                                        | K  | Desarrollo de productos                           | Nuevos                      | Actuales |
|                        |     |                                                        | P  | Retención de utilidades                           | NA                          | NA       |
|                        |     |                                                        | R  | Estructura de financiación externa                | NA                          | NA       |
|                        | 9   | Competir en precios                                    | A  | Liderazgo en bajo costo                           | Todos productos             | Todos    |
|                        |     |                                                        | D  | Precios orientados a la competencia               | Todos productos             | Todos    |
|                        | 10  | Mejorar la experiencia de compra de los clientes       | C  | Gestión y formación de talento humano             | NA                          | NA       |
|                        |     |                                                        | E  | Políticas de servicio postventa                   | Todos productos             | Todos    |
|                        |     |                                                        | F  | Vivir la experiencia del cliente                  | Todos productos             | Todos    |
|                        | 11  | Generar reconocimiento de la marca y su filosofía      | B  | Liderazgo en diferenciación                       | Todos productos             | Todos    |
|                        |     |                                                        | G  | Branding o posicionamiento de marca               | Todos productos             | Todos    |
|                        |     |                                                        | H  | Marketing de contenidos                           | Todos productos             | Todos    |
| Responsabilidad social | 12  | Generar bienestar en empleados y círculo cercano       | T  | Generar bienestar en los colaboradores            | NA                          | NA       |
|                        |     |                                                        | U  | Generar empleo en círculo cercano                 | NA                          | NA       |
|                        | 13  | Generar el menor impacto ambiental                     | K  | Desarrollo de productos                           | Todos productos y servicios | Todos    |
|                        |     |                                                        | V  | Programas de reciclaje y reutilización            | Todos productos y servicios | Todos    |
|                        |     |                                                        | W  | Investigación del impacto de materiales e insumos | Todos productos y servicios | Todos    |

Tabla 24

Matriz de Estrategias de Wanderlust por periodo 2024 a 2028

| Clasificación          | ID | Tipo de estrategia                                | Nombre de la estrategia            | Responsable      |
|------------------------|----|---------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|
| Competitividad         | A  | Liderazgo en bajo costo                           | <i>Viaja Mejor con Menos</i>       | Carlos Zabala    |
|                        | B  | Liderazgo en diferenciación                       | <i>Espíritu Viajero</i>            | Joseph Ramírez   |
|                        | C  | Gestión y formación de talento humano             | <i>Confía en tu Wandersquad</i>    | Joseph Ramírez   |
|                        | D  | Precios orientados a la competencia               | <i>Queremos que estés con W</i>    | Carlos Zabala    |
|                        | E  | Políticas de servicio postventa                   | <i>Wandersquad Siempre Contigo</i> | Johinner Murillo |
|                        | F  | Vivir la experiencia del cliente                  | <i>W se pone en tu Maletín</i>     | Johinner Murillo |
|                        | G  | Branding o posicionamiento de marca               | <i>Piensa en Wanderlust</i>        | Johinner Murillo |
|                        | H  | Marketing de contenidos                           | <i>WOnLine</i>                     | Johinner Murillo |
|                        | I  | Optimización del proceso productivo               | <i>W lo Hace Mejor</i>             | Joseph Ramírez   |
| Crecimiento            | J  | Penetración de mercado                            | <i>W más Contigo</i>               | Johinner Murillo |
|                        | K  | Desarrollo de productos                           | <i>W tiene más para Ti</i>         | Joseph Ramírez   |
|                        | L  | Desarrollo de mercados                            | <i>W viaja a donde estés</i>       | Johinner Murillo |
|                        | M  | Diversificación                                   | <i>Evolution W</i>                 | Joseph Ramírez   |
|                        | N  | Inversión en productos Dilema                     | <i>W Sin Dilemas</i>               | Johinner Murillo |
|                        | O  | Oportunidad para producto perro muerto            | <i>Revivir un dog</i>              | Johinner Murillo |
| Financiero             | P  | Retención de utilidades                           | <i>W se Proyecta</i>               | Carlos Zabala    |
|                        | Q  | Gestión de pago a proveedores                     | <i>W Cumple</i>                    | Carlos Zabala    |
|                        | R  | Estructura de financiación externa                | <i>W te Necesita</i>               | Carlos Zabala    |
|                        | S  | Inversión en activos                              | <i>W Invierte</i>                  | Carlos Zabala    |
| Responsabilidad social | T  | Generar bienestar en los colaboradores            | <i>Arriba el Wandersquad</i>       | Johinner Murillo |
|                        | U  | Generar empleo en círculo cercano                 | <i>Familia Wandersquad</i>         | Johinner Murillo |
|                        | V  | Programas de reciclaje y reutilización            | <i>W Eco</i>                       | Carlos Zabala    |
|                        | W  | Investigación del impacto de materiales e insumos | <i>W te Cuida</i>                  | Joseph Ramírez   |

Las siguientes tablas presentan el detalle de las estrategias para Wanderlust y las principales actividades:

**Tabla 25**

*Descripción de las estrategias de competitividad*

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Viaja Mejor con Menos</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Tipo de estrategia             | Liderazgo en bajo costo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Socio responsable principal    | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en la escala de producción buscando compras en cantidades mayores del cuero vegano o sintético como principal materia prima con esto se logra mayor poder de negociación con los proveedores.</li> <li>- Revisión de los procesos de selección de proveedores de materias primas e insumos para identificar mejores precios.</li> <li>- Implementación de tecnología con la adquisición de dos máquinas de coser para estilizar la confección y agilizar el proceso.</li> <li>- Revisión del proceso de producción y distribución actuales para hacer reestructuraciones que permitan disminuir costos asociados a desperdicios e ineficiencias.</li> <li>- Revisión de la productividad en el proceso fabricación para mejorar sus indicadores.</li> <li>- Investigar a la competencia para conocer sus procesos y costos y los precios de los productos.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Espíritu Viajero</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Tipo de estrategia             | Liderazgo en diferenciación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Socio responsable principal    | Joseph Ramírez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la sensación de experiencias o customer experience entre la marca y los clientes con base en su filosofía de espíritu viajero que no se limita a viajar por el mundo si no a vivir una experiencia en su día a día, en el camino a su trabajo, a hacer deporte, a encontrarse con sus amigos, etc. y en la búsqueda del lograr el menor impacto ambiental posible.</li> <li>- Gestión de la imagen de la marca a través de estrategias de marketing que permitan una comunicación efectiva de las características físicas, intangibles, de rendimiento y complemento de los productos.</li> <li>- Establecer un sistema de revisión de la calidad de los materiales y productos.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Confía en tu Wandersquad</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | C                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tipo de estrategia             | Gestión y formación de talento humano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Socio responsable principal    | Joseph Ramírez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Actividades                    | <p>Productividad y satisfacción al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer planes de capacitación a los socios y colaboradores en funciones técnicas del proceso de fabricación y atención al cliente que incluya comprender las expectativas del cliente, experimentar el proceso de compra como si fuese un cliente, minimizar los tiempos de espera, atender las PQRS de los clientes, interacciones en redes sociales, encuestas de satisfacción, etc.</li> <li>- Establecer y documentar las responsabilidades y funciones de cada uno de los cargos en la empresa.</li> <li>- Promover la comunicación interna efectiva en donde se comuniquen los objetivos, metas, planes de acción y el feedback.</li> <li>- Generar un buen ambiente laboral a través de ambientes físicos limpios y organizados, las buenas relaciones interpersonales y la comunicación transparente y abierta.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Queremos que estés con W</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | D                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tipo de estrategia             | Precios orientados a la competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Socio responsable principal    | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la competencia directa de Wanderlust y establecer herramientas de monitorización de precios de la competencia.</li> <li>- Establecer un sistema de costeo adecuado de los productos y los márgenes de rentabilidad esperados.</li> <li>- Establecer precios por debajo de la competencia y comunicarlos efectivamente al mercado.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Wandersquad Siempre Contigo</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | E                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Tipo de estrategia             | Políticas de servicio postventa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar promociones en ofertas y descuentos especiales por segundas compras o por ser clientes frecuentes.</li> <li>- Establecer comunicaciones personalizadas y oportunas sobre la experiencia que tuvo el cliente con el producto, encuestas de satisfacción, para confirmar la recepción del producto y para agradecer por la compra.</li> <li>- Establecer una política documentada de garantías y del proceso de devoluciones principalmente para las ventas realizadas a través de redes sociales o página web donde los clientes ven el producto físicamente después de realizar la compra.</li> <li>- Establecer planes de capacitación a los socios y colaboradores sobre la atención al cliente que incluya los servicios postventa.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W se pone en tu Maletín</i></b>                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | F                                                                                                                                                                                                        |
| Tipo de estrategia             | Vivir la experiencia del cliente                                                                                                                                                                         |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                           |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                         |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar todo el proceso que lleva a cabo el cliente antes, durante y después de la compra para identificar oportunidades de mejora y las fortalezas.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Piensa en Wanderlust</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | G                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Tipo de estrategia             | Branding o posicionamiento de marca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la sensación de experiencias o customer experience entre la marca y los clientes con base en su filosofía de espíritu viajero que no se limita a viajar por el mundo si no a vivir una experiencia en su día a día, en el camino a su trabajo, a hacer deporte, a encontrarse con sus amigos, etc. y en la búsqueda del lograr el menor impacto ambiental posible.</li> <li>- Identificar los beneficios funcionales y beneficios emocionales de Wanderlust.</li> </ul> |
|                                | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>WOnLine</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Identificación                 | H                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Tipo de estrategia             | Marketing de contenidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un plan de marketing de contenidos en blogs, videos de experiencias y casos de éxito, redes sociales, infografías para comunicar la filosofía y los beneficios funcionales y emocionales de Wanderlust.</li> <li>- Analizar y medir los resultados del contenido a través de herramientas como Google Analytics.</li> <li>- Establecer colaboración y guest posting con expertos del sector e influencers en las redes sociales.</li> </ul>                           |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W lo Hace Mejor</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | I                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tipo de estrategia             | Optimización del proceso productivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Clasificación                  | Competitividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Socio responsable principal    | Joseph Ramírez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los problemas del proceso productivo.</li> <li>- Identificar los subprocesos y jerarquizarlos con base en importancia en los objetivos del área de producción.</li> <li>- Estimar los tiempos de cada subproceso.</li> <li>- Replantear la situación en los que se identificaron puntos de mejora y obtener puntos de vista de todos los socios y colaboradores de Wanderlust.</li> <li>- Establecer planes de implementación y control de los cambios.</li> </ul> |

**Tabla 26***Descripción de las estrategias de crecimiento*

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W más Contigo</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | J                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tipo de estrategia             | Penetración de mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Clasificación                  | Crecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un plan formal de metas comerciales de las líneas de Maletines, Canguros, Accesorios y servicios de diseño.</li> <li>- Incrementar la fuerza de ventas a través de la gestión de sus socios y la contratación de personal comercial.</li> <li>- Realizar campañas de marketing en donde se resalte la calidad y los precios competitivos.</li> <li>- Ofrecer promociones en temporadas.</li> <li>- Buscar alianzas que permitan tener canales de distribución en otras ciudades del país como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W tiene más para Ti</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | K                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Tipo de estrategia             | Desarrollo de productos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Clasificación                  | Crecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Socio responsable principal    | Joseph Ramírez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar inversiones financieras y de tiempo en investigación y desarrollo de materiales y productos, teniendo en cuenta las tendencias de la sociedad con la búsqueda de la sostenibilidad y la compra de productos eco amigables y las tendencias de la moda en cuanto a diseño, color, textura, etc.</li> <li>- Desarrollar productos con nuevas funcionalidades o usos como pecheras, loncheras, maletín ejecutivo, billeteras elaboradoras 100% con material diferente al cuero, servicio de Confección, línea de mascotas, maletines para operadores de vuelo, pañaleras.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W viaja a donde estés</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | L                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Tipo de estrategia             | Desarrollo de mercados                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Clasificación                  | Crecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incursionar en países de la Comunidad Andina Naciones como Perú aprovechando los contactos que se tienen en ese país.</li> <li>- Ofrecer los productos y servicios actuales a través de nuevos de canales de distribución como tiendas multi marcas de Colombia y el exterior.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Evolution W</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Tipo de estrategia             | Diversificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Clasificación                  | Crecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Socio responsable principal    | Joseph Ramírez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Actividades                    | <p>- Realizar una diversificación horizontal incursionando en el mercado internacional iniciando en países como Perú donde tiene contactos y tiendas multimarca en donde pueda ofrecer sus nuevos productos pechera, loncheras, maletín ejecutivo, billeteras elaboradoras 100% en Wanderlust con material diferente al cuero, maletines para operadores de vuelo, pañaleras.</p> <p>- Desarrollar productos de la línea para mascotas y aprovechar los contactos de emprendedores en el sector.</p> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W Sin Dilemas</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | N                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tipo de estrategia             | Inversión en productos Dilema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Clasificación                  | Crecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Actividades                    | <p>Los productos y servicios de Wanderlust tiene baja participación en el mercado, entre otros motivos por ser una empresa pequeña, con poca inversión y relativamente nueva en el mercado; teniendo en cuenta esto, Wanderlust debe realizar inversiones financieras principalmente en publicidad de los siguientes productos “Dilema” que están en introducción y crecimiento, para ganar participación en el mercado:</p> <p>Maletín Ref 15<br/> Maletín Ref BOMBER BAG<br/> Cartucheras viajeras Grande<br/> Cartucheras viajeras Mini<br/> Maletín Ref WR1<br/> Maletín Ref WR3<br/> Maletín Ref 22<br/> Canguro Ref WC4 Mini<br/> Canguro Ref WC2<br/> Canguro Ref BB1,</p> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Revivir un dog</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | O                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Tipo de estrategia             | Oportunidad para producto perro muerto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Clasificación                  | Crecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre los productos “Perro muerto” de la matriz BCG se debe dar la oportunidad al “Servicio de Confección” sobre el cual no se ha realizado un adecuado proceso de publicidad y ventas.</li> <li>- Realizar el análisis de la capacidad instalada y la capacidad requerida para atender el servicio de confección.</li> </ul> |

**Tabla 27**

*Descripción de las estrategias financieras*

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W se Proyecta</i></b>                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | P                                                                                                                                                                                                               |
| Tipo de estrategia             | Retención de utilidades                                                                                                                                                                                         |
| Clasificación                  | Financiero                                                                                                                                                                                                      |
| Socio responsable principal    | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                                   |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiar de las utilidades del año 2024 al 2028 un 10% como reservas para futuras inversiones en activos, proyectos o requerimientos de capital de trabajo.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W Cumple</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | Q                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tipo de estrategia             | Gestión de pago a proveedores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Clasificación                  | Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Socio responsable principal    | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar la fase de negociación con los proveedores para obtener condiciones favorables en cuanto a calidad, precio y plazos de pago. Se deben negociar forma de pago a crédito con plazo mínimo de 30 días; para esto se deben establecer relaciones de confianza y estables con los proveedores.</li> <li>- Programar las compras en cuanto a cantidad y fecha de compras.</li> </ul> |
| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W te Necesita</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación              | R                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Tipo de estrategia          | Estructura de financiación externa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Clasificación               | Financiero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Socio responsable principal | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Actividades                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener financiación a través de tarjetas de crédito para tener respaldo en caso requerir capital de trabajo.</li> <li>- Obtener financiación a través de préstamos bancarios, apoyos de los gobiernos departamentales como Valle INN, capital semilla del fondo emprender para adquirir maquinaria y equipo y desarrollar nuevas líneas de productos.</li> </ul> |

|                                |                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W Invierte</i></b>                                                                                                                                                                             |
| Identificación                 | S                                                                                                                                                                                                    |
| Tipo de estrategia             | Inversión en activos                                                                                                                                                                                 |
| Clasificación                  | Financiero                                                                                                                                                                                           |
| Socio responsable principal    | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                        |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de tecnología con la adquisición de máquinas de coser y equipos para estilizar la confección y agilizar el proceso de producción.</li> </ul> |

**Tabla 28***Descripción de las estrategias de responsabilidad social*

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Arriba el Wandersquad</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | T                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tipo de estrategia             | Generar bienestar en los colaboradores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Clasificación                  | Responsabilidad social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas de salarios competitivos y justos en relación con el mercado laboral y programas de reconocimiento al desempeño e incentivos.</li> <li>- Generar un ambiente de trabajo seguro y saludable cumpliendo con las normas de seguridad y salud en el en el trabajo e identificando y controlando los riesgos.</li> <li>- Generar equilibrio de vida mediante políticas de horarios flexibles y teletrabajo.</li> <li>- Fomentar la cultura inclusiva y diversa, donde se valoren las diferencias individuales y se promueva el desarrollo profesional e individual.</li> </ul> |
| Actividades                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>Familia Wandersquad</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Identificación                 | U                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tipo de estrategia             | Generar empleo en círculo cercano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Clasificación                  | Responsabilidad social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Socio responsable principal    | Johinner Murillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar la oportunidad de empleo formal a familiares o personas del círculo cercano de los socios que contribuya al bienestar y calidad de vida.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W Eco</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | V                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tipo de estrategia             | Programas de reciclaje y reutilización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Clasificación                  | Responsabilidad social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Socio responsable principal    | Carlos Zabala                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas de ahorro de consumo de energía y agua.</li> <li>- Establecer programas de reciclaje de materiales, disponiendo dentro de la empresa tarros de basura que permitan separar los residuos orgánicos de los inorgánicos, incentivando evitar el uso de papel innecesariamente, implementando documentación electrónica.</li> <li>- Investigar y desarrollar productos realizados con material reutilizado.</li> </ul> |

| <b>Nombre de la estrategia</b> | <b><i>W te Cuida</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación                 | W                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Tipo de estrategia             | Investigación del impacto de materiales e insumos                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Clasificación                  | Responsabilidad social                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Socio responsable principal    | Joseph Ramírez                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Actividades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar sobre materiales más amigables con el medio ambiente que puedan ser alternativa en la elaboración de los productos de Wanderlust.</li> <li>- Revisar los procesos de producción para mejorar la eficiencia en el uso de materiales.</li> </ul> |

## **9. Conclusiones y Recomendaciones**

### **9.1. Conclusiones**

Wanderlust es una MiPyme de la Ciudad de Cali dedicada principalmente a la fabricación de objetos de equipaje como maletines, canguros y accesorios, que ha estado en constante crecimiento desde su creación; sin embargo, presenta oportunidades de mejora que parten en su mayoría de establecer una planeación estratégica, esto debido a la falta de formación académica, experiencia y tiempo para desarrollar funciones diferentes a la producción; lo cual a futuro puede limitar el crecimiento de Wanderlust y el cumplimiento de las expectativas e intereses de sus socios. Por lo anterior, el diseño de un plan estratégico en Wanderlust, como lo propone este trabajo de investigación para el periodo 2024 a 2028, brinda a una oportunidad para enfocar los esfuerzos de sus socios en trabajar para el logro de los objetivos, lo cual no solo los beneficiará a ellos sino a los clientes con mejores productos y a los colaboradores con la generación de empleo y mejores condiciones laborales.

De acuerdo con el Modelo Canvas, el segmento de clientes de Wanderlust es principalmente el compuesto por hombres y mujeres aproximadamente entre 20 y 40 años ubicados en la Ciudad de Cali, los ingresos se generan principalmente por la venta de maletines y canguros a través de página web y redes sociales. Por medio de redes sociales Wanderlust realiza atención personalizada a sus clientes y obtiene la retroalimentación. Por su parte, los principales costos corresponden a las compras de materias primas e insumos, el servicio de confección, servicio de envío y salario del diseñador. Los recursos claves de Wanderlust son el conocimiento y experiencia de su fundador en diseño y confecciones, las maquinas planas de confección y los proveedores de plataforma de gestión logística de envíos, y las alianzas claves son los proveedores de materias primas e insumos y organizadores de ferias de emprendimientos. La propuesta de valor de Wanderlust es ofrecer a sus clientes productos que representan su personalidad con una paleta de colores amplia, diseños

funcionales con compartimentos para diferentes objetos personales, y elaborados con materiales resistentes, con características de impermeabilidad, y con menor impacto ambiental que el cuero.

Del análisis situacional interno de los procesos administrativo, producción, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, y gestión humana, se identifica que Wanderlust presenta como principales fortalezas el estilo de dirección y liderazgo flexible, el aprovechamiento de sobrantes y procesos de reciclaje, la rentabilidad de algunos productos, contar con canales de distribución adecuados, tener control sobre los pedidos de clientes, destinar recursos para mercadeo, la constante preocupación por la atención y servicio al cliente, la importancia que se da al manejo de redes y marketing de contenidos, el conocimiento y experiencia de los colaboradores y el buen clima laboral; mientras las principales debilidades corresponden a la falta de planeación estratégica y el establecimiento de objetivos y metas por áreas; adicionalmente, la poca Inversión en innovación e investigación, las Instalaciones físicas no son las adecuadas para el proceso de producción y la red de contactos del sector apenas se está construyendo. La información contable y situación financiera también presenta debilidades, como la falta de oportunidad de los reportes de resultados periódicos, no existe análisis y proyección de flujos de efectivo que permitan planear liquidez requerida para atender las operaciones; no se cuenta con capacidad de endeudamiento y en este sentido no se han analizado las ventajas de tener planes de financiación externos.

Del análisis de los entornos económico, legal, político, sociodemográfico, ecológico y tecnológico de Wanderlust, y del análisis del sector sistema moda a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se identifica que Wanderlust tiene como principales oportunidades la certificación en Normas técnicas, la tendencia del mercado por obtener productos más amigables con el medio ambiente y de empresas que empleen procesos y tecnologías más eficientes y ecosostenible, la Importancia que se debe dar al componente de diseño en el

proceso productivo y a la Innovación, investigación y desarrollo que incluye la elaboración de productos con propiedades funcionales que respondan a las necesidades de nichos específicos. En este mismo sentido, se presentan como oportunidad obtener el apoyo a la innovación y emprendimientos del sector por gremios, empresas de la industria y otras entidades públicas y privadas. Adicionalmente, en Wanderlust se es consciente de la importancia y crecimiento del uso canales de ventas virtuales y el eCommerce en Colombia y se destinan recursos la gestión de sus redes sociales y pagina web. Por otra parte, las principales amenazas del entorno para Wanderlust son la reforma tributaria aprobadas y las reformas claves que presentará el Gobierno, y sus efectos sobre la empresa, la economía y los hogares; la composición del tejido productivo de Cali que se caracteriza por altas tasas de informalidad y baja tecnificación limitando el crecimiento de la economía y el consumo; adicionalmente, se presentan la amenaza de la fuerte competencia interna y externa, y los múltiples requisitos y obligaciones que deben cumplir las empresas que buscan formalizarse como es el caso de Wanderlust y el alto impacto ambiental de los productos del sector que tiene una estricta regulación.

A través del benchmarking con tres marcas referentes del sector y el análisis de los factores claves de éxito, se identifica que el único factor donde Wanderlust tiene ventaja es en los precios competitivos; mientras los principales rezagos frente a las empresas referentes están en la planeación estratégica, definir estrategias de marketing digital, la innovación en materiales y productos, y la construcción y posicionamiento de marca.

En la planeación estratégica de Wanderlust para el periodo 2024 a 2028 se establecieron como objetivos financieros; mejorar el margen de rentabilidad de línea de Producto Canguros en 60% y mantener un capital de trabajo adecuado de 10 millones de pesos. Los objetivos de crecimiento son; incrementar los ingresos en cinco años en un 70%, incrementar la presencia en 5 ciudades de Colombia, incursionar en un país de Comunidad

Andina e incrementar las utilidades para los socios de acuerdo con la proyección de la tabla 18. Los objetivos de competitividad son; mejorar la productividad de unidades producidas al día en un 50%, innovar en 5 nuevas líneas de productos, resaltar los precios más bajos que la competencia, mejorar la experiencia de compra de los clientes con un nivel de satisfacción del 100% y generar reconocimiento de la marca y su filosofía a través de la experiencia manifestada por al menos en el 80% de los clientes. Los objetivos de responsabilidad social son; generar 10 empleos adicionales y generar el menor impacto ambiental a través de la elaboración del 100% de productos con materiales sustitutos del cuero.

## **9.2. Recomendaciones**

La planeación estratégica debe ser un ejercicio permanente y dinámico en Wanderlust para el logro de los objetivos de sus socios que van desde incrementar las utilidades hasta alcanzar las metas y motivaciones personales que han puesto en este emprendimiento; también debe beneficiar a los clientes con productos con mayor valor agregado, y a los colaboradores y empleados con la obtención de mejores condiciones laborales.

El análisis situacional interno en Wanderlust debe permitir identificar permanentemente las oportunidades de mejora en los procesos administrativo, producción, mercadeo y ventas contabilidad y finanzas, y gestión humana, sobre los cuales Wanderlust debe establecer planes de acción. Adicionalmente, se requiere establecer controles ejecutados por los socios y administradores, y los colaboradores de la empresa, para monitorear que los procesos donde existen fortalezas continúen así y se potencialicen, y los planes de acción cumplan con su objetivo de superar las debilidades.

Los entornos tecnológico y ecológico presenta grandes oportunidades que debe aprovechar Wanderlust, como son las tendencia del mercado a adquirir productos más amigables con el medio ambiente y comprar a empresas que empleen procesos y tecnologías

más eficientes y ecosostenibles, la importancia del proceso de diseño y la innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos o líneas de productos para nichos de mercados; y en este mismo sentido, Wanderlust tiene una oportunidad en obtener apoyo de gremios, empresas de la industria y entidades de investigación, desarrollo tecnológico y educación que apoyan a emprendedores y la innovación en el sector. Y por último, Wanderlust debe continuar con el aprovechamiento de las tendencias crecientes de venta a través de canales virtuales y el eCommerce.

El entorno político presenta las mayores amenazas para Wanderlust principalmente por los efectos de la reforma tributaria del Gobierno Nacional y la incertidumbre en el sector empresarial para realizar futuras inversiones y mantenerse en el mercado por el efecto que puedan causar las reformas laboral, pensional y de salud en caso de ser aprobadas; para esto Wanderlust debe buscar asesorías en planeación tributaria, asesorías financieras, administrativas, entre otras, y estudiar las reformas que presente el Gobierno para mitigar sus efectos.

Con el análisis del sector del sistema moda y las cinco fuerzas de Porter, se logra identificar que Wanderlust puede aprovechar el bajo poder de negociación de los proveedores para obtener condiciones más favorables en cuanto a calidad, precio y plazos de pago; para esto se deben establecer relaciones de confianza y estables con los proveedores. Por otra parte, Wanderlust debe tener en cuenta las estrategias de los objetivos de competitividad, presentadas en este trabajo de investigación, para mitigar la fuerte rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos participantes,

Con el Benchmarking y el análisis de los factores claves de éxito, se identifica que Wanderlust debe trabajar principalmente en la definición de una planeación estratégica adecuada, profundizar el modelo de negocio con enfoque al servicio al cliente y la estrategia de

posicionamiento de marca. Otros factores clave de éxito que debe seguir en constante mejoramiento son la calidad en los materiales y el proceso productivo, y la eficiencia en sus procesos; continuar con la relevancia dada a la fase de diseño, la innovación en materiales y productos, y las estrategias de marketing digital y creación de contenido para redes sociales, en donde se resalte entre otros aspectos, las ventajas de precios competitivos sin desmejorar la calidad.

Para lograr los objetivos financieros de la planeación estratégica de Wanderlust se proponen las estrategias de liderazgo en bajo costo, retención de utilidades para futuras inversiones, gestión de pago a proveedores a crédito y buscar financiación externa. Para los objetivos de crecimiento se proponen las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, diversificación, e inversión en productos Dilema y promocionar el servicio de confección. Para los objetivos de Competitividad se proponen las estrategias de liderazgo en bajo costo y precios orientados a la competencia, la retención de utilidades y la financiación externa para inversión en activos principalmente en máquinas para el proceso de corte y confección; gestión y formación de talento humano en funciones administrativas y operativas, la optimización del proceso productivo, diversificación en nuevos mercados y el desarrollo de productos para nuevos nichos como mascotas; adicionalmente, debe contar con estrategias de políticas de servicio postventa, liderazgo en diferenciación, posicionamiento de marca, y marketing de contenidos para redes sociales. Por último, para los objetivos de responsabilidad social se proponen las estrategias de generar bienestar en los colaboradores, generar empleo en círculo cercano, y el desarrollo de productos a través de programas de reciclaje y la utilización de materiales con menor impacto ambiental, esto a través de la investigación. Las estrategias mencionadas anteriormente deben tener un socio responsable, una identificación y un nombre que genere sentido de pertenencia en los empleados y colaboradores de la empresa.

## 10. Referencias Bibliográficas

- Agencia E F E. (2022). *La microempresa en Colombia es “invisible” para el Gobierno, según expertos - SWI swissinfo.ch*. [https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-empresas\\_la-microempresa-en-colombia-es--invisible--para-el-gobierno--según-expertos/47820184](https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-empresas_la-microempresa-en-colombia-es--invisible--para-el-gobierno--según-expertos/47820184)
- Agencia EFE. (2020). *Microempresas, las más afectadas por la pandemia | Empresas | Negocios | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/microempresas-las-mas-afectadas-por-la-pandemia-545344>
- Betancourt Guerrero, B. (2021). *Previsión y Pensamiento Estratégico* (p. 8).
- Díaz Quintero, J., & Osorio Castro, A. (2018). *Estudio de viabilidad para la conformación de una empresa productora de maletines sintéticos en el municipio de Jamundí* [FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM]. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1685>
- Figueroa Valencia, C. E., Bonilla, Y. V., & Portilla, J. A. (2018). *Estudio de viabilidad para la creación de la empresa cajhoyo dedicada a la producción y comercialización de maletines para dama y caballero, elaborados con material reutilizable en la ciudad de Cali* [FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM]. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1250>
- García Quintero, E. A. (2020). *Desarrollo de una Planeación Estratégica para la Empresa Cabali S.A.S por Medio de la Metodología Balanced Scorecard* [Universidad Antonio Nariño]. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798>  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049>  
<https://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391>  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205>  
 p:

González Hernández, Y. L., & Noriega Rincón, E. F. (2022). *Diseñar un plan de negocio para el montaje de una empresa marroquinera en la ciudad de Bucaramanga con productos elaborados en cuero vegano a base de fibras vegetales como lo es la hoja de piña* [Unidades Tecnológicas de Santander].

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9624/F-DC-125>

Informe Final Trabajo Grado Modalidad emprendimiento.pdf?sequence=2&isAllowed=y

*Inicio* | WANDERLUST. (s/f). Recuperado el 17 de marzo de 2023, de

<https://wanderlust.com.co/>

Mintzberg, H., Bruce, A., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (E. G. S.A. (Ed.); Ilustrada).

Sicachá Díaz, D. A., & Vivas Tovar, C. A. (2018). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Our Bag Ltda. (Boots ´N Bags) [Universidad de La Salle]. En *Unisalle*.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2495&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2495&context=administracion_de_empresas)

Valencia Cartagena, J. L., & Rincón Gómez, J. E. (2018). *Factores que impiden que las microempresas del sector comercial de Cartago creadas en el 2016 ejecuten una planeación estratégica formal* [Universidad del Valle].

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21103/CB-0605578.pdf?sequence=1>