



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PLANIFICACION COMPRA MODA

PROCESO DE PLANIFICACION DE LA COMPRA DE COLECCIONES
DE MODA PARA EMPRESAS MINORISTAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

AUTOR

JUAN SEBASTIAN CANILLAS NAVARRO

REG. 24720 – sebastiancanillas@gmail.com

PROFESOR TUTOR

GUSTAVO JAVIER MADDIO

MENDOZA 2023

RESUMEN TECNICO

En el mundo de los minoristas, la gestión adecuada del inventario es crucial para alcanzar el éxito. En la industria de la moda, se añade la complejidad de la planificación por temporadas y la estacionalidad de los productos. En este contexto, la compra de productos y el rol del comprador adquieren una importancia estratégica. El presente trabajo se centra principalmente en el desarrollo de un proceso de planificación de colecciones de moda, analizado desde la perspectiva comercial y de producto, y se enfoca en minoristas de moda de pequeño y mediano tamaño.

Es en empresas de esta dimensión, justamente, donde a menudo los procesos son menos formales y por lo tanto la planificación de colecciones de moda puede ser un poco desorganizada y conducir a ineficiencias. La falta de un procedimiento establecido dificulta la mejora sistemática y permite que las subjetividades individuales tengan un impacto desproporcionado. Estas ineficiencias suelen resultar en pérdida de ventas, exceso de inventario, disminución de beneficios y la insatisfacción del cliente.

Para abordar la temática se comienza introduciendo al comercio de moda, su importancia y particularidades. También se ahonda en el rol del producto y del comprador en la industria. En el capítulo central se utiliza un caso práctico ficticio para desarrollar un proceso de planificación que mejore las ineficiencias.

Los resultados de la estructuración del proceso de planificación y compra indican: 1) Mejora de las métricas clave del negocio: ventas, stock y beneficio. 2) Una estrategia comercial y de producto clara. 3) Mayor alineación de los distintos departamentos de la empresa. 4) Amplio entendimiento de las debilidades y fortalezas de la colección.

Palabras claves: minorista, moda, compra, planificación y producto.

CONTENIDO

- 1. CAPITULO I: INTRODUCCION 6
 - 1.1) TEMA 6
 - 1.2) PROBLEMA 6
 - 1.3) OBJETIVOS 7
 - 1.4) JUSTIFICACION 7
 - 1.5) HIPOTESIS 8
 - 1.6) LIMITANTES 8
 - 1.7) ORGANIZACION 9
- 2. CAPITULO II: ASPECTOS TEORICOS 10
 - 2.1) INTRODUCCION AL COMERCIO DE MODA 10
 - 2.1.1) HISTORIA Y EVOLUCION 10
 - 2.1.2) IMPORTANCIA DE LA MODA EN LA SOCIEDAD 13
 - 2.1.3) PRINCIPALES ACTORES DEL SECTOR 16
 - 2.1.4) MODELOS DE NEGOCIO 18
 - 2.1.5) TENDENCIAS ACTUALES 22
 - 2.2) MODA NEGOCIO Y PRODUCTO 24
 - 2.2.1) LA PARADOJA DEL NEGOCIO DE LA MODA 24
 - 2.2.2) EL ROL DEL PRODUCTO EN EL NEGOCIO DE LA MODA 26
 - 2.2.3) COLECCIONES DE PRODUCTOS BALANCEADAS 27
 - 2.2.4) PRESUPUESTOS DE PRODUCTOS BALANCEADOS 30
 - 2.2.5) EL BUYER PERSONA EN MODA 31
 - 2.2.6) EL CLICLO DE COMPRAS 34
 - 2.3) COMPRAS EN MODA 36
 - 2.3.1) LA CADENA DE VALOR 36
 - 2.3.2) LA ESTRUCTURA DE COMPRAS 39

2.3.3) EL ROL DEL COMPRADOR.....	41
3. CAPITULO III: DESARROLLO PRACTICO.....	45
3.1) PRESENTACION CASO DE ESTUDIO.....	46
3.1.1) INTRODUCCIÓN.....	46
3.1.2) DESEMPEÑO DEL NEGOCIO.....	50
3.1.3) MACROENTORNO.....	53
3.1.4) ESTRATEGIA INICIAL.....	55
3.2) INVESTIGACION Y ANALISIS.....	56
3.2.1) INTRODUCCION.....	56
3.2.2) ANALISIS DE DESEMPEÑO COMERCIAL.....	57
3.2.3) ANALISIS DE PRODUCTO.....	65
3.2.4) ESTRATEGIA PRESUPUESTARIA.....	72
3.3) OBJETIVOS COMERCIALES.....	72
3.3.1) CONSIDERACIONES INICIALES.....	73
3.3.2) PRESUPUESTO DE VENTAS.....	75
3.3.3) PRESUPUESTO DE DESCUENTOS COMERCIALES.....	77
3.3.4) PRESUPUESTO DE MARGENES INICIALES.....	79
3.3.5) PRESUPUESTO DE STOCK.....	80
3.3.6) PRESUPUESTO DE BENEFICIOS.....	82
3.3.7) REVISION DE PRESUPUESTOS.....	83
3.4) PRESUPUESTO DE COMPRA.....	84
3.4.1) OPEN TO BUY.....	84
3.4.2) PRESUPUESTO OTB.....	85
3.4.3) REVISION DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.....	87
3.5) PLAN DE PRODUCTO.....	88
3.5.1) EL PLAN DE ALCANCE.....	89

3.5.2) EL PLAN DE OPCIONES	91
3.6) TALLAS Y LOGISTICA	94
3.6.1) LA CURVA DE TALLAS	94
3.6.2) ASIGNACION DE INVENTARIO	97
4. CAPITULO IV: CONCLUSION.....	99
5. CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA.....	100
5.1) TABLAS	101

1. CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1) TEMA

El presente trabajo tiene como tema principal el desarrollo de un proceso de planificación de colecciones de moda, analizado principalmente desde la perspectiva comercial y de producto. Está enfocado en pequeños y medianos minoristas de moda.

Dentro del mundo del retail el sector de la moda tiene la particularidad de estructurarse en torno a colecciones o temporadas. La planificación comienza casi un año antes del inicio de la temporada y cubre tanto los aspectos de negocio como marketing y producto. Desde un punto de vista comercial en esta instancia es importante determinar los objetivos a alcanzar y construir un surtido de producto que nos permita conseguir las metas.

La gestión adecuada del inventario es crítica para los minoristas de moda que se dedican a comprar y vender productos de otras marcas. Dado su modelo de negocio, su principal valor para el cliente no radica en la creación del producto, sino en la oferta de una variedad de productos que satisfagan las necesidades del cliente. En este contexto, la función del comprador y del equipo de compras, encargados de la planificación y selección de productos, adquiere una relevancia excepcional.

1.2) PROBLEMA

En empresas pequeñas y medianas donde suelen haber menos procesos formales, la planificación de colecciones de moda puede ser un poco desorganizada y de esta forma generar ineficiencias. No siempre está clara la función y responsabilidades del comprador ni tampoco el proceso a seguir para una compra. Al no seguir un proceso determinado se dificulta la mejora sistemática y las subjetividades individuales impactan de forma desproporcionada. Las ineficiencias suelen resultar en pérdida de ventas, sobrestock, reducción de beneficios e insatisfacción del cliente. En un mercado muy competitivo estos errores pueden llevar al negocio a una situación insostenible.

1.3) OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El propósito central de esta investigación es la creación de un proceso integral de planificación de colecciones de moda, específicamente diseñado para atender las necesidades de pequeños y medianos minoristas en el sector. Este enfoque se distingue por su perspectiva dual, centrada tanto en aspectos comerciales como en los productos. La meta es ofrecer a estos minoristas una guía estratégica que les permita optimizar la eficiencia de sus operaciones y mejorar su rentabilidad. A través de una combinación de revisión de literatura, análisis de casos y la experiencia del autor en la industria, se pretende desarrollar un proceso adaptable y pragmático que responda a las limitaciones y desafíos específicos que enfrentan los minoristas de menor escala en el dinámico panorama de la moda.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al adentrarse en la investigación, se establecen objetivos específicos para dirigirse hacia metas concretas. Estos objetivos actúan como guías, marcando hitos cruciales para explorar, analizar y comprender aspectos clave de la planificación de colecciones de moda.

- Explorar la evolución y particularidades del comercio de moda.
- Entender el rol del producto dentro de la industria.
- Comprender el rol del comprador.
- Definir las ineficiencias actuales.
- Organizar un proceso de planificación.
- Definir una estrategia comercial y de producto.
- Explicar las mejoras del modelo.

1.4) JUSTIFICACION

Si bien existen distintas marcas de ropa y distintos modelos de negocio el proceso de planificación de las colecciones es bastante estandarizable. La mayoría de la literatura

disponible se centra en las grandes empresas y comienzan desde la producción de las prendas, poco material hay desarrollado para empresas más pequeñas que compran y venden distintas marcas.

El origen de la investigación comienza por una necesidad práctica del autor para su trabajo. Después de muchos años trabajando en el rubro de compras de consumo masivo cambia de posición para liderar el equipo de compras de una empresa de las características del objeto de estudio: un minorista de moda de escala mediana. Después de aprender las particularidades de la industria y constatar la falta de información del tema, comienza a crear un proceso de planificación de colecciones que le resultara útil. Después de varios años en la posición y habiendo trabajado con grandes marcas de moda tiene la necesidad de sintetizar lo aprendido para, tal vez, ayudar a otros profesionales en una situación similar.

1.5) HIPOTESIS

La industria de la moda, dinámica y altamente competitiva, se enfrenta constantemente al desafío de satisfacer las cambiantes demandas del mercado mientras optimiza la gestión de inventario y maximiza las ventas. En este contexto, la hipótesis que guiará la investigación propone que la adecuada estructuración de un proceso para la planificación de colecciones de moda puede generar mejoras significativas en el rendimiento del negocio. Se sostiene que una planificación eficiente no solo contribuye a reducir los niveles de inventario, sino que también impulsa el aumento de las ventas y, en última instancia, mejora los beneficios económicos. Este estudio busca explorar y validar esta hipótesis, analizando cómo la planificación estratégica de colecciones se convierte en un factor clave para el éxito sostenible en la industria de la moda.

1.6) LIMITANTES

Las limitaciones del trabajo están relacionadas en gran medida con el ámbito de acción del autor. A pesar de haber ampliado el conocimiento mediante nuevas lecturas y ejemplos de otras empresas, debido a la naturaleza práctica del tema, todo se adaptó específicamente para su implementación en la rutina diaria del autor.

Estas limitaciones, por lo tanto, son específicas de los minoristas de moda, ya que no todas las industrias estructuran sus compras en torno a temporadas. En particular, este modelo minorista, que compra y vende productos de terceras marcas, se centra en el aspecto comercial, ya que las empresas que fabrican ropa o calzado tienen una parte significativa relacionada con el diseño y la producción que escapa al alcance de este trabajo.

Además, se adopta una perspectiva comercial y de producto. No se incluyen elementos de marketing, operaciones, logística etc. También se limita a la planificación previa de la colección. Las etapas de implementación, seguimiento y evaluación no se incluyen en este trabajo.

Por último, si bien el caso práctico es ficticio, el contexto en el que se desarrolla se asemeja al ámbito laboral del autor: un negocio situado en Barcelona con el euro como moneda.

A pesar de las limitaciones, se confía que los hallazgos se pueden aplicar de manera efectiva a cualquier empresa del sector de características similares.

1.7) ORGANIZACION

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Después de concluir el primer capítulo con la introducción, el capítulo dos sienta la base teórica del trabajo. Comienza introduciendo al comercio de moda para entender su importancia y particularidades. Además, se aborda el rol de producto y del comprador dentro de la industria. En el tercer capítulo se desarrolla el núcleo del trabajo a través de un caso práctico. En él se busca desarrollar el proceso de planificación al mismo tiempo que ir demostrando sus ventajas. El capítulo arranca presentando a la empresa y su situación actual. Continúa profundizando en el proceso de planificación: desde la investigación y el análisis, establecer objetivos, crear un plan de producto; hasta consideraciones logísticas finales. Por último, se encuentran las conclusiones donde se pone especial énfasis en las ventajas de la implementación del proceso.

2. CAPITULO II: ASPECTOS TEORICOS

En este capítulo, se explorará el complejo mundo del comercio de moda, un ámbito que trasciende las prendas para reflejar la historia y evolución social. Se comenzará analizando cómo la moda, a lo largo del tiempo, ha servido como espejo de la sociedad, reflejando no sólo estilos, sino también cambios culturales y socioeconómicos. Posteriormente, se explorará la esfera de la moda comercial, un espacio donde la creatividad y la estrategia empresarial convergen de manera crucial, y destacando la importancia fundamental tanto del producto como del rol del comprador en este complejo equilibrio. Finalmente, se pondrá el foco en el departamento de compras, desentrañando su funcionamiento interno, la estructura y los roles específicos que se alinean para materializar la estrategia de producto y alcanzar los objetivos del negocio. A lo largo de este capítulo, se busca brindar una comprensión profunda y holística de las complejidades y desafíos inherentes al dinámico comercio de moda.

2.1) INTRODUCCION AL COMERCIO DE MODA

La moda es un reflejo de la historia y evolución de nuestras sociedades. En el siguiente apartado, se explorarán diversos aspectos que la definen: desde sus raíces históricas y su constante evolución, pasando por su profundo impacto y relevancia en la sociedad, hasta conocer a los principales actores que han dado forma al sector. Además, se explorarán las tendencias actuales que están redefiniendo el panorama de la moda en el mundo actual.

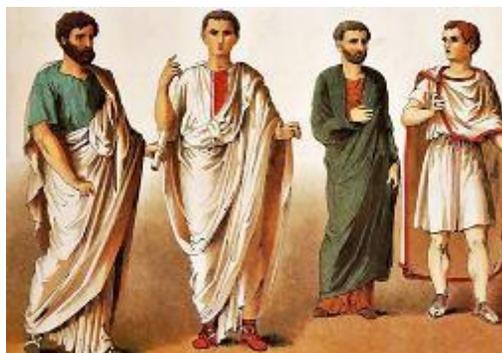
2.1.1) HISTORIA Y EVOLUCION

La moda, más que una simple manifestación de estilos y tendencias es un espejo de la sociedad y su evolución a lo largo del tiempo. Refleja los cambios socioeconómicos, los avances tecnológicos y las transformaciones culturales que han ocurrido en diferentes períodos de la historia humana. Al estudiar la evolución del comercio de moda, no solo se profundiza en la historia de las prendas y accesorios, sino también en una narrativa más amplia de cómo y por qué se nos vestimos como lo hacemos. En el siguiente desarrollo, se

trazará el recorrido del comercio de moda desde sus inicios en antiguas civilizaciones hasta su actualidad globalizada y digital. Para ello, se utilizará en gran parte la investigación propuesta por (Welters & Lillethun, 2018).

Desde los albores de las civilizaciones, la vestimenta ha sido una forma de protección, pero también un medio para representar estatus, poder y pertenencia cultural. En el Antiguo Egipto, por ejemplo, las túnicas y joyas indicaban rango social y poder. En la Roma y Grecia antiguas, la toga era reservada para los ciudadanos de alto rango, mientras que los esclavos y no ciudadanos vestían de manera mucho más simple.

Ilustración 1. Vestimenta típica antigua Roma.



En la Edad Media, la vestimenta seguía siendo una clara indicación del estatus social. Los nobles y la realeza vestían tejidos finos y lujosos, mientras que los campesinos vestían ropas más funcionales y sencillas. Los mercaderes y comerciantes viajaban por rutas comerciales, como la Ruta de la Seda, intercambiando no solo bienes sino también estilos y técnicas de confección.

Ilustración 2. Ejemplo vestimenta edad media, realeza y nobles.



La Revolución Industrial en el siglo XIX transformó por completo la industria de la moda. Con la introducción de máquinas de coser y técnicas de producción en masa, la ropa ya no necesitaba ser hecha a mano. Esto permitió la producción de prendas a gran escala, lo que redujo los costos y las hizo más accesibles al público general. Surgieron las primeras tiendas departamentales y boutiques, y la moda empezó a cambiar más rápidamente, dando paso al concepto de "tendencias".

Ilustración 3. Ejemplo vestimenta siglo XIX.



El siglo XX vio nacer la "moda rápida" o "fast fashion". Las marcas comenzaron a producir ropa a un ritmo sin precedentes para mantenerse al día con las cambiantes demandas de los consumidores. Las décadas trajeron consigo distintos estilos icónicos, desde los vestidos flapper de los años 20 hasta el grunge de los 90. Además, la globalización permitió que las tendencias y estilos se difundieran rápidamente por todo el mundo.

Ilustración 4. Evolución vestimenta siglo XX.



Con la llegada de Internet y, más tarde, las redes sociales, la moda se convirtió en un fenómeno global instantáneo. Las tiendas en línea hicieron que comprar fuera más conveniente y permitieron a las marcas llegar a audiencias globales. Los influencers y bloggers de moda comenzaron a tener un papel crucial en la promoción y difusión de tendencias.

Ilustración 5. Ejemplo vestimenta año 2000.



A medida que avanzaba el siglo XXI, creció la conciencia sobre los impactos ambientales y éticos de la "fast fashion". Se ha producido un cambio hacia prácticas más sostenibles en la moda, con marcas que buscan ser más transparentes sobre sus prácticas de producción y consumidores que exigen ropa éticamente producida.

Como resume (Welters & Lillethun, 2018), el comercio de moda ha evolucionado de ser simplemente una necesidad funcional a un vasto y complejo sistema interconectado de producción, distribución y consumo. A lo largo de la historia, ha reflejado y, a veces, moldeado, las transformaciones culturales, económicas y tecnológicas de la sociedad.

2.1.2) IMPORTANCIA DE LA MODA EN LA SOCIEDAD

La moda ha sido una herramienta poderosa y multifacética en la sociedad desde tiempos antiguos. Su importancia se extiende más allá del simple acto de vestir y tiene implicaciones culturales, políticas, económicas y psicológicas.

-Expresión Cultural y Social

Desde el principio, las prendas han servido como una manifestación de la identidad cultural. Los patrones, colores y estilos de las prendas pueden comunicar historias, tradiciones y creencias de comunidades enteras. Por ejemplo, en el continente africano, el uso de tejidos como el kente en Ghana tiene profundos significados culturales y es utilizado en ceremonias importantes. De igual manera, las danzas tradicionales de España son inseparables de los icónicos vestidos flamencos que llevan consigo una rica historia y significado (Hebrero, 2016).

Ilustración 6. Ejemplo vestido flamenco.



-Medio de Comunicación

La ropa no solo cubre el cuerpo, sino que también transmite mensajes. Un traje puede comunicar profesionalismo en el mundo corporativo, mientras que un vestido de diseñador en una alfombra roja puede transmitir riqueza y estatus. Además, la moda ha sido utilizada históricamente por movimientos de protesta y contracultura para representar su resistencia o sus ideales. Los hippies de los años 60 y 70, por ejemplo, utilizaron la ropa bohemia y los símbolos de paz como declaración política y social (Cox & Brittain, 2004).

Ilustración 7. Protesta años 60.



-Economía y Empleo

La moda no es solo un fenómeno cultural, sino también una industria masiva que genera billones de dólares al año globalmente. Esta industria abarca desde la alta costura y las grandes marcas hasta los mercados locales de tejidos. Además, el auge del comercio electrónico ha revolucionado la industria, permitiendo a pequeñas marcas y diseñadores independientes acceder a mercados globales. Sin embargo, también ha planteado desafíos, como las cuestiones de sostenibilidad y las condiciones de trabajo en la cadena de suministro (Cox & Brittain, 2004).

-Agente de Cambio

Las modas han desafiado y reformulado las percepciones sociales durante generaciones. En la década de 1920, por ejemplo, las flappers adoptaron faldas más cortas y desafiaron las normas tradicionales del comportamiento femenino. En décadas más recientes, la moda ha sido una herramienta para promover la inclusión y la diversidad, con un aumento en la representación de diferentes tallas, etnias e identidades de género en las pasarelas y campañas publicitarias (Hebrero, 2016).

Ilustración 8. Mujeres "flappers".



-Psicología y Autoexpresión

La moda es intrínsecamente personal. Permite a las personas proyectar cómo se sienten y cómo desean ser percibidas. No es solo una cuestión de vanidad; la elección de la ropa puede influir en la autoestima y confianza de una persona. Por ejemplo, usar un atuendo en el que una persona se sienta bien puede aumentar su confianza y rendimiento en una presentación o entrevista. Además, la moda permite a las personas explorar y jugar con diferentes aspectos de su identidad (Cox & Brittain, 2004).

Estos puntos proporcionan una visión más rica de la interacción entre moda y sociedad. Es crucial recordar que la moda no es un fenómeno aislado, sino que está intrínsecamente vinculada a la cultura, economía y psicología de la sociedad en la que opera.

2.1.3) PRINCIPALES ACTORES DEL SECTOR

El sector del comercio de moda es intrincadamente complejo, donde diversos actores contribuyen a la creación, distribución y consumo de moda. Se profundizará en el papel de estos actores dentro de la industria, basándose en la investigación realizada por (Dillon, 2011).

-Diseñadores

El núcleo creativo de la industria, los diseñadores, llevan la visión y las ideas al mundo tangible. Tanto las casas de moda consolidadas con décadas de historia, como Dior y Louis Vuitton, como los innovadores emergentes, establecen las directrices estéticas que

darán forma a las temporadas futuras. Los diseñadores no solo proponen estilos, sino que a menudo reflejan y desafían las normas y valores socioculturales de su tiempo.

-Proveedores de Materiales

Estos actores son esenciales en la creación de cualquier prenda. Los materiales pueden variar desde textiles tradicionales como el algodón o la lana hasta innovadores materiales sostenibles o tecnológicamente avanzados. La procedencia y calidad de estos materiales tienen implicaciones tanto en la sostenibilidad como en la percepción de lujo o calidad de una marca.

-Fabricantes

Estos actores transforman visiones en prendas tangibles. Si bien países como Bangladesh, Vietnam y China dominan la manufactura debido a bajos costos laborales, las condiciones laborales y la ética de producción han sido temas controvertidos, dando lugar a movimientos como el "Fashion Revolution".

-Minoristas

Actúan como puente entre los fabricantes y los consumidores. Grandes cadenas, boutiques y tiendas online tienen que adaptarse constantemente a las cambiantes demandas del consumidor. Con la revolución digital, la experiencia de compra ha evolucionado, y las estrategias omnicanal son esenciales.

-Consumidores

Más informados y conectados que nunca, los consumidores de hoy no solo compran productos, sino que buscan experiencias y significado. La transparencia, ética y sostenibilidad se han convertido en demandas clave para una creciente proporción de consumidores.

-Influencers y Medios de Comunicación

Las revistas tradicionales como "Vogue" y "Elle" han sido complementadas (y en algunos casos suplantadas) por influencers digitales. Estas figuras tienen un poder

significativo para definir tendencias y promocionar marcas, transformando rápidamente la naturaleza del marketing de moda.

-Organizaciones Reguladoras y Asociaciones

Estas entidades buscan consolidar, representar y defender los intereses del sector. Además, juegan un papel crucial en la organización de eventos emblemáticos como las semanas de la moda, que a menudo definen el pulso y dirección de la industria para la próxima temporada.

-Plataformas de Comercio Electrónico

Más allá de los minoristas tradicionales, plataformas digitales como Zalando, Dafiiti y Asos han remodelado el paisaje de compra, ofreciendo acceso global a una amplia variedad de marcas y diseñadores.

El comercio de moda es una intrincada danza de creatividad, producción, marketing y consumo. Cada actor desempeña un papel crucial, y juntos configuran la industria en constante evolución que conocemos hoy.

2.1.4) MODELOS DE NEGOCIO

Más allá de los distintos actores del sector, resulta valioso entender los distintos modelos de negocio que se encuentran en la industria de la moda. Desde la instantaneidad de la moda rápida hasta la exclusividad de las boutiques de lujo, cada modelo aporta su propia singularidad a la experiencia de compra. Retomando la investigación de (Dillon, 2011) se explorará brevemente estos diversos enfoques que definen el panorama actual de la moda minorista.

-Fast Fashion (Moda Rápida):

Las marcas de moda rápida se destacan por su capacidad para producir y distribuir rápidamente prendas de última tendencia a precios asequibles. Su agilidad en seguir las tendencias emergentes les permite ofrecer productos frescos y atractivos con una rotación constante. Ejemplos: Zara, H&M, Forever 21.

Ilustración 9. Tienda Zara.



-Tiendas de Departamentos:

Las tiendas de departamentos son gigantes minoristas que albergan una extensa variedad de productos, desde moda y accesorios hasta artículos para el hogar. Estos establecimientos ofrecen a los clientes la conveniencia de encontrar todo lo que necesitan bajo un mismo techo, creando una experiencia de compra integral. Ejemplos: Macy's, Falabella, El Corte Inglés.

Ilustración 10. Tienda El Corte Inglés.



-Boutiques Especializadas:

Las boutiques especializadas, a diferencia de las grandes cadenas, se concentran en nichos específicos de moda. Suelen ofrecer productos únicos, a menudo de diseñadores locales o marcas exclusivas, brindando a los clientes una experiencia más personalizada y distinguida. Ejemplos: Barneys New York, Flannels.

Ilustración 11. Barneys New York.



-Pure Players

Un "pure player" en el comercio de moda es una empresa que opera exclusivamente en línea, sin presencia física. El auge del comercio electrónico ha transformado la manera en que compramos moda. Las plataformas en línea permiten a los consumidores explorar y adquirir productos desde la comodidad de sus hogares, brindando una experiencia de compra conveniente y global. Ejemplos: Zalando, Dafiti.

Ilustración 12. Sitio web de Zalando.



-Outlet:

Las tiendas de outlet ofrecen una oportunidad para acceder a productos de temporadas anteriores o excedentes a precios reducidos. Son destinos populares para aquellos que buscan marcas de calidad a un costo más asequible. Como ejemplo pueden ser grandes almacenes

que venden productos de marcas con grandes descuentos (ejemplo: The Outlet) pero también los outlets oficiales de grandes marcas (ejemplo: Nike Factory Store).

Ilustración 13. Nike outlet.



-Tiendas de Descuento:

Estas tiendas se destacan por ofrecer moda a precios inferiores a la media. Su enfoque suele involucrar estrategias de compras a granel o descuentos por volumen, atrayendo a aquellos que buscan obtener más por su dinero. Ejemplos: Primark, TJ Maxx.

Ilustración 14. Tienda Primark.



-Tiendas de Lujo:

Las tiendas de lujo se centran en productos de alta gama y diseñadores exclusivos. Al ofrecer una experiencia de compra premium, estas marcas atraen a consumidores que valoran la calidad, la exclusividad y el estatus. Ejemplos: Gucci, Louis Vuitton.

Ilustración 15. Interior de una tienda Gucci.



-Suscripción de Ropa:

Los modelos de suscripción de ropa permiten a los clientes recibir prendas seleccionadas según sus preferencias mediante el pago de una tarifa mensual. Esta modalidad ofrece conveniencia y personalización en la adquisición de moda. Ejemplos: Stitch Fix, Rent the Runway, Le Tote.

-Rental de Ropa:

Las plataformas de alquiler de ropa han ganado popularidad al permitir a los consumidores disfrutar de prendas de moda sin comprometerse a comprarlas. Este enfoque sostenible y rentable redefine la manera en que las personas acceden a la moda. Ejemplos: HURR Collective, GlamCorner, StyleLend.

Estos modelos representan la diversidad de enfoques que las marcas emplean para llegar a los consumidores, cada uno contribuyendo a la riqueza y dinamismo del mundo del comercio de moda. Es importante señalar que esta clasificación no es exhaustiva, ya que muchas marcas adoptan características de más de un modelo, adaptándose de manera flexible a las cambiantes tendencias del mercado y a las expectativas de los consumidores. La intersección y la evolución constante de estos modelos reflejan la complejidad y la creatividad en la industria de la moda minorista.

2.1.5) TENDENCIAS ACTUALES

El comercio de moda siempre ha sido un reflejo de los tiempos, y actualmente, enfrenta una serie de cambios y evoluciones sin precedentes. El movimiento hacia la sostenibilidad en la moda no es simplemente una tendencia pasajera; se ha convertido en un imperativo. A medida que la crisis climática se agudiza y la conciencia pública aumenta, la industria está reconsiderando sus prácticas desde la adquisición de materias primas hasta la eliminación de desechos. Las marcas están explorando textiles reciclados, economías circulares, y otros métodos para reducir su huella ambiental (Muthu, 2016).

Ilustración 16. Ejemplo campaña de marketing enfocada en sostenibilidad (Levis).



Adicionalmente, el impacto de la tecnología digital en la moda es profundo y multifacético. Si bien el auge del comercio electrónico ha sido evidente durante años, la reciente pandemia de COVID-19 aceleró esta transición, llevando a marcas que anteriormente dependían de tiendas físicas a adoptar plataformas digitales. A medida que avanzamos, las tecnologías como la realidad aumentada y la inteligencia artificial permiten a los clientes "probarse" ropa virtualmente o recibir recomendaciones personalizadas basadas en el aprendizaje automático.

A esto se suma la naturaleza efímera de la moda en la era de las redes sociales. Plataformas como Instagram y TikTok no solo permiten a las marcas llegar a sus consumidores de manera directa, sino que también dan voz a individuos y pequeños creadores que pueden establecer o influir en tendencias de manera orgánica y rápida. La resultante "moda rápida" genera un ciclo constante de demanda, pero también ha llevado a preguntas sobre la sostenibilidad y la ética de producción rápida y desechable.

La inclusividad en la moda, tanto en términos de diseño como de representación, también está en auge. Las marcas están reconociendo la necesidad de hablar a una audiencia global diversa, y como resultado, están ofreciendo tallas más inclusivas, diseñando colecciones de género neutro y utilizando modelos que representan una gama más amplia de etnias, edades y tipos de cuerpo (Snoeck & Neerman, 2018).

Ilustración 17. Campaña inclusiva marca Athleta.



Por último, (Snoeck & Neerman, 2018) indica como la percepción del lujo está siendo reevaluada. El lujo solía centrarse en el precio y la exclusividad, pero ahora, factores como la artesanía, la historia, la sostenibilidad y la autenticidad son igualmente valiosos, si no más. Las marcas de lujo están buscando maneras de contar sus historias y conectar con consumidores más jóvenes y conscientes a través de colaboraciones, narración y experiencias únicas.

2.2) MODA NEGOCIO Y PRODUCTO

En este apartado, se abordará la moda desde las dimensiones de negocio y producto, profundizando en el papel crucial del comprador. Se explicará el desafío de fusionar la creatividad con la rentabilidad comercial, poniendo especial énfasis en la relevancia del producto en este equilibrio. Por último, se destacarán los elementos esenciales de las colecciones y los presupuestos equilibrados, culminando con la presentación de un modelo del ciclo de compras.

2.2.1) LA PARADOJA DEL NEGOCIO DE LA MODA

Tomando como base la idea desarrollada por (Lowe, 2023), es evidente que al examinar las definiciones de las palabras 'moda' y 'negocio', emergen ciertos elementos contradictorios.

Moda: El modo o estilo prevaleciente, especialmente de vestimenta, costumbre o uso convencional con respecto a la vestimenta, el comportamiento, la etiqueta, etc. (Dictionary, 2018).

La moda es efímera y en constante evolución. Aunque refleja la cultura, el estilo y los sentimientos de una temporada en particular, su relevancia es transitoria. Por más que ciertas tendencias reaparecerán con el tiempo, la cúspide de su popularidad es única y no se repite exactamente. La dinámica de la moda presenta un desafío: no solo identificar una tendencia en ascenso, sino también reconocer cuándo ha pasado su momento álgido y es hora de adaptarse a la siguiente tendencia.

Negocio: La ocupación, profesión u oficio habitual de una persona, una actividad a la que se dedica una persona, una actividad comercial (Dictionary, 2018).

La definición de "negocio" implica un enfoque distinto. Se refiere a una actividad orientada a la generación de riqueza. Esta acción tiene como objetivo producir ingresos o beneficios para una persona o grupo. Aunque se puede realizar en un período determinado, generalmente se entiende que las actividades generadoras de riqueza persistirán indefinidamente sin una fecha de conclusión predeterminada.

Tomando las dos definiciones, vienen a la mente varias palabras clave que ayudan a describir e interpretar cada definición:

Moda: presuntivo, incierto, actual, visual, emocional, subjetivo, creativo.

Negocio: Largo plazo, financiero, procedimental, calculador, riesgo gestionado, estructurado.

Por lo tanto como expone (Lowe, 2023), la paradoja del negocio de la moda es que la combinación adecuada de incertidumbre y generación de riqueza es una hazaña difícil de realizar. No existen las condiciones comerciales ideales de certeza, seguridad y riesgo administrado que permitan a una empresa navegar fácilmente por las aguas inciertas de la moda; hay demasiadas variables para ofrecer una garantía de que todas las decisiones tomadas serán precisas. La ocurrencia regular de las ventas de fin de temporada y la multitud de incentivos durante una temporada, como las promociones, obsequios con compras y esquemas de recompensas de lealtad para los consumidores, indican cuán propensas son las

colecciones de moda a no satisfacer completamente los deseos de los consumidores. Dentro de la moda, el riesgo de fracaso es muy real: rebajas, dilución de la marca, lucro cesante y, potencialmente, el cierre del negocio.

La toma de decisiones efectiva en moda abarca una amplia gama de variables, pero cuando se logra de manera consistente, asegura el éxito tanto comercial como financiero. Es la gestión de las tensiones naturales entre estos dos elementos y la búsqueda de un equilibrio entre ellos lo que se encuentra en el corazón de una buena línea de productos y lo que en efecto fusiona las dos definiciones en competencia para presentar una línea cohesiva al consumidor.

2.2.2) EL ROL DEL PRODUCTO EN EL NEGOCIO DE LA MODA

En términos generales, el rol del comprador es el encargado de entregar colecciones de productos que reflejen la dirección creativa y las necesidades de creación de riqueza de un minorista de moda. Esto sitúa la comprensión del papel del producto en la entrega de estos dos requisitos como central en las actividades individuales del comprador. Por lo tanto, la gestión de este activo es fundamental para el éxito del negocio (Grose, 2011).

Las colecciones de productos coherentes y equilibradas que ofrecen valor al cliente no ocurren por casualidad. Un abrigo de una marca de lujo, un buso de una marca deportiva o incluso una remera barata, todos existen dentro de una colección de productos más amplia. Todas las piezas de una colección deben comunicarse con un mercado objetivo, reflejando sus actitudes hacia la moda, la tendencia y la relación calidad-precio. No todos los productos necesitan ser extravagantes o alineado con las últimas tendencias, el producto también debe ser funcional, adecuado para su propósito y confiable. La entrega de un equilibrio comercial dentro de la colección para ofrecer diversidad de elección es esencial para su papel visual y creativo dentro de un negocio de moda.

Estos aspectos cualitativos del producto son aquellos que el cliente utiliza para evaluar su idoneidad. Para el cliente, estos aspectos deben coincidir con el uso final deseado a un precio y calidad que les resulten aceptables. (Grose, 2011) explica que para el minorista, el producto es la oportunidad de hablar al mundo y demostrar su personalidad y valores a través de una propuesta de producto bien pensada. Esta integración de diferentes aspectos

cualitativos y cuantitativos es, en términos sencillos, la responsabilidad del comprador. Además de velar por la calidad y la idoneidad del producto, el comprador también tiene la tarea de garantizar retornos financieros aceptables para el negocio. Esto implica generar niveles de ventas rentables dentro de los límites presupuestarios establecidos para la temporada en cuestión. Por lo tanto, el comprador no solo se centra en la relevancia y la calidad del producto, sino también en su rentabilidad y en el alcance de sus objetivos financieros.

2.2.3) COLECCIONES DE PRODUCTOS BALANCEADAS

Al establecer una propuesta de producto que se comunique con el mercado objetivo de un minorista, vale la pena reflexionar más a fondo sobre este punto desde un enfoque práctico. El rol cualitativo principal del producto es "ser un solucionador de problemas" (De Chernatony & McDonald, 2003, pág. 4) y satisfacer la necesidad del consumidor que lo motivó a comprar. Un vestido negro para una fiesta, unas medias para reemplazar un par viejo o una simple blusa blanca para combinar con cualquier cantidad de faldas y pantalones en el armario, todos deben ofrecer un conjunto comprensible de soluciones que cumplan o superen la necesidad identificada por el consumidor. Para los minoristas de moda, esto presenta desafíos; la moda está limitada por el tiempo, el ciclo de vida de las tendencias puede ser corto y las temporadas se miden en semanas o meses, no en años. Una colección de moda tiene un breve período para tentar a los consumidores, y una vez que se cierra, su función termina. La colección debe poder comunicarse fácil y eficazmente a los consumidores.

Varley enfatiza este punto al afirmar que "los minoristas capturan el interés de sus clientes por la naturaleza de su colección de productos" (Varley, 2014, pág. 10). Esta es la función creativa clave del producto: ser una combinación adecuada de tipos de productos, precios y tendencias para comunicar y atraer a una amplia gama de consumidores, actuando, así como solucionador de sus problemas de moda.

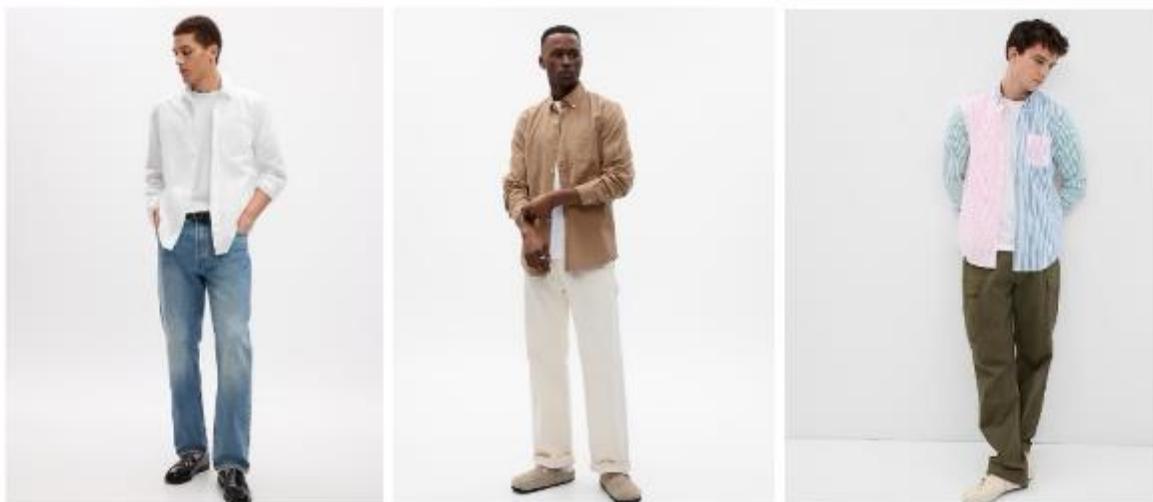
Entender que la diversidad para crear colecciones de productos que sean una vía efectiva de comunicación proviene de usar un sistema jerárquico de atributos aplicables a los productos según sus capacidades de solucionar problemas. Los atributos se han convertido en una herramienta esencial para identificar la composición correcta de una colección de productos que coincida con las necesidades del cliente objetivo. Un ejemplo es el atributo de

“moda”. Esto determina diferentes rankings de interpretación de moda para que, al construir una gama, el comprador asegure que incluya una mezcla adecuada de niveles de modas que refleje la posición de su negocio. Aunque cada negocio usa diferentes nombres para describir los atributos de moda, la siguiente proporciona tres ejemplos.

Tabla 1. Ejemplos de atributos de moda

Moda	Definición	Ejemplo de producto
Básico	No guiado por tendencias de moda. Producto para el "dia a dia". Amplia base de clientes. Alto volumen de ventas.	Camisa clasica blanca.
Moda	Producto que interpreta las tendencias actuales para un cliente objetivo.	Camisa en el color de la temporada.
Alta Moda	Producto que lidera la tendencia y muestra la direccion de moda de una marca.	Camisa con corte moderno y estampado llamativo.

Ilustración 18. Ejemplos atributos camisa hombre marca Gap. Básica-Color de temporada-Color fashion



La mezcla correcta variará según el minorista y los tipos de consumidores a los que se dirige. Cadenas de tiendas como Primark probablemente se orientarían a una mayor mezcla de productos básicos y de moda, ya que las necesidades de sus clientes se centran en productos simples y fáciles de entender. Un negocio más orientado a la moda, como una marca de lujo o premium, pondría mayor énfasis en productos de moda y alta moda, ya que la necesidad de sus clientes es comprar moda prestigiosa del momento.

Un segundo ejemplo es el uso de un atributo de arquitectura de precios para planificar una diversidad de puntos de precio dentro de una colección. La siguiente tabla ofrece un ejemplo de posibles estructuras de precios utilizando un sistema conocido en inglés como “Good, better y best”. De nuevo, la mezcla correcta dependerá del modelo de negocio y del tipo de cliente objetivo.

Tabla 2. Ejemplos de atributos de precios

Precios	Definición	Ejemplo de producto
Good	Precio de entrada	Camisa clasica blanca.
Better	Precios medios para reflejar tendencia y diseño.	Camisa en el color de la temporada.
Best	Precios altos de productos insignia.	Camisa con corte moderno y estampado llamativo.

El uso de la planificación jerárquica para construir gamas de productos permite a los compradores ofrecer una combinación de estilos/colores y precios, permitiendo que la colección satisfaga el rango más amplio de posibles problemas para el cliente: una remera blanca básica que tiene muchos usos a un buen precio se puede combinar con unos pantalones o falda de moda para ser usados en ocasiones separadas. Al hacer esto, la colección se vuelve versátil y se le dan opciones al cliente sobre cómo usar el estilo/color disponible. Cada opción será única en su combinación de características cualitativas, fortaleza comercial y, por lo tanto, lugar en la colección.

Estos dos ejemplos de atributos son solo la punta del iceberg; hay muchas más rutas posibles para adaptar el producto a las necesidades generales de solución de problemas del cliente. Atributos como el uso final (para qué se utilizará el producto, por ejemplo: uso diario, ropa de ocasión o ropa de trabajo) o tendencia de moda (la tendencia de moda reflejada en la opción) son otros ejemplos.

Cualquiera que sea el atributo utilizado, relacionarlo con una percepción del cliente objetivo y sus necesidades pone un énfasis significativo en el papel y actividades del comprador para entregar gamas de productos equilibradas.

2.2.4) PRESUPUESTOS DE PRODUCTOS BALANCEADOS

Sin importar cuán única y equilibrada sea una colección de productos, también debe cumplir con un segundo objetivo: crear riqueza para el negocio (Varley, 2014). Para lograrlo, todas las empresas operan dentro de presupuestos financieros que guían y orientan al comprador para asegurarse de que las colecciones equilibradas también sean rentables. La máxima responsabilidad del correcto presupuesto recae en el equipo financiero, que garantiza que las finanzas de la empresa sean transparentes, precisas y sigan todas las convenciones contables legales. Dentro de la presupuestación financiera, existen dos libros contables separados para realizar esto. Todos los ingresos, gastos y beneficios se registran y gestionan a través de una cuenta de pérdidas y ganancias (P&G), mientras que la empresa registra sus activos financieros, pasivos y valor en el balance general.

Al revisar la cuenta P&G y los balances, los elementos cuantitativos del papel del producto en la creación de riqueza se hacen evidentes. La venta de productos y los costos asociados, como los costos de proveedores, actividades promocionales y pérdida de inventario impulsan las ganancias brutas de los minoristas de moda. Estas, a su vez, se utilizan para respaldar gastos generales del negocio, como salarios, tiendas y costos de marketing. En el balance, el stock en propiedad, es decir, el producto que ha sido comprado pero aún no se ha vendido, figura como un activo de la empresa.

Esto implica que la gestión de las capacidades financieras de una colección de productos influye directamente en el éxito empresarial, por lo que es igualmente importante acertar en términos de credibilidad en la moda y equilibrio en la colección. Este punto plantea otro aspecto: sería un error desestimar la relevancia del equipo financiero en el proceso de presupuestación, ya que, en última instancia, son los expertos en gestionar las cuentas P&G y los balances. También son los guardianes de las deudas que se toman para financiar el coste de adquisición de productos, y sin su aprobación final, no se compraría ninguna colección de productos. Sin embargo, la distancia natural del equipo financiero respecto a las realidades comerciales del mercado exige una dimensión financiera cuantitativa en la gestión de productos, que al menos inflencie, y en el mejor de los casos, dirija la estructura de los presupuestos pertinentes de los productos. Para garantizar que las decisiones de presupuesto de productos sean apropiadas y alcanzables dentro del contexto de las tendencias y

condiciones del mercado vigentes, esa influencia y actividad son proporcionadas por el comprador.

2.2.5) EL BUYER PERSONA EN MODA

Un “buyer persona” es una representación semi-ficticia del cliente ideal de un negocio. Se define usando datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio. En otras palabras, el buyer persona es un arquetipo del consumidor que reúne las características ideales para un producto o servicio concretos. El objetivo principal del buyer persona es evidente: obtener una idea clara de quién es el cliente ideal, con el fin de tomar decisiones de negocio y diseñar acciones de marketing más efectivas y específicas para cada fase del ciclo de compra.

La diferencia fundamental entre el "buyer persona" y el "público objetivo" radica en el nivel de detalle y personalización. Mientras que el público objetivo se define mediante características demográficas y comportamientos generales, el "buyer persona" profundiza en aspectos más específicos y personales. El "público objetivo" puede abordar un grupo más amplio, como mujeres jóvenes entre 18 y 30 años interesadas en la moda. En cambio, el "buyer persona" crea una representación semi-ficticia de un cliente ideal dentro de ese público objetivo, considerando aspectos como sus preferencias de estilo, valores, aspiraciones y comportamientos de compra específicos. Por lo tanto, el "buyer persona" humaniza y personaliza al público objetivo, proporcionando una comprensión más profunda y detallada de quiénes son los clientes ideales y cómo satisfacer sus necesidades de manera más efectiva.

En la industria de la moda, las particularidades del "buyer persona" adquieren una relevancia única debido a la naturaleza visual, emocional y altamente personalizada de este sector. Aquí, las marcas no solo se centran en datos demográficos, sino que también profundizan en aspectos más subjetivos y estilísticos para comprender a fondo las preferencias y necesidades de los consumidores. Algunas de las particularidades clave del "buyer persona" en la moda incluyen:

-Estilo Personal y Preferencias Estéticas:

Las marcas de moda se esfuerzan por comprender las preferencias de estilo individual, abordando si el cliente se inclina hacia un estilo clásico, vanguardista, minimalista o ecléctico. Este nivel de detalle influye en la selección de productos y estrategias de marketing.

-Valores y Ética:

La industria de la moda ha experimentado un cambio hacia la sostenibilidad y la ética en la producción. El "buyer persona" en moda considera no solo el estilo, sino también los valores del cliente en relación con prácticas éticas, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

-Participación en Comunidades y Redes Sociales de Moda:

La presencia en plataformas de redes sociales y la participación en comunidades de moda son aspectos cruciales del "buyer persona" en moda. Comprender cómo los clientes interactúan en línea y participan en conversaciones sobre moda guía las estrategias de marketing digital.

-Aspiraciones y Emociones Relacionadas con la Moda:

El "buyer persona" en moda explora las aspiraciones del cliente al elegir ropa y cómo desea sentirse al usar prendas específicas. Esta dimensión emocional es fundamental para construir una conexión más profunda entre la marca y el consumidor.

-Comportamientos de Compra Detallados:

Más allá de simples hábitos de compra, el "buyer persona" en moda considera cómo, cuándo y por qué los clientes eligen comprar ciertos productos. Esto guía la experiencia de compra, desde la presentación de productos hasta la estrategia de precios.

-Adaptación a las Tendencias Cambiantes:

La moda es intrínsecamente dinámica, con tendencias que evolucionan constantemente. El "buyer persona" en moda debe ser adaptable a estas tendencias cambiantes, permitiendo que las marcas se ajusten rápidamente para satisfacer las expectativas del consumidor.

-Experiencia de Compra y Personalización:

La experiencia de compra se vuelve crucial en la moda. Las marcas buscan personalizar la interacción desde la recomendación de productos hasta el proceso de compra, proporcionando una experiencia única que resuena con las expectativas del "buyer persona".

Estas particularidades resaltan la importancia de comprender a profundidad al consumidor de moda. El "buyer persona" se convierte en una herramienta esencial para adaptar estrategias, productos y experiencias a las expectativas individuales de los clientes en una industria donde la expresión personal y la identidad juegan un papel central.

A continuación, se expone a modo de ejemplo visual el perfil de un buyer persona de una mujer joven con inclinación hacia la moda.

Ilustración 19. Buyer persona ejemplo moda.



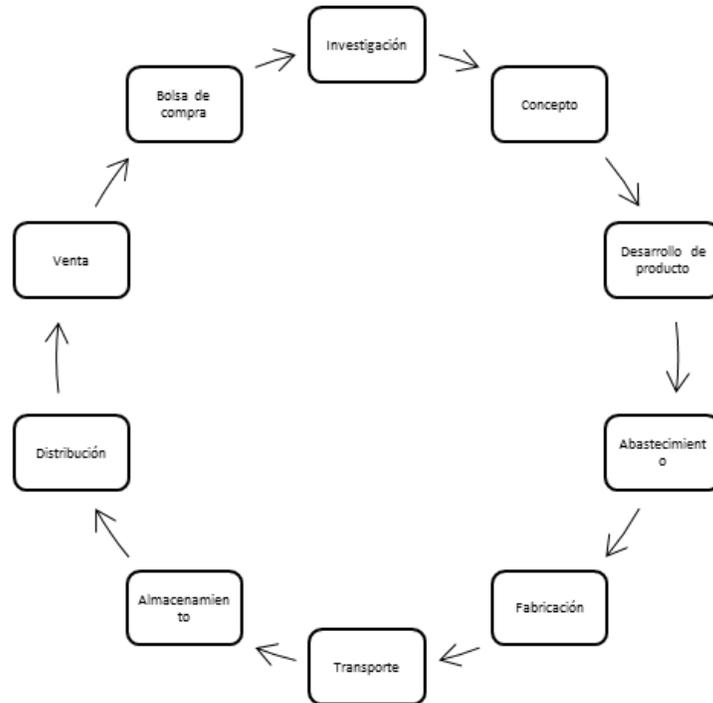
2.2.6) EL CLICLO DE COMPRAS

La complejidad inherente al negocio de la moda implica un proceso extenso y detallado. Coordinar productos para un mercado objetivo, considerando la necesidad de generar ganancias, exige organización y una clara comprensión de cómo las distintas actividades se interconectan en términos de planificación y ejecución.

Hay muchas formas de hacerlo, dependiendo del modelo de negocio aplicado. Una empresa de lujo podría, por ejemplo, enfocarse más en el diseño, selección de tejidos y adornos, mientras que un minorista de gran volumen como podría centrarse en eficiencia, logística y gestión de suministros. Independientemente del énfasis, todas las empresas seguirán un proceso secuencial para crear una colección de productos. Esta sección presenta un modelo de este proceso y como el rol de comprador contribuye al éxito del producto.

Se han ideado muchos modelos de cadena de suministro para mostrar la totalidad del proceso de gestión del producto. En este trabajo se utilizará el modelo “Concepto a bolsa de compra” propuesto por (Shaw & Koumbis, 2014) debido a su claridad y simplicidad. Su nombre resume el proceso desde la creación del concepto del producto hasta que llega a la bolsa de compra del cliente. En este modelo, se distinguen diez pasos ordenados que utilizan investigaciones pertinentes sobre el producto para elaborar un concepto y transformarlo en una colección lista para su venta. Es una representación visual de actividades distintas y, por diseño, es lineal, sin tener en cuenta en esta etapa cómo o cuándo se realizan las actividades o los roles responsables de ellas. El modelo demuestra un proceso genérico, que además permite demostrar las tareas del comprador en cada etapa.

Figure 1. Ciclo de compras. Concepto a bolsa de compra



Dentro del modelo, el flujo de actividades comienza con la recopilación y clasificación de información relevante para identificar datos que faciliten el concepto y dirección de la colección. Con una dirección decidida, el modelo avanza hacia la interpretación práctica del concepto a través del desarrollo de colecciones de productos, la búsqueda de proveedores, fabricación y entrega de una colección física al minorista. Más allá de esto, el modelo también identifica que la responsabilidad del comprador no termina ahí, sino que continúa con la asignación de productos a diferentes mercados, apoyo para la colección en forma de packaging, material de visualización, información del producto, reposición de stock y gestión de precios. Finaliza cuando un producto es adquirido al ser reconocido como respuesta a las necesidades del cliente.

Tabla 3. Definición de cada paso del ciclo de compra

	Actividades	Definición
1	Investigación	Realización y recopilación de investigaciones de moda relevantes.
2	Concepto	Creación del concepto de la colección de productos y dirección de diseño.
3	Desarrollo de producto	Finalización del concepto como colección de productos.
4	Abastecimiento	Busqueda de proveedores y fabricantes para la colección.
5	Fabricación	Fabricación de la colección.
6	Transporte	Envío y entrega de la colección.
7	Almacenamiento	Recepción de la colección, asignación a tiendas y almacenamiento.
8	Distribución	El proceso de distribución de las asignaciones iniciales a tiendas.
9	Venta	Exhibición, venta, promoción y reposición de stock.
10	Bolsa de compra	Compra del producto por parte del consumidor.

Es importante mencionar que, al tratarse de un modelo genérico, algunas actividades están más dirigidas a empresas con integración vertical que fabrican las prendas. En el contexto de este estudio, centrado en minoristas que adquieren y venden productos de otras marcas sin producirlos, ciertas actividades se llevan a cabo en colaboración con las marcas, mientras que en otras no tienen participación. Específicamente, esto se refleja en el concepto y desarrollo del producto; el minorista no crea productos per se, sino que establece su objetivo y estrategia, y realiza compras de manera coherente. Además, no interviene en la etapa de fabricación.

2.3) COMPRAS EN MODA

En esta sección, se profundizará en el departamento de compras de una empresa. Se comenzará contextualizando dicho departamento dentro de la estructura global de la organización y su ubicación en la cadena de valor. A continuación, se examinará la estructura interna del departamento y las funciones que desempeñan sus integrantes. Por último, se concluirá destacando la importancia y centralidad del rol del comprador en este sector.

2.3.1) LA CADENA DE VALOR

El modelo del ciclo de compras introducido en el apartado anterior y entendido como un conjunto de pasos secuenciales, es esencialmente una simple cadena de suministro. Su eficacia para apoyar el flujo de colecciones de productos y la generación de riqueza es central para el logro de los objetivos de un negocio minorista, así como para las expectativas del

cliente objetivo. Una colección de moda inspiradora y dinámica nunca llegará al piso de venta de la tienda si el proceso de la cadena de suministro no puede entregarla a tiempo.

Michael Porter identificó que lograr una ventaja competitiva sostenible proviene de todas las actividades en una cadena de suministro, las cuales deben funcionar para maximizar el valor que aportan al negocio. Al reconocer que la gestión de productos forma parte de una cadena de actividades, el texto de Porter de 1985 "Ventaja competitiva" introduce la "cadena de valor" como un conjunto de actividades que una organización realiza para crear valor; esta herramienta es útil para discutir los diversos stakeholders internos y externos que contribuyen a la gestión de productos minoristas (Porter, 1985).

Ilustración 20. La cadena de valor - Actividades principales



Ilustración 21. La cadena de valor - Actividades secundarias



Las figuras anteriores muestran que la cadena de valor consta de nueve actividades, cinco de las cuales están relacionadas con la gestión de productos. A pesar de su presentación genérica, puede ser interpretada dentro del contexto de la moda, ayudando a identificar el proceso total de creación de colecciones de productos equilibradas, al superponer los principios de la cadena de valor en el ciclo de compras.

Ilustración 22. La cadena de valor y el ciclo de compras.



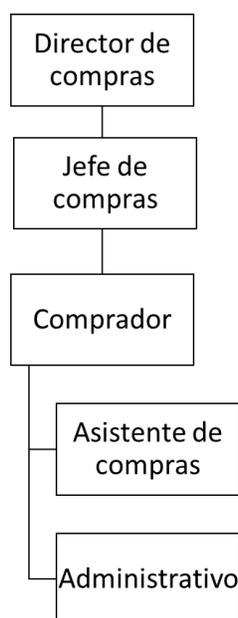
En resumen, la figura anterior permite sacar dos conclusiones. Primero, el rol del comprador no funciona solo dentro de la gestión de productos, y la entrega efectiva de un concepto de producto a la tienda depende de la alineación entre una variedad de roles y sus actividades. Un buen ejemplo práctico podría ser que no tiene sentido que el comprador cree una oferta de producto que conste de 1000 colores de estilo si las tiendas solo pueden albergar 500, o si un comprador decide buscar proveedores en China sin saber si el departamento logístico puede gestionar la entrega de productos desde esa ubicación. Segundo, utilizando las definiciones aceptadas de Porter, las finanzas no son primarias en la cadena de valor, lo que significa que las actividades numéricas del comprador se vuelven esenciales para conectar las finanzas al proceso, reforzando así la relevancia y experticia del papel del comprador en un negocio minorista.

2.3.2) LA ESTRUCTURA DE COMPRAS

Partiendo de los principios de la cadena de valor y sus actividades secuenciales, esta sección analiza cómo suele estructurarse el departamento de compras para cumplir con su función y trabajar eficientemente junto con el resto de los participantes en la cadena de valor.

Dado que diferentes negocios de moda tienen distintas prioridades dentro de sus cadenas de valor, las estructuras superiores que influyen en la jerarquía dentro del departamento de compras variarán. Algunos encabezarán la función con un director de compras que será responsable de las actividades de sus equipos. Otros pueden tener un director comercial cuyo ámbito se amplía para incluir otras funciones como logística y operaciones. La naturaleza exacta de la dirección bajo la cual opera compras será determinada principalmente por lo que sea adecuado para la marca, para asegurar, como discutió Porter, que se genere un valor óptimo para el negocio. Aunque la jerarquía organizativa de la función de compras no es uniforme en toda la industria, se presenta una estructura clásica del departamento para una empresa grande propuesta por (Goworek, 2007). En el caso de empresas chicas la estructura será menos compleja.

Figure 2. Estructura clásica del departamento de compras



El director de compras supervisará las actividades de categorías de productos definidos; por ejemplo, una tienda departamental puede tener hasta cinco directores para

cubrir ropa de mujer, ropa de hombre, ropa infantil, belleza y artículos para el hogar. En un minorista de moda, como uno de ropa para mujeres, los directores pueden dividirse por tipo de producto: ropa, accesorios y lencería. El número de directores dependerá del tamaño del negocio, y cada uno puede cubrir más de un grupo de productos distinto.

El rol del director de compras es estratégico. Generalmente forma parte del consejo de administración y tiene influencia en la definición de la estrategia empresarial y su implementación. También actúa como un enlace de alto nivel dentro de la cadena de valor y trabaja estrechamente con otros directores, como los de finanzas, marketing u operaciones, para asegurar que se tomen decisiones alineadas con las prioridades del negocio.

En su función, cuentan con el apoyo de un jefe de compras, quien respaldará las operaciones diarias gestionando directamente a los compradores e informando desde el director hacia los equipos y viceversa. Nuevamente, dependiendo del tamaño del negocio, puede haber uno o más jefes de departamento que informen al director; y donde haya más de uno, estarían divididos por grupo de producto. En belleza, por ejemplo, puede haber un jefe de perfumería y otro para cuerpo y baño.

Los equipos de compras trabajan liderados por un comprador y cada uno cuenta con sus propios equipos debajo de ellos. Dejando de lado el rol del comprador que se verá más adelante, las responsabilidades de los demás miembros del equipo se detallan a continuación.

El asistente de compras trabaja codo a codo con el comprador en todas las etapas del ciclo de compras y por lo general tiene bajo su responsabilidad una categoría de productos. Su principal función es la de implementar y hacer seguimiento de los planes creados por el comprador. El asistente lidera el seguimiento del desempeño de los productos, identificando oportunidades de recompra y cancelaciones y gestionando el flujo de productos. Una de sus tareas es identificar los productos de baja rotación y sugerir descuentos comerciales para liquidarlos. El asistente de compras desempeña un papel esencial al verificar que la información del producto sea precisa, ya sea en términos de precio, etiquetado o packaging. La precisión, atención al detalle y la capacidad para resolver problemas son habilidades clave que deben poseer. El papel del asistente de compras varía significativamente si el modelo de negocio sigue el de compras de marca. En este caso, no es necesario el desarrollo de productos dentro de su función, y se sustituye por trabajar

estrechamente con las marcas. Esto facilita la relación comercial al compilar información del producto, garantizando que los valores de la marca del proveedor se mantengan a través de las directrices de exhibición y que el marketing y la venta al por menor de la gama de productos sean apropiados.

El rol del administrativo es un puesto de entrada dentro del mundo de compras y está enfocado en gestionar la gran cantidad de trabajo administrativo del sector. Una de sus tareas es asegurar que los planes de producto estén actualizados y comunicados a todos los equipos. Ayuda al comprador con las tareas administrativas relacionadas con las compras a proveedores. El rol implica un alto nivel de gestión de datos y, por lo tanto, las habilidades de precisión y atención al detalle son extremadamente importantes. Otra tarea importante es la gestión del stock, tanto siguiendo las entregas de proveedores como encargándose de que el producto llegue a las tiendas e identificando cualquier problema que pueda resultar en el incumplimiento de los objetivos. Por último, apoya al asistente en el análisis de datos y en la preparación y distribución de los informes comerciales.

2.3.3) EL ROL DEL COMPRADOR

Vale la pena comenzar aclarando que en la mayoría de la bibliografía que se refiere al tema y en la estructura de las grandes empresas, las tareas de lo que hasta ahora llamamos “comprador” suelen ser ejercidas por dos roles distintos: el comprador y el merchandiser.

Por un lado, las explicaciones sobre el rol del comprador de moda se han discutido en numerosas ocasiones. Jackson y Shaw sostienen que el rol consiste en "asegurar que los productos comprados para la venta por el minorista sean apropiados para el mercado objetivo y puedan venderse en cantidades suficientes para lograr el margen de beneficio esperado por el negocio (Jackson & Shaw, 2001, pág. 13). Goworek concuerda, afirmando que los compradores de moda son "responsables de supervisar el desarrollo de una colección de productos dirigidos a un tipo específico de cliente y rango de precio" (Goworek, 2007, pág. 5). Por último, Varley considera al comprador como alguien "más preocupado por el lado cualitativo de las compras" (Varley, 2014, pág. 23).

Con respecto al merchandiser, los académicos han ofrecido percepciones diversas sobre su rol. Jackson y Shaw lo describen como el "proceso total de gestión de stock" (Jackson & Shaw, 2001, pág. 26), mientras que Goworek lo define como "responsable de establecer los parámetros financieros de una colección de prendas" (Goworek, 2007, pág. 9). Varley señala al merchandiser como alguien "preocupado por los aspectos cuantitativos de la compra, generalmente responsable de estimar las ventas, planificar entregas y distribuir mercancías a las tiendas" (Varley, 2014, pág. 25).

De estas definiciones se puede concluir entonces que el comprador se encarga de los aspectos cualitativos de la compra, mientras que el merchandiser de los cuantitativos. Para los fines de este trabajo, que está orientado en empresas chicas y que no participan del proceso de producción, sino que compran a marcas, se establece una definición de comprador uniendo los dos roles explicados anteriormente.

“Un rol que conecta los requisitos creativos y financieros de una marca de moda mediante la planificación estratégica de colecciones y la gestión operativa de ventas, optimizando así las oportunidades de negocio en el mercado de la moda”.

De esta definición se pueden discernir los siguientes puntos importantes del rol del comprador:

- Estratégico: tiene una influencia directa en la consecución de la estrategia empresarial.
- Creativo: planifica y crea colecciones de producto.
- Financiero: planifica y crea las características financieras de un producto.
- Operacional: participa en actividades operativas para distribuir y vender el producto.

Retomando el ciclo de compras visto anteriormente se pueden entender las actividades del comprador en contexto.

Figure 3. Tareas del comprador.

	Actividades	Definición	Actividades
1	Investigación	Realización y recopilación de investigaciones de moda relevantes.	Revisión de colecciones anteriores, competidores, tendencias de producto y económicas.
2	Concepto	Creación del concepto de la colección de productos y dirección de diseño.	Articulación de la investigación en un concepto de producto y en un presupuesto financiero.
3	Desarrollo de producto	Finalización del concepto como colección de productos.	Creación de un plan de opciones y unidades. Presupuesto de compra.
4	Abastecimiento	Busqueda de proveedores y fabricantes para la colección.	Negociación y acuerdo con los proveedores.
5	Fabricación	Fabricación de la colección.	Supervisión del estado de los pedidos.
6	Transporte	Envío y entrega de la colección.	Seguimiento de los pedidos.
7	Almacenamiento	Recepción de la colección, asignación a tiendas y almacenamiento.	Creación de planes de asignación de producto para tiendas.
8	Distribución	El proceso de distribución de las asignaciones iniciales a tiendas.	Seguimiento de los envíos de producto y reposición.
9	Venta	Exhibición, venta, promoción y reposición de stock.	Revisión de colección, competidores y tendencias para hacer ajustes.
10	Bolsa de compra	Compra del producto por parte del consumidor.	Descuento fin de temporada.

El comprador supervisa las colecciones de moda desde una perspectiva principalmente comercial. Su función es garantizar que todas las colecciones de productos se hayan ejecutado correctamente en términos de planificación financiera, gestión de stock y obtención de beneficios. Desde el punto de vista cualitativo busca satisfacer las necesidades del cliente objetivo a través de una colección de moda y protegiendo a la marca.

Por naturaleza los compradores son analíticos y comerciales. Suelen ser muy diplomáticos al momento de negociar con otros departamentos y/o proveedores. Además de poseer una marcada habilidad para los números, también cuentan con una intuitiva percepción para identificar modas y tendencias emergentes. Tener habilidades de comunicación sólidas y la capacidad de presentar una postura de manera clara y con un argumento bien estructurado es importante. Cuanto más alto es el cargo de un comprador, mayor es la necesidad de ampliar su perfil, por ejemplo, presentándose ante el consejo de

directores. Este tipo de presentación, que a menudo se lleva a cabo en un ambiente de alta presión, requiere de un gran aplomo y la habilidad para pensar rápidamente, mantener la calma y la serenidad. A menudo se requieren técnicas persuasivas y habilidades de negociación, junto con la capacidad de concesión para garantizar que se tomen las decisiones adecuadas.

Tras comprender la relevancia de la industria de la moda, se ha enfrentado al desafío de mantener un equilibrio entre la creatividad y las exigencias del negocio. Además, se ha reconocido el papel central del producto en la consecución de los objetivos de marca y financieros de una empresa. En este contexto, también se ha analizado la estructura del departamento de compras y destacado la importancia fundamental del rol del comprador. Con estos conocimientos, se prepara para avanzar hacia un capítulo más práctico. Este próximo segmento utilizará toda la información aprendida como punto de partida para desarrollar la estructura de un proceso de compras eficaz.

3. CAPITULO III: DESARROLLO PRACTICO

Tras comprender las particularidades del comercio de moda, la relevancia del producto y la función del comprador, en este segundo capítulo se delinearé el proceso de compra mediante un ejercicio práctico basado en un caso de estudio ficticio.

Se presentará el caso de "Sport10", un minorista ficticio especializado en indumentaria y calzado deportivo. Tradicionalmente, este negocio ha funcionado a pequeña escala, con el encargado de la tienda llevando a cabo las compras de productos sin realizar un análisis detallado. Sin embargo, el crecimiento reciente ha llevado a los dueños a pensar que podrían estar perdiendo oportunidades al no adoptar un enfoque de compra más profesional.

Desde esta premisa, el objetivo del capítulo será estructurar el proceso de compra y definir las funciones del comprador de cara a la próxima temporada. Se comenzará con una introducción al negocio para comprender su situación actual. A continuación, se llevará a cabo un análisis detallado para identificar oportunidades y debilidades. Con esa información, se formulará una estrategia para la próxima temporada, así como también definir presupuestos comerciales y de compras. Se concluirá con la elaboración de un plan de producto y consideraciones logísticas operativas.

Al concluir este capítulo, se habrás establecido un proceso de compra para Sport10 que podrá emplearse como referencia para otros negocios del mismo rubro. El resultado no será un proceso rígido sino una guía para que distintas empresas incorporen según su idiosincrasia. Además, se pondrá en evidencia la mejora en las métricas del negocio con esta nueva planificación.

A lo largo del capítulo se empleará el libro de (Tepper & Greene, 2016) para los cálculos matemáticos.

3.1) PRESENTACION CASO DE ESTUDIO

En este apartado se introducirá el caso de estudio “Sport10” que se utilizará a lo largo del capítulo. Se comenzará presentando a la empresa para luego realizar un breve análisis del desempeño del negocio y del macroentorno para construir una imagen inicial del negocio. Por último, se establecerán algunos puntos iniciales que guiarán el proceso de planificación.

Para el caso de estudio se eligió un minorista de ropa y calzado deportivo para simplificar las categorías de producto. Se lo podría clasificar como un multimarca que compra tanto a marcas como a distribuidores. Además, se simplificaron los canales de venta al de una sola tienda física ubicada en Barcelona, sin venta online.

3.1.1) INTRODUCCIÓN

El negocio opera hace varios años en una importante avenida comercial de Barcelona y está bien establecido, con una base de clientes leales que incluye hombres y mujeres locales que buscan equipamiento deportivo tanto para entrenar como para el día a día. El local también se beneficia de turistas y compradores de fuera de la ciudad que regularmente se dirigen al principal distrito comercial de Barcelona.

Ilustración 23. Fachada de la tienda creada con IA.



La empresa ha prosperado, principalmente debido al favorable ambiente de negocios local y al crecimiento global del mercado de ropa deportiva, pese a su falta de profesionalización. Sin embargo, la expansión del negocio y el incremento de la competencia en una categoría de producto que comienza a saturarse, han motivado a los dueños a mejorar el proceso de planificación y compra para la próxima temporada. A continuación, se presenta un resumen del marketing mix de la compañía para empezar a comprenderla.

Table 1. Marketing mix de Sport10

Producto	Producto de las principales marcas de deporte para hombres y mujeres de 15 a 45 años.
Precio	Precios alineados al mercado.
Plaza	El local esta ubicado en una calle comercial muy importante, con mucho trafico. El 60% de su venta la realiza de viernes a domingo.
Promocion	No utiliza publicidad sino que se basa en su ubicación. Hace descuentos importantes dos veces al año al terminar cada temporada.

Además, se presenta una descripción detallada del buyer persona central con el que trabaja el negocio, sirviendo como piedra angular para la orientación de estrategias y el desarrollo de productos.

-Buyer persona Sport10:

Javier Martínez es un profesional de tecnología de 40 años, residente en Barcelona. Está casado y tiene dos hijos adolescentes. Con una vida activa y ocupada, busca equilibrar su carrera y su familia con su pasión por el deporte.

-Intereses

Javier está apasionado por el fútbol y sigue varios equipos. Le encanta participar en actividades deportivas, como correr y ir al gimnasio. Además, tiene interés en la tecnología aplicada al deporte y utiliza dispositivos de seguimiento para mejorar su rendimiento.

-Valores

Javier valora la salud y el bienestar, buscando productos deportivos de alta calidad y marcas éticas. La durabilidad y el rendimiento son fundamentales, y aprecia las prácticas comerciales sostenibles y éticas.

-Necesidades:

Como deportista activo, Javier necesita ropa y calzado deportivo de alta calidad y marcas reconocidas. Busca productos funcionales, cómodos y a la moda para sus diversas actividades físicas. Además, requiere equipos y accesorios específicos para sus deportes favoritos.

-Comportamiento de Compra:

Javier investiga en línea y lee reseñas antes de comprar. Prefiere tiendas físicas donde puede probarse la ropa y los zapatos. Busca una experiencia de compra integral que incluya personal capacitado y servicios adicionales, y se mantiene al tanto de las últimas tendencias a través de blogs y redes sociales.

Ilustración 24. Buyer persona Sport10.



A pesar de los buenos resultados generales, los dueños del negocio se muestran decepcionados por la reacción ante la oferta de productos para la última temporada de primavera/verano que acaba de concluir. La oferta de productos se organiza en una jerarquía de tres niveles, diseñada para ofrecer una gama de productos coherente y para aprovechar al máximo el espacio físico del local.

Table 2. Jerarquía de producto

División	Categoría	Subcategoría	
Hombre	Accesorios	Performance	Sportwear
	Ropa	Performance	Sportwear
	Calzado	Performance	Sportwear
Mujer	Accesorios	Performance	Sportwear
	Ropa	Performance	Sportwear
	Calzado	Performance	Sportwear

Nivel 1- División: agrupación del producto por género.

Nivel 2- Categoría: clase de producto: accesorios, ropa o calzado.

Nivel 3- Subcategoría: agrupación por uso de producto. Performance define al producto para hacer actividad física, Sportwear es ropa deportiva pero para el uso diario.

Durante la temporada el producto de mujer se vendió muy bien y casi que se agotó, mientras el producto de hombre se movió más lentamente y requirió mayor actividad promocional para reducir el stock. Sin embargo, la principal decepción fue que el surtido de productos no cumplió con los principales indicadores financieros.

Para poner en contexto el negocio se realiza un análisis DAFO sencillo. De esta forma se obtiene una comprensión inicial de las fortalezas y debilidades del surtido de productos y se toman en consideración las condiciones externas que afectan el negocio.

Table 3. Análisis DAFO

Debilidades	El surtido de productos no proporciona un rendimiento financiero adecuado.
	Los clientes se quejan de la disponibilidad de tallas en productos básicos para el día a día.
	La falta de canal web no gusta a los clientes.
Amenazas	En un mercado muy competitivo estar más caro que la competencia deja muy mal posicionado.
	Mucha competencia.
	Ralentización económica.
Fortalezas	El local está establecido y es muy conocido dentro de su ubicación comercial.
	Existe una base de clientes leales, que compran básicos para el día a día.
	Los productos siguen la tendencia de la demanda.
	Los proveedores tienen flexibilidad para soportar cambios en la compra de producto.
Oportunidades	Mejorar el rendimiento del negocio para la nueva temporada.
	Modificar el surtido de productos de acuerdo con los patrones de demanda.
	Desarrollar una mejor estrategia de tallas para el producto más vendido.

3.1.2) DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

Antes de comenzar con la investigación en detalle es útil realizar una breve revisión del desempeño del negocio para obtener una idea inicial de sus fortalezas y debilidades. En este caso se analiza la temporada de primavera/verano centrándose en dos métricas comerciales: beneficio bruto y densidad de ventas.

El criterio fundamental de éxito para cualquier colección de productos es su rentabilidad comercial bruta. Son estas ganancias las que respaldarán los gastos generales del negocio y, en última instancia, proporcionarán el capital para invertir nuevamente en el negocio.

Table 4. Beneficio bruto por grupo de producto

Primavera/Verano	Beneficio bruto actual	vs Objetivo	vs Año pasado	Beneficio bruto objetivo	Beneficio bruto año pasado
Hombre	143.361 €	-16%	-4%	169.700 €	149.725 €
Accesorios	9.370 €	-47%	-38%	17.776 €	15.000 €
Ropa	67.058 €	-26%	-15%	90.283 €	79.225 €
Calzado	66.933 €	9%	21%	61.641 €	55.500 €
Mujer	118.699 €	15%	27%	103.186 €	93.375 €
Accesorios	6.726 €	25%	30%	5.379 €	5.188 €
Ropa	54.611 €	-2%	8%	55.880 €	50.500 €
Calzado	57.362 €	37%	52%	41.927 €	37.688 €
TOTAL	262.060 €	-4%	8%	272.885 €	243.100 €

En la tabla anterior se identifican las principales divisiones y categorías de productos de Sport10. La suma del beneficio es de €262.060 y se compara con el presupuesto del año y el beneficio del año anterior.

De la tabla se extraen las siguientes conclusiones:

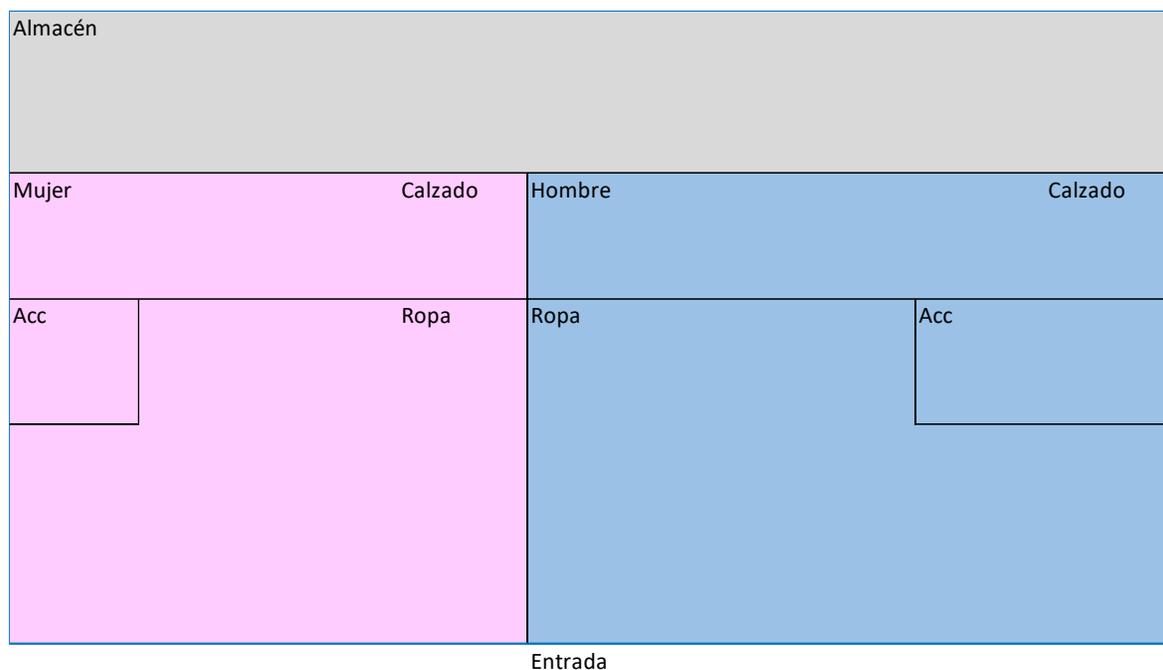
- La división de mujer superó tanto el año pasado como el presupuesto, liderado principalmente por calzado.
- El beneficio de hombre quedó muy cerca del año pasado pero lejos del presupuesto. Sin embargo, calzado tuvo buenos resultados versus objetivo. Accesorios cae bastante versus objetivo y año pasado.

La densidad de ventas mide la eficiencia del uso del espacio comercial para generar ventas. Es útil para identificar donde determinados grupos de productos tienen un rendimiento superior o inferior al promedio. Los valores de densidad aceptables varían según el tipo de negocio, pero una regla general es que las empresas intentaran lograr la mayor venta posible en el menor espacio posible. Su cálculo es muy sencillo, se divide el volumen de ventas por la superficie empleada.

Un análisis de densidad preciso requiere del correcto registro de ambas variables. El seguimiento de las ventas es una actividad estándar dentro de cualquier tienda minorista, pero la gestión del espacio puede ser más difícil. Mientras el tamaño total del local puede no cambiar, el uso del espacio dentro de ella suele cambiar.

El local de ventas de Sport10 tiene 1000 mt² como superficie total, 250 mt² destinados a depósito y 750 mt² al piso de ventas. La siguiente imagen muestra la distribución.

Table 5. Sport10 layout



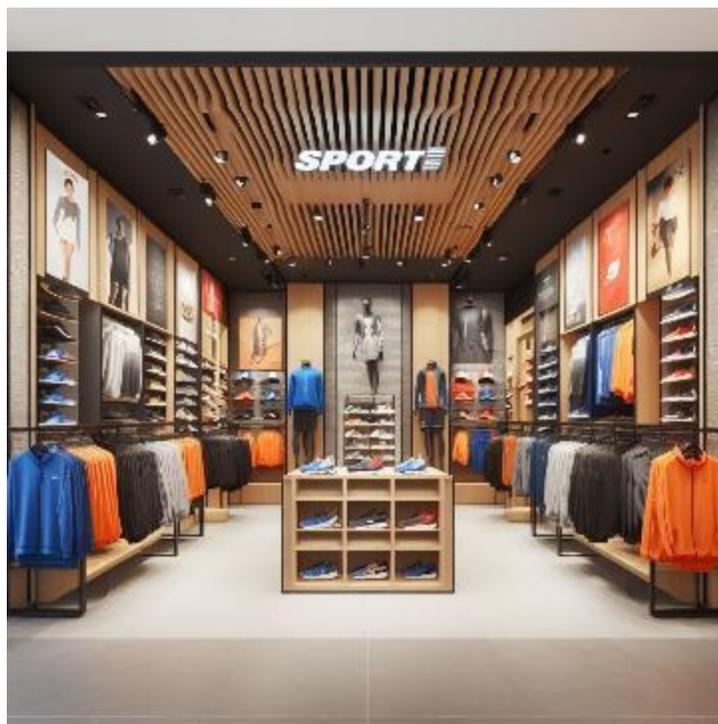
Analizando por grupos de producto se puede observar lo siguiente:

- Hombre tiene una leve mejor densidad de ventas que mujer.
- Calzado, tanto de hombre como mujer, tiene la mayor densidad de ventas.
- Accesorios, si bien su facturación no es tan alta, tienen una mejor densidad que ropa.

Table 6. Sport10 densidad de ventas

Primavera/Verano	Ventas actuales	Espacio de ventas m2	Densidad de ventas
Hombre	296.800 €	415	715 €
Accesorios	23.744 €	45	528 €
Ropa	133.560 €	260	514 €
Calzado	139.496 €	110	1.268 €
Mujer	233.200 €	335	696 €
Accesorios	11.660 €	20	583 €
Ropa	107.272 €	225	477 €
Calzado	114.268 €	90	1.270 €
TOTAL	530.000 €	750	707 €

Ilustración 25. Interior de la tienda creda con IA.



Con estos dos análisis se puede obtener una idea general de las fortalezas y debilidades del surtido de productos. La división de mujer crece mientras que hombre queda por debajo del año pasado. Calzado lidera el crecimiento, obteniendo buenos resultados tanto en hombre como en mujer y con la mejor densidad de ventas. Accesorios y ropa de hombre presentan las mayores caídas, especial riesgo en ropa por el peso en la venta.

3.1.3) MACROENTORNO

La dependencia del historial comercial de una temporada pasada es limitante y es poco probable que las condiciones que se dieron en su momento vuelvan a darse de la misma manera. Una evaluación de los pronósticos futuros del entorno macro que enfrenta una empresa destaca las influencias externas que podrían afectar los aspectos cuantitativos del surtido de productos, del mismo modo que las tendencias y las influencias culturales podrían afectar los cualitativos.

-Competencia: Los comportamientos de la competencia que vinculan el surtido de productos con la solidez financiera pueden proporcionar inteligencia vital a una empresa. ¿Qué competidor tiene la mayor cuota de mercado? ¿Qué competidores están aumentando su

participación y cuáles enfrentan una disminución? Esta dimensión permite que el proceso de planificación considere el poder y la influencia que tienen los competidores dentro del mercado, identificando así oportunidades o limitaciones que tiene el sector para atraer consumidores a sus tiendas.

-Economía: Las tendencias económicas predominantes impactan significativamente el proceso de toma de decisiones presupuestarias. La revisión de índices como el crecimiento del producto bruto interno (PBI), los pronósticos de inflación y los pronósticos específicos para tipos de mercado individuales proporciona una idea del riesgo dentro del mercado, las oportunidades de crecimiento y advierte sobre posibles presiones inflacionarias.

-Producto: El análisis de tendencias de productos es un área de investigación usual y se utiliza para identificar no sólo las tendencias del sector sino también el tamaño financiero del mercado, los crecimientos frente a años anteriores y/o períodos comerciales específicos (por ejemplo, Navidad o Blackfriday).

-Precios y volúmenes: El análisis de precios y volúmenes revisa la relación entre el valor de mercado y los volúmenes en unidades. Un mercado en crecimiento en valor no siempre es una indicación de que todo va bien dentro de un segmento de producto. El crecimiento de la actividad promocional y la intensa competencia a menudo han significado que cualquier crecimiento del mercado provenga del crecimiento del volumen en unidades, lo que implica que los precios de venta y, por lo tanto, los márgenes están bajo presión. Comprender esta relación es claramente vital para fijar precios de venta al por menor y presupuestos financieros adecuados.

En la tabla de abajo se resumen los puntos más importantes del análisis para Sport10.

Table 7. Sport10 resumen análisis macro

Competencia	Se espera un crecimiento de la competencia por mejoras en el circuito comercial local.
Economía	Se espera un crecimiento en las ventas de comercio de por lo menos un 10%.
Producto	El sector de equipamiento deportivo viene creciendo, puntualmente en lo que refiere a mujer y equipamiento sportwear.
Precios y volumen	Se pronostica que el crecimiento de las ventas del sector este impulsado por el volumen de unidades en lugar del aumento en los precios.

3.1.4) ESTRATEGIA INICIAL

Sin realizar una revisión exhaustiva de la línea de productos ya se cuenta con abundante información para orientar la futura toma de decisiones. Estos insights son valiosos por que establecen prioridades al momento de continuar con análisis más detallados.

Table 8. Resumen de la investigación inicial

Resumen análisis FODA
Sport10 tiene fortaleza en la oferta de productos basicos para el dia a dia.
Los proveedores tienen flexibilidad para cambios en el mix de productos.
Hay un problema con el producto basico para uso diario que requiere mas informacion
Resumen análisis de beneficios
Mujer y calzado esta teniendo un desempeño muy fuerte. A que se debe?
Hombre y ropa es todo lo contrario. A que se debe?
Accesorios crece en mujer pero cae en hombre. Oportunidad de reasignar compra?
Resumen análisis de densidad
Calzado tiene la posicion mas fuerte.
Ropa con la menor densidad de ventas. Reducir espacio?
Resumen análisis del macroentorno
Hay mucha competencia en el mercado.
El crecimiento es impulsado mas por el volumen de unidades que por los precios.
Existe una oportunidad con el crecimiento esperado del mercado.

Al revisar la tabla, los primeros insights que guiarán el proceso de planificación se pueden resumir en una estrategia de planificación inicial. Del resumen se desprenden tres focos clave:

1-Beneficio comercial bruto: todos los componentes del beneficio deben revisarse y comprenderse.

-Existe una enorme variación en el beneficio bruto por grupo de productos que es necesario comprender y corregir.

2-Producto: Es necesario comprender el desempeño del surtido de productos más en detalle.

-Cual es la combinación correcta de grupos de productos para el próximo año?

-Es necesario prestar atención al calzado y a los productos básicos para el día a día para comprender su potencial.

3-La competencia es fuerte.

-Sport10 es fuerte en básicos para el día a día que funcionan bien en un entorno comercial impulsado por el volumen.

-Cual es el verdadero potencial de los productos básicos?

-Es necesario revisar las compras de unidades por grupo de productos para reequilibrar el surtido de productos hacia mujer, calzado y básicos.

Tras haber delineado los elementos fundamentales del negocio así también como las primeras ideas para una estrategia inicial para la próxima colección, el siguiente apartado continuará con un análisis más profundo.

3.2) INVESTIGACION Y ANALISIS

El análisis de la temporada anterior es el punto de partida para la planificación de la próxima temporada y colección de productos. En esta sección se partirá del análisis inicial realizado para entrar más en detalle desde una perspectiva de financiera y de producto. En un primer lugar se analizará el desempeño comercial de Sport10 indagando en las principales métricas del negocio. Acto seguido, se analizará a nivel producto para entender las oportunidades y debilidades de la colección. Por último, con lo aprendido de ambos análisis se definirán los primeros lineamientos de una estrategia de producto para la temporada a planificar.

3.2.1) INTRODUCCION

Una vez que el proceso de planificación avanza hacia la definición del surtido de producto, distintos equipos deben poder trabajar con la seguridad de saber que están trabajando con una sola visión y estrategia. Esto solo puede darse cuando la investigación ha informado el proceso de toma de decisiones tanto desde la perspectiva cuantitativa/financiera como desde la relevancia comercial.

El aspecto cuantitativo es relativamente fácil de cumplir. Lo atractivo de las matemáticas dentro del retail es que las variables dentro de los cálculos son limitadas en número, simples de realizar y grandes en eficacia. La relevancia comercial de la investigación

financiera es más difícil de articular. El análisis numérico puede centrarse demasiado en la respuesta absoluta en lugar del verdadero significado. Es importante utilizar la investigación no solo para identificar lo que sucedió sino también para identificar lo que debería haber sucedido. Usar la matemática para identificar hechos, pero también como herramienta para cuestionar datos (Tepper & Greene, 2016).

Para hacer esto de manera efectiva, se analiza y evalúa el desempeño del surtido de productos a lo largo de una temporada: la investigación diaria, semanal y mensual destaca el desempeño y, a medida que avanza la temporada, surgen tendencias, ocurren sorpresas y se aprenden lecciones. Con una investigación periódica, la realización de una revisión formal de la temporada anterior al inicio de la planificación de la próxima temporada genera beneficios específicos. En primer lugar, una revisión total del desempeño de todos los indicadores y productos de una temporada comparable brinda un buen resumen estratégico de la dirección del negocio, dando indicaciones sobre futuros oportunidades de productos y sus requisitos presupuestarios. En segundo lugar, permite revisar todos los datos relevantes en un solo momento, proporcionando una investigación uniforme que da una buena idea de clasificación del surtido de productos en desempeños buenos, promedio y malos que luego pueden influir en el comprador y su estrategia de compra de la nueva temporada. Este enfoque utiliza cálculos de retail definidos, lo que significa que todos los análisis utilizan un conjunto estándar de cálculos, generando comparaciones en términos iguales, y ningún favoritismo subjetivo por un tipo de producto nublará los juicios del comprador.

3.2.2) ANALISIS DE DESEMPEÑO COMERCIAL

La gestión financiera de un surtido de productos es el núcleo de la función del comprador, por lo que comprender el desempeño del comercial es un lugar apropiado para comenzar el proceso de investigación. Este análisis es más efectivo cuando se utiliza para señalar la dirección, planteando preguntas que pueden responderse mediante un análisis posterior más detallado de producto. El análisis revisa las siguientes métricas y las compara con el presupuesto (objetivo) y los valores del año pasado.

-Ventas

-Descuentos comerciales

-Margen inicial

-Nivel de stock

Cada una se revisa a lo largo de la jerarquía de categorías de productos y se relaciona con el beneficio comercial bruto inicial y los análisis de densidad de ventas completados previamente. El análisis se guía por dos cálculos estándar: contribución porcentual y variación.

La contribución se utiliza para identificar el aporte cuantitativo de una variable dentro de un conjunto de variables relacionadas y es útil para demostrar la importancia de cada una. Por ejemplo, si un pantalón estuviese disponible en dos colores, cada color representaría el 50% del total. El cálculo de la variación se utiliza para identificar cambios positivos o negativos de tamaño entre dos variables relacionadas. Por ejemplo, si las ventas actuales son de €20.000 y el objetivo de ventas (presupuesto) era de €15.000 se puede decir que las ventas superaron el objetivo en un 33%, lo que da una idea fácil de entender del éxito del producto.

En el estudio de caso de Sport10, el análisis comercial incluye:

-Una temporada primavera/verano de 26 semanas de duración, entre el 1 de enero y el 30 de junio. Hemisferio norte.

-Ambas divisiones, hombre y mujer y las tres categorías de productos: accesorios, ropa y calzado.

ANALISIS GENERAL DE CONTRIBUCIONES

Con el punto de partida establecido, la primera actividad analiza la forma general de la colección de productos entendiendo la contribución de las métricas de cada categoría al negocio total mediante el cálculo de la contribución porcentual.

Table 9. Análisis general del negocio - Contribución por categoría

Contribución %	Ventas	Descuentos	Stock	Beneficio
Hombre	56%	68%	65%	55%
Accesorios	4%	10%	10%	4%
Ropa	25%	34%	32%	26%
Calzado	26%	24%	23%	26%
Mujer	44%	32%	35%	45%
Accesorios	2%	2%	2%	3%
Ropa	20%	20%	18%	21%
Calzado	22%	10%	15%	22%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

De la tabla anterior se extraen las siguientes observaciones:

-Ventas: Hombre tiene un mayor peso que mujer 56% vs 44%. Ropa y calzado tienen contribuciones similares por división siendo calzado la más importante. El negocio de accesorios es marginal, sobre todo en mujer.

-Descuentos: Hombre acapara el 68% del gasto en promociones sugiriendo que tuvo una mala performance y necesitó de descuentos promocionales para estimular la demanda. A nivel categoría ropa es la que tuvo más descuentos, especialmente en hombre 34%.

-Stock: las contribuciones de stock, a nivel categoría, no están en línea con las contribuciones de ventas lo que sugiere que no se compró de acuerdo con el potencial de ventas. Hombre y ropa tienen sobrestock mientras la contribución de mujer y calzado son inferiores a sus respectivas contribuciones de ventas lo que puede implicar roturas de stock.

-Beneficio: la contribución del beneficio está en línea con la contribución de ventas, donde hombre representa el 55% del total.

ANALISIS DE VENTAS

Si bien estas observaciones son importantes es necesario entrar en más en detalle para terminar de entender el rendimiento. Es importante entender la tendencia y comparar estas variables tanto con el presupuesto (objetivo) de la temporada como con la cifra del año pasado.

Table 10. Análisis de ventas

Ventas	Actual	Presupuesto	vs Presupuesto	Año pasado	vs Año pasado
Hombre	296.800 €	330.000 €	-10%	300.000 €	-1%
Accesorios	23.744 €	33.000 €	-28%	30.000 €	-21%
Ropa	133.560 €	165.000 €	-19%	150.000 €	-11%
Calzado	139.496 €	132.000 €	6%	120.000 €	16%
Mujer	233.200 €	220.000 €	6%	200.000 €	17%
Accesorios	11.660 €	11.000 €	6%	10.000 €	17%
Ropa	107.272 €	110.000 €	-2%	100.000 €	7%
Calzado	114.268 €	99.000 €	15%	90.000 €	27%
TOTAL	530.000 €	550.000 €	-4%	500.000 €	6%

En este análisis se aprecia lo siguiente:

-Bueno

-A nivel división mujer superó tanto el presupuesto +6% como el año pasado +17%.

-Dentro de hombre solo calzado tuvo un desempeño mejor al presupuesto +6%.

-Calzado de mujer tuvo el mejor crecimiento versus presupuesto +15%

-Promedio

-Accesorios de mujer quedó muy cerca del presupuesto -2%.

-Malo

-Hombre cayó un 10% versus presupuesto y -1% versus año pasado.

-Accesorios de hombre es la categoría que queda más lejos del presupuesto -28%.

-Ropa de hombre representa el mayor riesgo con un -19% versus presupuesto, siendo la segunda categoría más importante del negocio.

ANALISIS DE DESCUENTOS COMERCIALES

Por muy informativo que sea, no se puede confiar de forma aislada en el análisis de ventas para establecer una estrategia de producto. El rendimiento de las ventas puede verse muy influenciado por los descuentos comerciales que se analizan en de talle a continuación.

Table 11. Análisis de descuentos

Descuentos	Actual	Presupuesto	vs Presupuesto	Año pasado	vs Año pasado
Hombre	82.892 €	68.310 €	21%	73.750 €	12%
Accesorios	12.190 €	5.060 €	141%	7.500 €	63%
Ropa	41.446 €	31.625 €	31%	36.250 €	14%
Calzado	29.256 €	31.625 €	-7%	30.000 €	-2%
Mujer	39.008 €	58.190 €	-33%	53.750 €	-27%
Accesorios	2.438 €	5.060 €	-52%	3.750 €	-35%
Ropa	24.380 €	25.300 €	-4%	23.750 €	3%
Calzado	12.190 €	27.830 €	-56%	26.250 €	-54%
TOTAL	121.900 €	126.500 €	-4%	127.500 €	-4%

Esta tabla compara por categoría de producto el dinero gastado en descuentos comerciales para liquidar stock al final de la temporada.

-Bueno

-Los descuentos comerciales son un costo por lo que quedar por debajo del presupuesto es ahorrar dinero. A nivel total se gastó un 4% menos que lo planificado quedando -4% que el año pasado.

-A nivel división mujer gastó un -33% que el presupuesto.

-Cazado quedó por debajo del presupuesto, sobre todo el de mujer con un -56%.

-Promedio

-La categoría que quedó más cerca del presupuesto fue ropa de mujer con un -4%.

-Malo

-El gasto en hombre quedo un 21% arriba del presupuesto y 12% mayor al año pasado.

-Dentro de hombre, accesorios fue quien más lejos queda del presupuesto +141% pero preocupa más ropa con un +31% del presupuesto, representando el mayor gasto en descuentos.

Quedar por debajo del presupuesto total de gasto en descuentos es bueno pero cuando se analiza en detalle se entiende que no todas las categorías contribuyeron de la misma forma. Básicamente el ahorro en mujer compensó lo que se gastó de más en hombre. Viendo de forma conjunta las tablas de ventas y descuentos se advierte la necesidad de un reajuste de los presupuestos de compras a nivel categoría.

ANALISIS DE STOCK

A continuación, se analiza el impacto del volumen de ventas y el gasto en descuentos en la posición del stock al final de la temporada.

Table 12. Análisis de stock

Stock	Actual	Presupuesto	vs Presupuesto	Año pasado	vs Año pasado
Hombre	213.590 €	197.780 €	8%	189.000 €	13%
Accesorios	32.860 €	22.330 €	47%	18.900 €	74%
Ropa	105.152 €	95.700 €	10%	94.500 €	11%
Calzado	75.578 €	79.750 €	-5%	75.600 €	0%
Mujer	115.010 €	121.220 €	-5%	126.000 €	-9%
Accesorios	6.572 €	6.380 €	3%	6.300 €	4%
Ropa	59.148 €	57.420 €	3%	63.000 €	-6%
Calzado	49.290 €	57.420 €	-14%	56.700 €	-13%
TOTAL	328.600 €	319.000 €	3%	315.000 €	4%

El inventario al cierre de la temporada, valorizado a precio de venta, muestra la eficacia del uso de descuentos comerciales para liquidar stock.

-Bueno

-Tener un stock por debajo del presupuesto implica una buena gestión del inventario. A nivel división mujer queda -5% versus presupuesto gracias a la posición de calzado de mujer un -14% versus presupuesto.

-Calzado de hombre queda -5% versus presupuesto.

-Promedio

-Accesorios y ropa de mujer quedan levemente por arriba del presupuesto +3%.

-Malo

-A nivel total la posición del stock es un 3% arriba del presupuesto.

-Hombre queda un 8% arriba de presupuesto y pierde la ventaja conseguida con mujer. Accesorios y ropa de hombre son los más afectados.

Las tendencias identificadas por los análisis de ventas y descuentos se confirman aún más con el análisis del nivel de stock. Hombre concentra la mayor cantidad de sobrestock

incluso habiendo gastado más en descuentos comerciales, lo que supone una carga financiera para el negocio.

ANALISIS MARGENES INICIALES

Una de las formas de evitar que malas operaciones comerciales afecten las finanzas del negocio es contar con márgenes iniciales altos.

Table 13. Análisis de márgenes iniciales

Margen a full price	%
Hombre	60%
Accesorios	60%
Ropa	62%
Calzado	57%
Mujer	58%
Accesorios	65%
Ropa	60%
Calzado	55%
TOTAL	59%

El margen inicial se expresa como porcentaje y es la diferencia entre el precio de venta al cliente y el costo con relación al precio de venta. No incluye iva y no está afectado por descuentos comerciales.

-Bueno

-El margen de hombre 60% es más alto que el promedio 59%.

-Accesorios de mujer 65% y ropa de hombre 62% tienen los márgenes más altos.

-Promedio

-El margen promedio es de 50%.

-Malo

-Mujer tiene un margen por debajo del promedio 58% vs 59%.

-Calzado tiene el menor margen, 57% en hombre y 55% en mujer.

Este análisis brinda información importante para poner un contrapeso a las conclusiones de los análisis anteriores. Tanto la división de mujer como la categoría de

calzado que tienen buenos resultados tienen márgenes menores que el promedio. Por lo tanto, la oportunidad de desarrollarlas implicaría un menor margen total.

ANÁLISIS DE BENEFICIO

El impacto general de las fortalezas y debilidades del surtido de productos sobre la rentabilidad comercial bruta se resume en la siguiente tabla.

Table 14. Análisis de beneficio

Beneficio	Actual	Presupuesto	vs Presupuesto	Año pasado	vs Año pasado
Hombre	143.361 €	169.700 €	-16%	149.725 €	-4%
Accesorios	9.370 €	17.776 €	-47%	15.000 €	-38%
Ropa	67.058 €	90.283 €	-26%	79.225 €	-15%
Calzado	66.933 €	61.641 €	9%	55.500 €	21%
Mujer	118.699 €	103.186 €	15%	93.375 €	27%
Accesorios	6.726 €	5.379 €	25%	5.188 €	30%
Ropa	54.611 €	55.880 €	-2%	50.500 €	8%
Calzado	57.362 €	41.927 €	37%	37.688 €	52%
TOTAL	262.060 €	272.885 €	-4%	243.100 €	8%

-Bueno

-A nivel división mujer excedió su beneficio presupuestado +15%

-Calzado tuvo buenos resultados, +37% en mujer y +9% en hombre.

-Accesorios de mujer quedó un 25% arriba del presupuesto.

-Promedio

-Ropa de mujer quedó muy cerca del objetivo -2%.

-Malo

-Si bien el beneficio total superó al del año pasado +8% quedó por debajo del presupuestado -4%.

-Hombre quedó tanto por debajo del año pasado -4% como del presupuesto -16%.

-Accesorios y ropa de hombre son los de peor desempeño, -47% y menos 26% respectivamente.

El criterio de éxito definitivo para cualquier colección de productos es su rentabilidad. El excelente desempeño de mujer y de calzado en todos los KPI fue de vital importancia para el negocio. No solo superó presupuestos, sino que compensó el pobre desempeño de hombre y ropa.

Revisando las diferentes métricas de forma individual, paso a paso, se genera una imagen del negocio, sus fortalezas y debilidades. En el caso de Sport10 se destacan las siguientes conclusiones.

-Hombre

-Si bien sigue siendo la división que más pesa del negocio, no ha alcanzado ninguno de sus objetivos y ha lastrado al negocio. Requiere un reajuste.

-Mujer

-Ha tenido un buen desempeño y ha compensado, en parte, el mal desempeño de hombre. Hay oportunidad para crecimiento.

-Accesorios

-En mujer superó objetivos y en hombre quedó muy por debajo. Oportunidad para reasignar presupuestos.

-Ropa

-En mujer estuvo muy cerca de objetivos por lo que sugiere estabilidad. En hombre queda muy atrás y por su peso en el total requiere un replanteamiento radical.

-Calzado

-Buenos resultados tanto en hombre como en mujer. Oportunidad de crecimiento sobre todo en mujer.

3.2.3) ANALISIS DE PRODUCTO

El criterio de éxito definitivo para cualquier colección de productos es su rentabilidad. El excelente desempeño de mujer y de calzado a lo largo de todas las métricas fue de vital

importancia para el negocio. No solo superó presupuestos, sino que compensó el pobre desempeño de hombre y ropa.

Para comprender el resultado del análisis de desempeño comercial se requiere conocimiento del surtido de productos, sus opciones y cómo cada uno contribuye a la posición general al final de la temporada. Para que un análisis tan específico tenga éxito, debe proporcionar información distinta para interrogar las fortalezas y debilidades de la colección.

En esta instancia se introducen tres métricas importantes para el análisis de producto:

-Rate of sale (ROS) (Ritmo de venta): mide el volumen de ventas en unidades promedio por semana.

Las ventas unitarias de cada producto varían y el análisis del ritmo de ventas identifica el ritmo promedio por semana al que se vende cada opción mientras estuvo a la venta en el local. El cálculo se basa en tres componentes: las ventas unitarias totales de una opción, la cantidad de tiendas que la comercializaron y, finalmente, su ciclo de vida: la cantidad de semanas que estuvo disponible en la tienda.

Por ejemplo, supongamos que un pantalón azul vendió 100 unidades, se vendió en cinco tiendas y estuvo disponible durante diez semanas. La tasa promedio de venta habría sido de dos unidades por semana en cada tienda (Unidades vendidas/Tiendas/Semanas de ventas). $100 \text{ unidades} / 5 \text{ tiendas} / 10 \text{ semanas} = 2$.

-Sell through rate (ST%): mide las ventas de unidades en relación con las unidades de compra y ayuda a complementar la información de los descuentos comerciales.

El cálculo del sell through rate determina las ventas de unidades como porcentaje de las unidades compradas. Su cálculo se basa en dos componentes: las ventas totales de unidades logradas y la compra de unidades. Si tomamos una zapatilla blanca, por ejemplo, si se compraron 200 unidades y se vendieron 150, el ST% es de 75%. Suele ser inversamente proporcional al descuento comercial, mientras menor es el ST% significa que se vendieron menos productos por lo tanto se necesitó de mayor descuento comercial para liquidar el stock remanente.

-Semanas de cobertura (Weeks of coverage/WOC): mide la relación entre stock y ventas.

Este último cálculo es, probablemente, uno de los más utilizado y comprendido en los departamentos de compras. Mide el tiempo en el que un producto se venderá por completo al ritmo actual de ventas.

Como ejemplo, si una empresa tiene 100 unidades en stock de una remera negra y actualmente vende 10 unidades por semana, se agotarán en 10 semanas.

Cada una de las métricas vistas ofrece enfoques simples para el análisis, pero no información sobre por qué una categoría tuvo determinado desempeño. El análisis comercial identificó, por ejemplo, que la ropa de hombre no estuvo bien planificada, y el análisis de producto identificará los tipos de producto, los precios y los colores que permitieron llegar a esta conclusión. La revisión de producto también da una idea de la magnitud de las oportunidades y los riesgos. Por ejemplo, si el análisis identificara que todas las opciones se vendieron de manera errática, sin establecer una tendencia significativa, esto sugeriría riesgo y una falta de estabilidad en el surtido. Por el contrario, si todas las opciones se vendieron igual de bien, con pocos extremos, se puede concluir que la gama de productos era estable, aunque poco interesante en la forma en que el comprador la compraba.

Para este análisis, se examinará detalladamente la categoría de ropa de hombre con el objetivo de evaluar las razones detrás de su desempeño. Es una de las categorías más grandes del negocio y su mal desempeño justifica analizarla en detalle. A los fines de simplificar el análisis se tendrán en cuenta solo 20 productos u opciones, divididos en 3 tipos de productos (remeras, pantalones y buzos) y con los atributos de performance y sportwear que fueron explicados previamente. Cabe aclarar que en un análisis completo se deberían analizar todas las categorías del negocio.

A continuación, se analizarán dos tablas: la primera a nivel tipo de producto para entender los promedios por grupo de producto y la segunda a nivel referencia para comprender el desempeño de cada producto.

Table 15. Resumen surtido de ropa de hombre

	Opciones	Venta U	Stock	Compra	ST%	ROS	WOC
Remeras	10	2.020	349	2.369	85%	101	3
Performance	4	532	178	710	75%	27	7
Sportwear	6	1.488	171	1.659	90%	74	2
Pantalones	6	732	187	919	80%	37	5
Performance	3	267	98	365	73%	13	8
Sportwear	3	465	89	554	84%	23	4
Buzos	4	610	180	790	77%	31	6
Performance	2	144	100	244	59%	7	14
Sportwear	2	466	80	546	85%	23	3
TOTAL	20	3.362	716	4.078	82%	168	4

...

Table 16. Surtido de producto de ropa de hombre

Opción	Tipo de producto	Descripción	Color	Atributo	Precio de venta	Tiendas	Unidades vendidas sin descuento	Stock remanente	Unidades compradas	ST%	ROS	WOC
1	Remeras	Remera running	Negra	Performance	30 €	1	199	41	240	83%	10,0	4
2	Remeras	Remera running	Azul	Performance	30 €	1	115	38	153	75%	5,8	7
3	Remeras	Remera training	Negra	Performance	35 €	1	120	16	136	88%	6,0	3
4	Remeras	Remera training	Verde	Performance	35 €	1	98	83	181	54%	4,9	17
5	Remeras	Remera basica	Blanco	Sportwear	25 €	1	398	12	410	97%	19,9	1
6	Remeras	Remera basica	Negro	Sportwear	25 €	1	489	10	499	98%	24,5	0
7	Remeras	Remera basica	Azul	Sportwear	25 €	1	368	19	387	95%	18,4	1
8	Remeras	Remera estampado	Camo	Sportwear	25 €	1	75	37	112	67%	3,8	10
9	Remeras	Remera estampado	Surf	Sportwear	25 €	1	88	40	128	69%	4,4	9
10	Remeras	Remera diseño	Calavera	Sportwear	25 €	1	70	53	123	57%	3,5	15
11	Pantalones	Pantalon running	Negro	Performance	65 €	1	129	43	172	75%	6,5	7
12	Pantalones	Pantalon running	Verde	Performance	65 €	1	68	28	96	71%	3,4	8
13	Pantalones	Pantalon training	Negro	Performance	70 €	1	70	27	97	72%	3,5	8
14	Pantalones	Pantalon Basico	Negro	Sportwear	60 €	1	259	23	282	92%	13,0	2
15	Pantalones	Pantalon Basico	Verde	Sportwear	60 €	1	118	16	134	88%	5,9	3
16	Pantalones	Pantalon diseño	Estampado	Sportwear	60 €	1	88	50	138	64%	4,4	11
17	Buzos	Buzo running	Negro	Performance	65 €	1	100	54	154	65%	5,0	11
18	Buzos	Buzo training	Negro	Performance	70 €	1	44	46	90	49%	2,2	21
19	Buzos	Buzo basico	Negro	Sportwear	50 €	1	268	27	295	91%	13,4	2
20	Buzos	Buzo basico	Verde	Sportwear	50 €	1	198	53	251	79%	9,9	5

Analizando en detalle las dos tablas anteriores se extraen las siguientes conclusiones por tipo de producto.

-Remeras:

-A nivel totales es el tipo de producto con mejores métricas. Con 2.020 unidades vendidas representa el 60% del total de la categoría. Tiene el ST% más alto 85%, por encima del promedio de 82%. El ROS más alto también con 101 unidades vendidas por semana. Y las semanas de cobertura más bajas WOC 3.

-Analizando por atributo, performance tiene peores métricas que el promedio. Menores ventas, ST% más bajo 75%, ROS de 27 y semanas de cobertura más altas WOC 7. A nivel producto destacan la mejor performance de las remeras de running con ST% del 80%. Por el contrario, hay una remera verde de training que vendió poco más de la mitad de las unidades compradas ST 54% y tiene 17 semanas de cobertura.

-Respecto a las remeras de sportwear es sin duda quien sostiene los buenos resultados de remeras en general. 1.488 unidades vendidas, ST 90% y solo dos semanas de cobertura. Las remeras básicas son quienes concentran el volumen con un ST 97%. Por otro lado, las remeras estampadas y de diseño funcionan claramente peor con ST que no llegan a 70%, especialmente la de color “calavera” con un ST 57% y 15 WOC.

-Pantalones:

-Es el segundo tipo de producto en cuanto a buenos resultados. Con 732 unidades vendidas representa el 22% de la categoría. ST mayor al promedio 80% y 5 semanas de cobertura.

-Performance tiene un peor desempeño que el promedio, ST 73% ROS 13 y 8 WOC. A nivel producto todos los pantalones tienen niveles similares de ST y WOC pero a nivel ventas el pantalón negro de running concentra casi la mitad de las ventas 48%.

-Sportwear concentra las mayores ventas. 465 unidades vendidas, ST 84% (por encima del promedio total) y 4 WOC. A nivel producto aquí si se observan distintos rendimientos. Los pantalones básicos tienen mejores métricas donde destaca el color negro

que representa el 56% de la venta, ST 92% y 2 WOC. En el otro extremo del rendimiento está el pantalón diseño con solo 88 unidades vendidas, ST 64% y 11 WOC.

-Buzos:

-Es el tipo de producto con peor rendimiento. 610 unidades vendidas que representa el 18% de la categoría, ST 77% (bastante por debajo del promedio) y 6 WOC.

-Performance sigue la tendencia de los otros tipos de producto y muestra aquí las peores métricas. 144 unidades vendidas, ST 59% (el más bajo) y 14 WOC. A nivel producto el 69% del volumen este concentrado en el buzo negro de running con ST 65% y 11 WOC. El buzo de training tiene peores resultados, solo 44 unidades vendidas, ST 49% y 21 WOC.

-Sportwear concentra el 76% del volumen, ST 85% y 3 WOC. A nivel producto el buzo negro tiene mejor desempeño que el verde ST 91% y 2 WOC.

Recordando que el análisis se centra en la categoría de ropa de hombre debido a su desempeño insatisfactorio, y buscando comprender qué productos o grupos de productos influyeron en este resultado y cuáles representan una oportunidad de mejora para el futuro, se derivan las siguientes conclusiones del análisis de producto

-Se observa una tendencia clara del mal desempeño de los productos de performance en todos los grupos de productos.

-Dentro de performance los productos de running funcionaron mejor que los de training y sobre todo los de color negro.

-Por el contrario, sportwear tuvo mejores resultados especialmente en los productos básicos.

-Remeras obtuvo los mejores resultados llegando casi a vender la totalidad de remeras básicas de sportwear.

Por lo tanto, cualquier estrategia de producto para futuras colecciones de ropa de hombre deberían estar orientadas al desarrollo y crecimiento del producto sportwear, básicos y remeras. A su vez parecería necesario reducir el número de opciones y/o unidades del producto de performance, training y estampados y diseño.

3.2.4) ESTRATEGIA PRESUPUESTARIA

La revisión exhaustiva y estructurada del rendimiento del surtido de productos de Sport10 permite ahora una clara y articulada interpretación de las razones del desempeño financiero del negocio. Con este conocimiento y tras reunirse con otros departamentos, que participan de la planificación, para presentar y discutir los hallazgos surgen los primeros lineamientos de una propuesta de producto estratégica.

- Oportunidad de crecimiento en el negocio de mujer, especialmente con calzado.
- Replanteo de la división de hombre. Ajuste de la categoría de ropa (migrar de performance a sportwear) y oportunidad de crecimiento en calzado.
- Reasignación de los presupuestos de accesorios, buscar crecimiento en mujer y ajustar el de hombre.

La creación de una estrategia de planificación es importante. Una estrategia es, de hecho, un plan de acción, una declaración de intenciones. En este caso, el análisis sólido condujo a una realineación del negocio hacia la división de mujer y el calzado.

Una estrategia de planificación guía al equipo de compras durante el proceso de elaboración de presupuestos de compra, pero también establece una dirección de negocio para el resto de la compañía. En este ejemplo, el departamento de marketing puede empezar a trabajar con un nuevo enfoque hacia mujer.

3.3) OBJETIVOS COMERCIALES

El análisis del desempeño comercial y de productos del apartado anterior identificó las fortalezas y debilidades de Sport10. En este capítulo se parte de ese conocimiento y se desarrolla en presupuestos para la próxima temporada. En este contexto se entiende presupuesto como objetivo a alcanzar.

El proceso de elaboración del presupuesto es quizás la etapa más desafiante de un equipo de compras, convertir la investigación en un conjunto de presupuestos comerciales que satisfagan las demandas tanto de producto como de finanzas requiere mucho esfuerzo. El equipo de compras deberá articular cómo se diseñarán los presupuestos de acuerdo con la

realidad comercial pero también dentro de las capacidades de los límites financieros del negocio. Al mismo tiempo, se deberán tomar en consideración los requerimientos de otros departamentos estratégicos que pueden influir en los presupuestos finales.

En este apartado se proporcionará una visión general del proceso lineal de creación de presupuestos, analizando cada uno y culminando en un resumen presupuestario.

3.3.1) CONSIDERACIONES INICIALES

No se puede subestimar la importancia del presupuesto comercial. En su forma más simple, los presupuestos mal planificados generan compras inexactas y, por tanto, surtido de productos desequilibrado. Si es demasiado alto, el comprador podría llegar a una colección de productos demasiado amplia, confundiendo al cliente, y si es demasiado bajo, no podrá crear colecciones consistentes, con el riesgo de que el cliente migre hacia mejores ofertas de productos en otros lugares. Los presupuestos mal planificados son un arma de doble filo para el equipo de finanzas también. Las imprecisiones pueden dar lugar a una mala planificación de los gastos generales dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias, mientras que la gestión del balance podría verse afectada por una falta de atención a la deuda que se utiliza habitualmente para pagar a los proveedores.

El proceso presupuestario necesita un contexto en el que pueda llevarse a cabo. Este contexto lo proporciona la investigación inicial completada hasta el momento: el análisis 4p, FODA, análisis macro de mercado, beneficio comercial bruto y análisis de densidades de ventas. El contexto también lo proporcionan otros dos sectores importantes: finanzas y producto. Finanzas definirá los límites de los presupuestos según el estado del negocio. Producto en el caso de las empresas de retail que compran a otras marcas está definido por los planes de producto de las respectivas marcas. Por ejemplo, se puede querer desarrollar la división de mujer pero si a las marcas/proveedores a las que se les compra están concentrados en desarrollar hombre por ejemplo, tendría un impacto en la aspiración de hacer crecer la división.

La creación de presupuestos comerciales toca dos funciones del producto: dirección creativa y creación de riqueza. Este punto clave demuestra que el proceso presupuestario es de importancia estratégica y, como resultado, mide la eficacia de la gestión de productos en

la creación de riqueza para el negocio. En reconocimiento de esta doble función, los presupuestos comerciales se conocen como indicadores clave de rendimiento, lo que de hecho significa que el principio de creación de presupuestos tiene que ver tanto con el logro y superación de objetivos estratégicos para una temporada como con su integridad financiera.

Los presupuestos comerciales que se desarrollarán a lo largo del capítulo son los cinco siguientes:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de descuentos comerciales
- Presupuesto de márgenes iniciales
- Presupuesto de stock
- Presupuesto de beneficios

Para comenzar el proceso de elaboración de los presupuestos es útil recordar los insights de producto obtenidos en la sección anterior:

- Oportunidad de crecimiento en el negocio de mujer, especialmente con calzado.
- Replanteo de la división de hombre. Ajuste de la categoría de ropa (migrar de performance a sportwear) y oportunidad de crecimiento en calzado.
- Reasignación de los presupuestos de accesorios, buscar crecimiento en mujer y ajustar el de hombre.

Como enfoque inicial esto prepara el escenario inicial, pero para estar completo necesita de la participación de finanzas para definir las necesidades financieras del negocio para el próximo año. En el caso de Sport10, el equipo de finanzas solicita que los siguientes puntos sean tenidos en cuenta en los presupuestos de producto.

- Tener en cuenta una inflación del 2%.
- Un crecimiento mínimo de la facturación del 10% para hacer frente a futuros gastos de capital.

-El gasto en descuentos comerciales debe ser disminuido. La empresa no puede afrontar los niveles actuales.

-Mejorar los márgenes iniciales negociando con los proveedores.

-Para mantener controlado el balance general, cualquier aumento de stock debe ser menor al aumento de ventas.

Por otro lado, teniendo en cuenta que Sport10 compra productos a marcas de deporte, es importante tener en cuenta los planes de las marcas en cuanto a desarrollo de categorías y producto para definir estrategias que cuenten con el apoyo de las marcas. De las reuniones con las marcas surgen los siguientes lineamientos de producto:

-Todas las marcas de deporte están buscando desarrollar el segmento de mujer.

-Promesa de mejora de márgenes de calzado para apoyar el desarrollo de la categoría.

-Si bien el segmento de hombre tuvo un mal desempeño, no debería bajar del 50% de la participación para mostrar una oferta de producto equilibrada.

-El producto de sportwear está de moda y hay oportunidad de crecimiento. Sin embargo, se deberían mantener un mínimo de surtido de performance para no perder la credibilidad de tienda de deporte.

3.3.2) PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es la clave para el resto de los presupuestos y existen varias razones por las que este es el caso. En primer lugar porque es lógico, si se considera el orden de una cuenta de resultados, el volumen de ventas siempre se presenta en primer lugar y, en segundo lugar, los costos en los que se incurrieron para conseguirla. En la planificación de producto es lo mismo. Al definir primero la oportunidad de ventas, los presupuestos restantes se pueden crear para reflejar y respaldar la demanda anticipada. La segunda razón es que tiene sentido común dejar que el producto y sus fortalezas impulsen el proceso de presupuestación.

Para crear el presupuesto de facturación de ventas, se utiliza un enfoque de tres pasos. Primero se parte de los datos de ventas de la temporada de referencia del año pasado. En

segundo lugar, se aplica un criterio lógico para llegar al “presupuesto óptimo”. Por último, se aplica el criterio comercial para incluir otras consideraciones y llegar al presupuesto final.

Table 17. Presupuesto de ventas inicial

Presupuesto de ventas	Venta LY	Inflación 2%	Crecimiento	Check sentido comun	Ventas planedas	vs LY	vs LLY
Hombre	296.800	5.936	6.975		309.711	4%	3%
Accesorios	23.744 €	475 €	- €		24.219 €	2%	-19%
Ropa	133.560 €	2.671 €	- €		136.231 €	2%	-9%
Calzado	139.496 €	2.790 €	6.975 €		149.261 €	7%	24%
Mujer	233.200	4.664	34.164		272.028	17%	36%
Accesorios	11.660 €	233 €	583 €		12.476 €	7%	25%
Ropa	107.272 €	2.145 €	10.727 €		120.145 €	12%	20%
Calzado	114.268 €	2.285 €	22.854 €		139.407 €	22%	55%
TOTAL	530.000 €	10.600 €	41.139 €		581.739 €	10%	16%

El proceso de aplicar lógica para crear un presupuesto de ventas comienza con las ventas del año pasado y aplicando la inflación estimada (+2%). A continuación, se realiza una presunción adicional de crecimiento para garantizar el crecimiento mínimo del 10% solicitado por finanzas. El crecimiento se busca entonces con la división de mujer y a nivel categoría con calzado.

Con esta etapa completada, se revisa el “presupuesto óptimo” desde un aspecto comercial y se compara con los últimos años para ver tendencias. Si aquí terminara el proceso de creación del presupuesto de ventas podrían surgir algunas inquietudes.

- Ropa de hombre: si bien su desempeño no fue bueno, sigue siendo una categoría de peso y en el análisis a nivel producto se identificó una oportunidad de crecimiento con sportwear.
- Accesorios de hombre tuvo un pésimo desempeño, ¿es realista mantener niveles de facturación?
- Se busca liderar el crecimiento con mujer, ¿cuál es el verdadero potencial de crecimiento?

Las inquietudes anteriores se pondrán en común con otros departamentos de la empresa y con las marcas proveedoras para ajustar el presupuesto con el “sentido común” del contexto. De estas negociaciones surgen algunos puntos a considerar.

-Desde operaciones se ha decidido un cambio importante del layout de la tienda para apoyar los objetivos. Se igualará el espacio de venta de mujer con el de hombre, por lo tanto, el de hombre se reducirá.

-Dentro del cambio se verá especialmente afectado accesorios de hombre que parece estar sobredimensionado según los resultados. Desde finanzas se pide que lo que se pierda de accesorios sea compensado para que la división no pierda el 50% del share de ventas. En este caso se buscará con una compra más equilibrada de ropa de hombre.

-Después de hablar con las marcas y comprobar que están alineadas con el desarrollo de la división de mujer se mejoran las perspectivas de crecimiento, en especial calzado ya que varias marcas tienen previsto importantes lanzamientos para la temporada.

Estos ajustes se agregan a la tabla de presupuesto y se llega a un presupuesto final de ventas de €617.239 que implica un crecimiento del 16% comparado con el año anterior.

Table 18. Presupuesto de ventas final

Presupuesto de ventas	Venta LY	Inflación 2%	Crecimiento	Check sentido comun	Ventas planedas	vs LY	vs LLY
Hombre	296.800	5.936	6.975	-	309.711	4%	3%
Accesorios	23.744 €	475 €	- €	- 4.000 €	20.219 €	-15%	-33%
Ropa	133.560 €	2.671 €	- €	4.000 €	140.231 €	5%	-7%
Calzado	139.496 €	2.790 €	6.975 €	- €	149.261 €	7%	24%
Mujer	233.200	4.664	34.164	35.500	307.528	32%	54%
Accesorios	11.660 €	233 €	583 €	1.500 €	13.976 €	20%	40%
Ropa	107.272 €	2.145 €	10.727 €	19.000 €	139.145 €	30%	39%
Calzado	114.268 €	2.285 €	22.854 €	15.000 €	154.407 €	35%	72%
TOTAL	530.000 €	10.600 €	41.139 €	35.500 €	617.239 €	16%	23%

3.3.3) PRESUPUESTO DE DESCUENTOS COMERCIALES

El presupuesto de descuentos comerciales es lo que el cliente ve en forma de porcentaje de descuento, por ejemplo cuando se vende con un 30% off. En el ejemplo de Sport10, los descuentos se aplican las últimas semanas de la temporada para liquidar el stock remanente antes del comienzo de la nueva temporada.

Para una empresa es exactamente lo opuesto a lo que significa para un cliente, que lo ve como un beneficio económico. Este beneficio debe pagarse y el presupuesto de descuentos comerciales es el que cubre el costo. Por lo tanto, es un gasto para promocionar o liquidar

una colección de producto que es directamente influenciado por el desempeño de la colección y las condiciones comerciales predominantes.

El descuento comercial para liquidar existencias está relacionado con la tasa de sell through a precio pleno alcanzada antes de descontar el producto.

Un segundo aspecto es el porcentaje de descuento sobre las ventas. Esta cifra representa la relación entre los costos de descuentos y el volumen de ventas. Cuanto mayor es la ratio, peor se ha vendido la colección de productos.

Para crear el presupuesto de descuentos comerciales, primero se calcula el porcentaje de descuentos de las ventas del año anterior. Para Sport10, este análisis identifica una erosión de las rebajas del 23%. La principal causa de esta pérdida de valor fue hombre con un 28% y en particular ropa de hombre con un 31%. Accesorios de hombre también es importante, pero por su nivel de facturación tiene menos peso en el total.

Table 19. Descuento comercial año pasado

Presupuesto de ventas	Venta	Descuento comercial	% Descuento
Hombre	296.800 €	82.892 €	28%
Accesorios	23.744 €	12.190 €	51%
Ropa	133.560 €	41.446 €	31%
Calzado	139.496 €	29.256 €	21%
Mujer	233.200 €	39.008 €	17%
Accesorios	11.660 €	2.438 €	21%
Ropa	107.272 €	24.380 €	23%
Calzado	114.268 €	12.190 €	11%
TOTAL	530.000 €	121.900 €	23%

El siguiente paso es hacer algunas suposiciones para el nuevo periodo y aplicarlas al nuevo presupuesto de ventas.

-Siguiendo el lineamiento de finanzas se busca bajar el peso de los descuentos comerciales, en este caso de -5 puntos porcentuales para llegar a un 18% del total de ventas.

-Es prioridad bajar los descuentos de hombre y en especial accesorios que tiene un nivel insostenible.

-En mujer el mayor ajuste se realiza en ropa y el resto está muy alineado con los resultados del año anterior.

Table 20. Presupuesto de descuento comercial

Presupuesto de ventas	Venta	Descuento comercial	% Descuento
Hombre	309.711 €	64.524 €	21%
Accesorios	20.219 €	7.077 €	35%
Ropa	140.231 €	35.058 €	25%
Calzado	149.261 €	22.389 €	15%
Mujer	307.528 €	46.065 €	15%
Accesorios	13.976 €	2.795 €	20%
Ropa	139.145 €	27.829 €	20%
Calzado	154.407 €	15.441 €	10%
TOTAL	617.239 €	110.588 €	18%

3.3.4) PRESUPUESTO DE MARGENES INICIALES

El presupuesto de márgenes iniciales expresado como porcentaje mide la diferencia entre el costo pagado a un proveedor por un producto y el precio de venta pagado por el cliente, excluyendo el IVA y en función del precio de ventas. Cuanto mayor sea este porcentaje, mayor será la diferencia monetaria dentro de la ecuación de costo y precio de venta, lo que se traduce en un mayor potencial de ganancias.

El cálculo es muy sencillo y utiliza tres variables: el precio/valor de venta, el costo y el tipo impositivo de compra. Por ejemplo, el margen inicial de una remera negra cuyo precio de venta es de €75, el precio de costo es de €20 y el IVA es del 21% es de 68%.

Es poco probable que en esta etapa inicial del proceso de planificación los costos y precios estén claros. Sin embargo, se debe hacer una suposición fundamentada ya que el porcentaje de margen inicial es un componente requerido del cálculo del beneficio comercial bruto. Por lo tanto, se tomará la orientación proporcionada por finanzas, se ajustará según el contexto y se aplicará como presupuesto inicial. Recordemos que se toma en consideración la “promesa” de los proveedores de mejorar significativamente los márgenes de calzado para apoyar los minoristas en los planes de desarrollo de la categoría.

Table 21. Presupuesto de márgenes iniciales

Margen a full price	Año pasado	Presupuesto	Dif
Hombre	60%	61%	1%
Accesorios	60%	60%	0%
Ropa	62%	62%	0%
Calzado	57%	60%	3%
Mujer	58%	60%	2%
Accesorios	65%	65%	0%
Ropa	60%	60%	0%
Calzado	55%	60%	5%
TOTAL	59%	61%	2%

Cuando se comience con el proceso de compra y abastecimiento y se confirmen los costos y precios estos márgenes serán revisados y en el caso de una diferencia importante se ajustarán planes y expectativas junto al equipo de finanzas.

3.3.5) PRESUPUESTO DE STOCK

Un presupuesto de stock correcto es vital para cualquier negocio de moda. Si se hace bien, deja respirar al negocio, mientras que hacerlo mal puede ser su causa de muerte. La razón de esto se centra en el impacto que tiene la compra de stock en la deuda y el flujo de caja dentro de un balance, lo que significa que las actividades de compra y gestión de los niveles de existencias presentan un armar de doble filo. Por un lado, representa la oportunidad de convertir un presupuesto de compra en stock físico para alcanzar los objetivos de ventas. Sin embargo, si el cliente rechaza la colección de productos, el stock representa un riesgo potencialmente costoso con un impacto directo en el beneficio de la empresa.

La gestión de stocks es de igual importancia para el equipo de finanzas y el balance de resultados. La compra de stock por parte del comprador requiere que haya fondos disponibles para pagar al proveedor, y como el stock se compra antes de su venta, esto suele significar endeudarse. Los préstamos conllevan el requisito de ser reembolsados con intereses, por lo que cuanto más tiempo una empresa tenga stock inmovilizado, más intereses se pagarán.

Una segunda consideración es la antigüedad del stock. La moda es cíclica, con nuevas tendencias que surgen cada temporada, lo que significa que el stock más nuevo suele ser el

más deseable. El exceso de stock de tendencias viejas se convierte en stock obsoleto y deja de ser un activo comercial, convirtiéndose en un problema a solucionar con descuentos agresivos y la consecuente pérdida de beneficio.

Para definir el presupuesto de stock se toman en cuenta dos elementos para identificar el nivel de stock óptimo. Valorizado a precio de venta (sin iva) para que sea más fácil de comparar con otras métricas.

-Requisitos de visualización de la colección.

-Requisitos de stock de reabastecimiento.

Conocer la capacidad de producto que puede exhibir la tienda permite identificar una cantidad mínima de existencias necesarias para brindar una colección de productos equilibrada.

Esta oferta mínima de producto o como se la llama en la industria: MCO (mínimum credible offer) tiene tres componentes:

-El metraje lineal: el número total de estantes o mobiliario para exhibir stock.

-La cantidad de unidades a exhibir: la cantidad promedio de unidades a exhibir por metro lineal.

-El precio de venta medio del surtido de productos: el precio de venta medio de todas las opciones del surtido combinadas.

Mediante un cálculo sencillo se puede calcular el valor del stock necesario de acuerdo con la capacidad de exposición de la tienda.

Table 22. Oferta mínima de producto

Metraje lineal	400
Unidades promedio x metro	20
MCO	8.000
Precio de venta promedio	35 €
MCO-Valorizada	280.000 €

Este enfoque de MCO es por supuesto solo el stock mínimo que necesita una tienda para parecer llena. Se necesitaría solo una compra para caer por debajo del nivel mínimo de

inventario. Por lo tanto, hay un segundo elemento dentro del presupuesto de stock: una previsión para el tiempo que tarde la reposición de productos. Esto se calcula utilizando tres componentes:

-Número de semanas que tardaría un proveedor en entregar un pedido de reposición.

-Presupuesto de ventas para la temporada.

-Número de semanas que durará la temporada.

Table 23. Stock reposición

Tiempo de reposición (semanas)	2
Presupuesto de ventas para la temporada	617.239 €
Semanas en la temporada	26
Ventas promedio por semana	23.740 €
Stock de reposición	47.480 €

Por lo tanto, el presupuesto de stock para Sport10 es la suma de los dos componentes, el stock mínimo de exposición y el stock de reposición: $€280.000 + €47.480 = €327.480$.

3.3.6) PRESUPUESTO DE BENEFICIOS

El objetivo principal de cualquier negocio, y en este caso de la planificación de la nueva temporada, es obtener beneficios. Este presupuesto es la culminación de todos los presupuestos previamente creados y determina la ganancia bruta basada en los supuestos definidos hasta el momento. Naturalmente, para determinar si el nivel de beneficios es adecuado para la empresa, es necesario contrastarlo con las expectativas del equipo de finanzas.

El cálculo del beneficio comercial bruto tiene tres componentes:

-Presupuesto de ventas.

-Presupuesto de descuentos comerciales.

-Presupuesto de márgenes iniciales.

El cálculo del presupuesto comercial bruto es el siguiente:

- $(\text{Ventas} + \text{Descuentos comerciales}) * (1 - \text{Margen inicial}) = \text{Ventas a precio de costo}$.

- (Ventas - Ventas a costo) = Beneficio comercial bruto

En el caso de Sport10 el beneficio comercial bruto es de: €330.452 y expresado como porcentaje de las ventas: 54%.

Con este presupuesto se pueden resumir en una misma tabla todos los presupuestos planificados para la próxima temporada.

Table 24. Resumen del presupuesto completo

	PLAN	LY	% VAR
Presupuesto de ventas			
Ventas	617.239 €	530.000 €	16%
Presupuesto de descuentos			
Descuentos €	110.588 €	121.900 €	-9%
Descuentos %	18%	23%	-22%
Presupuesto de margen inicial			
Margen inicial %	61%	59%	3%
Presupuesto de beneficios			
Beneficio €	330.452 €	262.060 €	26%
Beneficio %	54%	49%	8%
Presupuesto de stock			
Stock inicial €	327.480 €	295.740 €	11%
Stock cierre €	327.480 €	328.600 €	0%

3.3.7) REVISION DE PRESUPUESTOS

La revisión del resumen del presupuesto pone en evidencia los cambios significativos en comparación con el año anterior, explicando el impacto colectivo que estas variables tienen sobre la rentabilidad bruta del negocio y el stock. De hecho, es la primera evidencia factual del impacto financiero de la estrategia de producto y de los beneficios de estructurar la planificación de la temporada. Finanzas tiene ahora elementos claves para el balance de pérdidas y ganancias, alrededor del cual pueden completar el presupuesto de gastos generales.

Una simple revisión de los presupuestos valida la hipótesis de la investigación dejando las siguientes conclusiones:

-El crecimiento del volumen de ventas del 16% se debe a una expansión del negocio de mujer y calzado.

-La reducción de los descuentos comerciales se debe a un mejor mix de producto.

-Tanto la reducción de descuentos como el aumento del margen inicial se traducirá en un aumento del beneficio del 26%.

Hasta el momento, no hemos abordado el tema de las compras ni del producto. Si el proceso concluyera en este punto, contaríamos con una sólida guía comercial y financiera, pero careceríamos de información sobre cómo alcanzar los presupuestos desde la perspectiva del producto. En las siguientes secciones, traduciremos todo esto en un presupuesto de compra y en un plan de producto

3.4) PRESUPUESTO DE COMPRA

Como resultado del proceso de presupuestación se obtiene el último presupuesto para la planificación de la nueva temporada, el presupuesto de compras o como se le llama en la industria: Open to buy (OTB).

3.4.1) OPEN TO BUY

La revisión del proceso presupuestario está muy ligada con finanzas, ya que gran parte del lenguaje utilizado y el proceso seguido hasta ahora tiene más en común con contabilidad que con producto. La elaboración del presupuesto de compra (OTB) marca el comienzo de la transición de finanzas a la planificación de productos y colecciones.

El open to buy es un plan de compras donde se resumen todos los presupuestos calculados previamente y que por lo tanto refleja la estrategia comercial y de producto para la temporada a planificar. Su incorrecto cálculo puede llevar a una mala planificación de inventario tanto por exceso como escasez de inventario. En el primer caso, impacta directamente en el cash-flow del negocio al tener demasiado dinero inmovilizado en stock y en la rentabilidad por los descuentos agresivos para liquidar el stock. En el segundo, se refleja en la pérdida de ventas por rotura de stock e insatisfacción del cliente.

Para el equipo de compras es una herramienta muy importante para empezar a negociar con proveedores. Las compras en el comercio de moda suelen realizarse seis meses antes del comienzo de la temporada y como en la mayoría de retailers, las relaciones con los

proveedores son a largo plazo. El OTB permite empezar a hablar de volúmenes a nivel total pero también por categoría de productos y alinear estrategias. Recordemos que se está hablando de la compra para toda la temporada por lo que además de negociar costos también habrá que discutir fechas de entrega de producto.

Si bien todavía no se suelen tener datos finales de costos y precios de venta, se suele trabajar con dos valorizaciones del presupuesto de compras. Por un lado está la clásica valorización a precio de costo, que no es más que lo que se va a pagar por el producto. Interesa tanto a proveedores como al equipo de finanzas para empezar a buscar fuentes de financiamiento. Por otro lado, se utiliza mucho a nivel interno de la empresa la valorización de la compra a precio de venta (sin iva). En su interrelación con otros departamentos como marketing y operaciones todas las decisiones deben valorarse en una moneda común. Objetivos como bonos de ventas, densidades de ventas y aumentos en el volumen de ventas de productos promocionados se miden por su valor de venta. Dentro de la mayoría de los departamentos, objetivos y presupuestos se relacionan con el volumen de ventas potencial de una empresa, por lo que las comunicaciones interfuncionales son más efectivas cuando todas las actividades, incluida la gestión del OTB, reflejan los valores de ventas.

3.4.2) PRESUPUESTO OTB

Comprendiendo las particularidades del OTB, es momento de proceder con la etapa final del proceso presupuestario de SPORT10, que consiste en la elaboración del presupuesto de compra. Recordemos que este cálculo, aunque derivado de los presupuestos previamente calculados y, en principio, aprobados, requiere la ratificación explícita del departamento de finanzas, garante último de la solidez financiera de la compañía. Cualquier desacuerdo o ajuste necesario en esta fase implica no solo la revisión del presupuesto de compra, sino también una comprensión y modificación detallada del impacto que tales cambios podrían provocar en los presupuestos ya establecidos.

En el siguiente cuadro se aprecian los presupuestos necesarios para el cálculo del OTB. Se utiliza el presupuesto de ventas, descuentos comerciales y todo lo que queda es identificar el stock de apertura y cierre para cada categoría de producto. Esto se puede hacer tomando el presupuesto de rotación de ventas para cada grupo de productos y usando el mix de ventas para asignar el stock inicial y final por grupo de producto. Ahora se puede calcular

el presupuesto de OTB (a precio de venta) por grupo de producto con un simple calculo: ventas + descuentos comerciales + stock final - stock inicial = OTB. Para calcular el OTB a costo simplemente se parte del OTB recién calculado y se aplican los presupuestos de márgenes iniciales en una sencilla operación: OTB venta * (1-Margen inicial).

Tabla 4. OTB

OTB	Venta	Descuento comercial	Stock Inicial	Stock final	OTB presupuesto (venta)	OTB costo
Hombre	309.711 €	64.524 €	164.319 €	164.319 €	374.234 €	146.188 €
Accesorios	20.219 €	7.077 €	10.727 €	10.727 €	27.295 €	10.918 €
Ropa	140.231 €	35.058 €	74.401 €	74.401 €	175.289 €	66.610 €
Calzado	149.261 €	22.389 €	79.191 €	79.191 €	171.650 €	68.660 €
Mujer	307.528 €	46.065 €	163.161 €	163.161 €	353.593 €	140.598 €
Accesorios	13.976 €	2.795 €	7.415 €	7.415 €	16.771 €	5.870 €
Ropa	139.145 €	27.829 €	73.824 €	73.824 €	166.974 €	66.789 €
Calzado	154.407 €	15.441 €	81.922 €	81.922 €	169.848 €	67.939 €
TOTAL	617.239 €	110.588 €	327.480 €	327.480 €	727.827 €	286.786 €

Con el presupuesto ya detallado, el departamento de finanzas está informado de que será necesario invertir 286.786 euros para adquirir el producto requerido, de acuerdo con la estrategia definida para la nueva temporada. Como se mencionó anteriormente, aún no se disponen de los costes finales de los proveedores, por lo que se contempla una variación aceptable de +/- 5%. Por otro lado, al valorar el presupuesto de compra al precio de venta, obtenemos una estimación del potencial máximo de la colección, que asciende a 727.827 euros si se lograra vender toda la mercancía sin aplicar descuentos.

Hay otra posible adición al cálculo del OTB que no se ha discutido hasta ahora y su incorporación dependerá del peso que tenga para el negocio y es: la pérdida de stock. Esta es la pérdida para una empresa por robo o en tránsito a través de la cadena de suministro. Como se refiere a un producto que se ha comprado, es un costo para la empresa y desde finanzas pueden pedir incluir en el OTB. En este ejemplo no se incluye porque no hace al movimiento comercial del producto y para no ensuciar los números.

3.4.3) REVISION DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

Utilizando modelos, tablas y análisis, el proceso presupuestario ha llegado a su conclusión. El presupuesto de OTB refleja el proceso de investigación, análisis y presupuestación de productos hasta la fecha y, por lo tanto, ofrecen la visión comercial más completa de cómo se desempeñará cada grupo de productos dentro del negocio.

- El análisis de cada grupo de productos generó una estrategia diferente que se refleja en el tamaño del presupuesto de compra.
- Los diferentes grupos de productos tienen distintas fortalezas y debilidades financieras que se ven reflejadas en el OTB.
- Los presupuestos comerciales y OTB por grupo de productos permiten medir y analizar el desempeño financiero independientemente uno del otro.
- Todos los presupuestos están en una misma unidad de medida: valor de venta.

Por su naturaleza, la elaboración de presupuestos de productos es una tarea muy orientada a los detalles, el método y la interpretación; pero los presupuestos también deben ser relevantes tanto para finanzas como para equipos de producto y sus demandas. Se ha enfatizado la conexión con las finanzas, ya que los presupuestos comerciales se incorporan directamente a la contabilidad empresarial. Por el contrario, la conexión con el equipo de producto y la colección de productos hasta este punto ha sido limitada, y debe reconocerse que, en un escenario de la vida real, el comprador y el equipo de producto discutirán y se alimentarán mutuamente con ideas en todas las etapas del proceso de planificación. Este diálogo influirá directamente en el presupuesto de productos ya que, a través de la discusión de ideas, el presupuesto de OTB resultante será más completo.

Una segunda función de los presupuestos comerciales es que, como herramienta de control, proporcionan al comprador una red de seguridad dentro de la cual tomar decisiones. Las decisiones de producto de las cuales no se pueda obtener un beneficio comercial actúan como árbitro final en la toma de decisiones. Sin embargo, la naturaleza de los presupuestos comerciales significa que no inhiben las decisiones que pueden generar ganancias que excedan el presupuesto de beneficios comerciales originales. No es necesario gastar un

presupuesto de descuentos, por ejemplo, si un proveedor está dispuesto a recuperar el excedo de stock o financiar actividades de descuentos.

El resultado más tangible del proceso presupuestario es el OTB, que refleja los pensamientos, procesos y acciones del comprador hasta la fecha. Si se trabajó de forma correcta dentro de la jerarquía empresarial, un presupuesto de OTB actúa no solo como un mecanismo de control, sino también como un facilitador. Su creación facilita la compra de stock y la realización física de la colección de productos dentro de un proceso presupuestario completo y acordado. Este punto es importante ya que sin un proceso claro de compra y sin la interacción con otros sectores importantes, la compra de producto es de menor calidad y puede traer consecuencias negativas al negocio.

Los presupuestos no son una panacea y no proporcionan todas las respuestas para las preguntas que surgen al planificar una colección de productos. El control que proporcionan se logra al inicio del proceso de planificación; como resultado, no pueden predecir con precisión las decisiones que serán necesarias durante las últimas etapas del modelo. Requieren una revisión y reelaboración constantes a medida que surgen realidades macro comerciales y el comprador obtiene el producto. Puede resultar frustrante volver a presupuestar de forma regular, pero es una parte necesaria de la planificación del producto. Demasiados cambios pueden significar que el enfoque de los presupuestos se vuelva difuso; y si, en última instancia, la causa principal del cambio es el producto mismo, entonces deben plantearse preguntas sobre la integridad del proceso de planificación en general.

Sin embargo, el proceso de presupuestación debe terminar en algún momento y dar lugar a un plan de producto que obviamente debe operar dentro de los límites de los presupuestos comerciales y OTB.

3.5) PLAN DE PRODUCTO

Una vez establecido el presupuesto de compra, el siguiente paso sería realizar la compra de los productos específicos. No obstante, antes de proceder, es imprescindible contar con un plan de producto que vincule los presupuestos globales con las características únicas de cada producto. Este plan servirá como una referencia para el comprador en el momento de seleccionar los productos, brindándole la confianza de que sus acciones están alineadas

con lo planificado. Dicho plan se compone de dos partes fundamentales: en primer lugar, el plan de alcance, que convierte el OTB en número de opciones y unidades por categoría de producto; y en segundo lugar, el plan de opciones, que, basándose en las directrices del plan de alcance, especifica las unidades a adquirir para cada producto individual.

A modo de ejemplo en este apartado se continuará desarrollando el tema sobre la categoría de ropa de hombre. Partiendo de su OTB, creando un plan de alcance y un plan de opciones para un grupo determinado de producto.

3.5.1) EL PLAN DE ALCANCE

Hasta este momento el proceso de planificación ha estado muy orientado a finanzas. La planificación de alcance finalmente permite desarrollar el OTB en lenguaje de producto. Se empieza a colaborar más con equipos de productos, ya sea internos o de las marcas, y se empieza a desarrollar la colección para la temporada. Es aquí cuando se empiezan a ver posibles errores en la planificación.

Estos errores son fáciles de detectar para los clientes. Las colecciones de productos desequilibradas por tipo de producto, por ejemplo, demasiados pantalones y pocas remeras, o la escasez de stock en oferta, en particular por tallas, son signos de esto. Estos desequilibrios pueden ser causados por falta de coordinación entre equipos de compras y producto, con diferentes estrategias e interpretaciones de investigaciones previas que conducen a desajustes.

La planificación de alcance es el mecanismo para comprobar que las ideas de productos desarrolladas por equipos de productos o marcas, más en el terreno de la inspiración que de los números, se ajusten a los presupuestos y viceversa. La creación de un plan de alcance que identifique un número ideal de opciones que encaje dentro del OTB cumple esta tarea. Recordemos que las opciones se refieren a los distintos productos. Por lo tanto un plan de alcance no es más que, dado un presupuesto de compra, definir la cantidad de opciones y unidades promedio a comprar por tipo de producto.

El plan comienza asignando el presupuesto de compra de la categoría, definido en la etapa anterior, a los distintos tipos de productos según el mix de venta deseado para la nueva temporada. Posteriormente, se incluyen los precios de venta medio (basados en los históricos

de la temporada pasada). Dividiendo el OTB por los precios de venta medio se obtienen las unidades de compra. El promedio de venta semanal por opción se calcula con historiales de ventas. Por último, teniendo en cuenta un ciclo de vida de veinte semanas, ya se pueden calcular tantos las opciones como las compras promedio de cada tipo de producto.

-Compra promedio de unidades por opción: ROS (por opción) * Ciclo de vida.

-Plan ideal de opciones: OTB unidades / Compra promedio por opción.

Table 25. El plan de alcance de ropa de hombre

	OTB presupuesto	Precio de venta medio	OTB unidades	ROS por opción	Ciclo de vida	Compra promedio unidades	Plan ideal de opciones
Remeras	87.645	21,8 €	4.029	20	20	403	10
Performance	26.293 €	30,0 €	1.060	18	20	353	3
Sportwear	61.351 €	25,0 €	2.969	21	20	424	7
Pantalones	52.587	51,8 €	1.015	10	20	203	5
Performance	15.776 €	70,0 €	273	7	20	137	2
Sportwear	36.811 €	60,0 €	742	12	20	247	3
Buzos	35.058	44,4 €	790	13	20	263	3
Performance	10.517 €	65,0 €	196	10	20	196	1
Sportwear	24.540 €	50,0 €	594	15	20	297	2
TOTAL	175.289 €	30,0 €	5.834	16	20	324	18

Con el plan completo y comparando con los resultados de la temporada anterior se pueden advertir, rápidamente, las siguientes conclusiones:

-El total de unidades a comprar es de 5.834 unidades vs 4.078 del año pasado.

-Principalmente se comprarían más remeras y sportwear que el año pasado y se reduciría la compra del resto de tipos de producto y performance.

-Se deberían comprar 18 opciones para la categoría, 2 menos que el año pasado.

-La compra media por opción debería ser de 324 unidades.

-Remeras sería el único grupo de producto que debería comprarse por encima de la media.

El plan de alcance ha cumplido dos funciones: ha identificado la cantidad de opciones y unidades requeridas para crear una colección en línea con la estrategia de planificación establecida anteriormente. Además, ha creado un esquema dentro del cual es poco probable que se gaste de más en comparación con los presupuestos de OTB y comerciales establecidos para la temporada. Sin embargo, los planes de alcance tienen sus defectos, el más importante

es que se trata de una foto genérica que requiere de un conjunto promedio de presunciones para generar resultados. Por supuesto, la moda dista mucho de ser genérica; cada opción que compone una colección de productos tiene diferentes características que afectan su valor e importancia para el negocio. Para que sea eficaz, el plan de producto debe reconocer estas individualidades dentro de los volúmenes de compras.

Una segunda limitación del plan de alcance es que depende en gran medida de métricas pasadas, en un determinado contexto, para asumir valores futuros con otro contexto. Por supuesto, es muy poco probable que se repitan las mismas condiciones comerciales por lo que el éxito del plan no solo depende de historiales numéricos sino también la intuición comercial del equipo.

La moda es un negocio y si bien el plan de alcance puede ser un promedio genérico, es el punto de partida correcto. Establece la forma correcta de la colección, pero no el detalle. Esto viene con la segunda etapa del plan de producto: el plan de opciones, que utiliza la forma del plan de alcance y la moldea en un plan de opciones único para la próxima temporada.

3.5.2) EL PLAN DE OPCIONES

La naturaleza genérica del plan de alcance significa que la principal limitación del proceso es que las opciones de compra a desarrollar son todo menos genéricas. Todas las opciones de una colección de productos tienen varias características cualitativas como: color, fabricación y forma, y las diferentes combinaciones de estas generarán diferentes niveles de valor para el negocio. El plan de opciones se enfoca en comprender el carácter cualitativo de cada opción, para luego aplicar características cuantitativas adecuadas (ROS o promedio de ventas semanal, ciclo de vida del producto y porcentaje de venta a precio completo).

Por ejemplo, las características cualitativas de una remera básica de algodón negra comparada con una remera de entrenamiento roja implican diferencias cuantitativas.

La remera básica negra tendría posiblemente mayor potencial comercial por lo que necesitaría características cuantitativas más fuertes como un mayor promedio de venta semanal y menor sobrante de producto. Una remera de estas características tiene múltiples usos finales, desde ropa informal y deportiva a hasta para salir de noche. Es un producto sencillo que atraerá una amplia gama de clientes y no requerirá una reflexión intelectual

profunda para su compra. Su potencial de uso es tan amplio que la demanda será constante durante toda la temporada.

La remera de entrenamiento tiene un conjunto de diferente de características. Su uso es limitado a la práctica de un deporte o realizar actividad física. El color rojo no atraerá a todos los clientes y su fabricación con algún material que puede ser una innovación tecnológica para entrenar más cómodo encarecerá posiblemente su precio de venta. Al decidir incluir esta prenda en la colección habrá que tener cuidado con las unidades a invertir.

Es evidente que en este proceso existe un alto grado de subjetividad y gusto personal que impacta en el resultado final. Por esto es útil contar con equipos diversos que aporten distintas perspectivas.

Habiendo creado un plan de alcance para toda la categoría de ropa de hombre, esta sección va a centrarse solo en las remeras. Esta etapa ocurre, en el caso de las empresas que compran a marcas o distribuidores, cuando ya se conocen las distintas ofertas de producto de las distintas marcas.

Se parte, entonces, de la guía del plan de alcance: se necesitan 10 remeras, 7 de sportwear y 3 de performance. En sportwear se decide mantener las remeras básicas e incrementar unidades por que funcionó muy bien y agregar una segunda variedad de remeras básicas, en este caso, con bolsillos para desarrollar este tipo de producto que parece funcionar bien. Además, se mantienen las remeras estampadas para poder ofrecer una alternativa a los clientes, pero ajustando las unidades de compra para que no sobren tanto como el año pasado. Con respecto a performance, y al tener que reducir una opción versus la temporada pasada, se decide seguir trabajando con las dos remeras de running que funcionaron bien y agregar una sola remera de training pero a un precio de venta más barato que el año pasado ya que en la temporada pasada costaron de vender las más caras.

Volcando toda esta información en la siguiente tabla y haciendo los últimos ajustes podemos comprobar que estamos alineados al presupuesto de compras.

Table 26. Plan de opciones - Remeras

Opción	Tipo de producto	Descripción	Color	Atributo	Costo €	Precio de venta €	Ciclo de vida	ROS	Unidades compradas	Compra a costo	Compra a precio de venta
1	Remeras	Remera running	Negro	Performance	9,4 €	30 €	20	25,0	500	4.711 €	12.397 €
2	Remeras	Remera running	Azul	Performance	9,4 €	30 €	20	15,0	300	2.826 €	7.438 €
3	Remeras	Remera training	Negro	Performance	9,4 €	30 €	20	13,0	260	2.450 €	6.446 €
4	Remeras	Remera basica	Blanco	Sportwear	7,9 €	25 €	20	35,0	700	5.496 €	14.463 €
5	Remeras	Remera basica	Negro	Sportwear	7,9 €	25 €	20	40,0	800	6.281 €	16.529 €
6	Remeras	Remera basica	Azul	Sportwear	7,9 €	25 €	20	35,0	700	5.496 €	14.463 €
7	Remeras	Remera basica bolsillo	Blanco	Sportwear	7,9 €	25 €	20	11,0	219	1.719 €	4.525 €
8	Remeras	Remera basica bolsillo	Negro	Sportwear	7,9 €	25 €	20	17,5	350	2.748 €	7.231 €
9	Remeras	Remera estampado	Camo	Sportwear	7,9 €	25 €	20	5,0	100	785 €	2.066 €
10	Remeras	Remera estampado	Surf	Sportwear	7,9 €	25 €	20	5,0	100	785 €	2.066 €
TOTAL									4.029	33.297 €	87.624 €

Si bien los totales están alineados es útil realizar algunos análisis extras, y comparar con el año pasado, para comprobar si la colección va en el camino definido al comienzo del proceso de planificación de la colección.

A nivel atributos, el insight de la temporada anterior fue que sportwear funcionaba mejor que performance por lo que el plan de opciones tiene que reflejar esto. En este caso el peso de sportwear aumenta tanto en unidades como en dinero versus la temporada anterior. Las unidades de remeras de sportwear planificadas para comprar en esta ocasión representan el 74% del total de remeras versus el 70% que representaba el año pasado.

Table 27. Análisis de atributos

Atributo	Unidades compradas	%Mix	LY %Mix	Compra a valor de venta	%Mix	LY %Mix
Performance	1.060	26%	30%	26.281 €	30%	37%
Sportwear	2.969	74%	70%	61.343 €	70%	63%
Total	4.029	100%	100%	87.624 €	100%	100%

Con respecto a los precios, el año pasado no funcionaron muy bien las remeras más caras de 35€. En la tabla siguiente se puede apreciar cómo no solo ya no se compra ninguna opción a 35€ sino que ha aumentado el peso de las remeras de 25€ y 30€.

Table 28. Análisis precios

Precio	Opciones	%Mix	Opciones LY	%Mix
25 €	7	70%	6	60%
30 €	3	30%	2	20%
35 €	-	0%	2	20%
Total	10	100%	10	100%

A nivel colores, el año pasado costo de vender los colores más arriesgados por lo que en esta ocasión se decide eliminar la opción verde y calavera para centrarse en los básicos de negro y blanco.

Table 29. Análisis colores

Color	Opciones	%Mix	Opciones LY	%Mix
Negro	4	40%	3	30%
Blanco	2	20%	1	10%
Azul	2	20%	2	20%
Verde		0%	1	10%
Camo	1	10%	1	10%
Surf	1	10%	1	10%
Calavera		0%	1	10%
Total	10	100%	10	100%

Una vez concluido el plan de producto, contamos con la compra para toda la temporada a nivel producto alineada con el presupuesto de compras y los objetivos comerciales. En esta instancia ya se deberían los costos finales por lo que se pueden validar o ajustar las suposiciones realizadas en la etapa de presupuestación.

3.6) TALLAS Y LOGISTICA

Una vez finalizado el plan de producto, con las opciones y unidades a comprar definidas, quedan dos pasos adicionales que, si bien son menos estratégicos, también son importantes. El primero implica desglosar la compra en la unidad mínima de producto en la industria, que es la talla. El segundo consiste en establecer las bases para la distribución y ejecución eficaz del producto.

3.6.1) LA CURVA DE TALLAS

Hasta ahora, la planificación se ha realizado hasta el nivel de referencias u opciones. Sin embargo, en la industria de la moda existe una complejidad adicional: las tallas. Cada producto se comercializa en una variedad de tallas, por lo que, una vez establecidas las unidades a adquirir para cada opción, es necesario determinar la cantidad precisa para cada talla.

Las tallas son importantes para la gestión de inventario, así como se habló de colecciones desbalanceadas donde las unidades de stock no están alineadas con las ventas, lo mismo puede pasar con productos desbalanceados a nivel talla. De nada nos serviría tener mil unidades de un artículo de máxima rotación si solo nos quedan tallas extremas: XXS y XXL, por ejemplo. Las tallas inadecuadas son una de las principales razones para devoluciones y cambios en la industria de la moda, especialmente en el comercio electrónico. Gestionar bien las tallas puede reducir estos costos operativos y mejorar la experiencia del cliente. Por último, ofrecer una amplia gama de tallas es importante para abarcar a toda la diversidad de cuerpos y tamaños de la población. La inclusividad en las tallas es una demanda creciente de los consumidores, que buscan marcas que representen y atiendan a personas de todas las formas y medidas.

La creación de “curvas de tallas”, como se llama en la industria, se basa en el análisis de históricos de ventas a nivel tallas. Un primer punto de riesgo aquí es la excesiva dependencia de datos históricos. Si bien es un buen punto de partida, existe el riesgo que algunas siluetas cambien de un año a otro y que los datos pasados sean incompletos para estimar la próxima temporada. Además, cualquier análisis de tallas debe ser lo más específico posible a la nueva colección, análisis muy genéricos de grandes grupos de productos suelen tener un gran margen de error. Otro inconveniente es que al analizar ventas de una temporada pasada se puede evaluar lo que efectivamente se ha vendido, pero no lo que se podría haber vendido con una curva de tallas diferente.

A pesar de estos problemas se suele trabajar con curvas de tallas a nivel tipo de producto que se revisan cada temporada para realizar ajustes si es necesario. Para tratar de mitigar las curvas de tallas erróneas porque una talla se quedó sin stock ,y podría haber vendido más, se utiliza el porcentaje de sell through.

Table 30. Ventas remeras por tallas

Talla	Ventas U	%Mix	ST%
XS	263	13%	74%
S	404	20%	85%
M	606	30%	85%
L	444	22%	94%
XL	303	15%	85%
Total	2.020	100%	85%

En la tabla anterior se ven las ventas de las remeras de hombre de la temporada pasada abierto por tallas. Como se explicó anteriormente, se analiza el grupo de producto y no cada referencia, la curva de tallas no debería variar mucho por producto dentro de este grupo. Analizando la columna de sell through, se puede advertir que si bien el promedio fue de 85%, la talla L estuvo muy cerca a quedarse sin stock y de la talla XS sobraron más unidades, esto indica que podrían ajustarse estos números para tener una curva de tallas más eficiente.

Partiendo del análisis previo del grupo de productos y realizando los ajustes comentados, se aplica la curva resultante a una de las opciones definidas en el plan de opciones. Nótese que se incrementó el porcentaje de la talla L y se redujo el de la XS.

Table 31. Curva de tallas de la remera básica negra de hombre

Talla	Curva de tallas	Unidades
XS	10%	80
S	20%	160
M	30%	240
L	25%	200
XL	15%	120
Total	100%	800

Cabe mencionar algunos elementos finales en cuanto a las curvas de tallas.

-La amplitud de la curva de tallas suele determinar el mínimo de unidades a comprar por opción. Esto suele verse sobre todo en el calzado donde puede haber hasta 15 tallas por modelo. Tal vez en este caso el mínimo deseado sea de 20 unidades por referencia como para tener una de cada talla y 2 de las centrales.

-En el caso de los minoristas que compran y venden a otras marcas la disponibilidad de tallas suele venir definido por el fabricante. Si una remera no viene en talla XL habrá que cambiar la curva. Así también se puede elegir no comprar algunas tallas extremas en el caso que no lo amerite, por ejemplo las XXS y XXL.

-Este proceso debe repetirse para cada una de las opciones a comprar. Las compras a marcas o distribuidores se concretan a nivel talla.

3.6.2) ASIGNACION DE INVENTARIO

La asignación de inventario es el último paso de la planificación de la colección, sirviendo de puente entre la planificación y la ejecución. Simplemente se trata de dejar en claro y compartir la información relevante del producto tanto para su distribución logística como para la ejecución en tienda. Una asignación de inventario efectiva asegura la alineación entre los diversos departamentos para lograr los objetivos establecidos.

Hay que tener en cuenta tanto elementos cuantitativos como cualitativos para la correcta asignación del inventario. Por un lado, está la planificación numérica como: unidades compradas, venta promedio semanal y curva de tallas que ayuda a entender la importancia comercial de cada producto. Por el otro hay elementos cualitativos que afectan a la correcta distribución de producto. Por ejemplo: si es un producto que está asociado a alguna campaña de marketing, si está planeado darle visibilidad en la tienda por ejemplo en la vidriera o maniquís, si tiene una fecha de lanzamiento específica etc. Todos estos son elementos que impactan en el plan de asignación de inventario.

Table 32. Plan de asignación remera negra hombre

Estilo	Remera básica
Color	Negro
Atributo	Sportwear
Tipo de producto	Remera
División	Hombre
Compra total	800
Asignacion inicial	160
Tiendas	1
ROS	40
Minimo tienda	40
Ciclo de vida	Semana 1
Marketing	Si
Curva de tallas	XS-10%/S-20%/M-30%/L-25%/XL-15%

En el ejemplo anterior se realiza la asignación de la remera básica negra de hombre. Se empieza con la información del artículo para su correcta identificación: nombre del estilo, color, atributo e información a nivel categoría. Se continua tanto con la compra total para tener como referencia como con el stock inicial que se debería enviar a tienda. Se aclara la tienda de destino, ritmo de venta estimado y stock mínimo por tienda. Estos datos numéricos

ayudaran a establecer prioridades al momento de la distribución y reposición de unidades. Por último, se aclara desde que semana tiene que estar a la venta, si está incluido en una campaña de marketing y como debería ser la distribución por tallas.

Con esto, se concluye la planificación de la colección de Sport10 para la próxima temporada. Es importante destacar que los presupuestos y métricas resultantes de esta planificación serán herramientas para supervisar el rendimiento de la colección a lo largo de la temporada. Al finalizar la temporada en cuestión, se realizarán comparaciones totales con estos presupuestos y con las métricas de la temporada anterior, con el objetivo de analizar el rendimiento y reiniciar el proceso de planificación para la siguiente temporada.

4. CAPITULO IV: CONCLUSION

Dentro del marco de este trabajo de investigación, se estudió sobre el comercio de moda, producto y compras en la industria. Partiendo de la problemática de la falta de procesos formales en los minoristas medianos y pequeños y reconociendo la importancia de la gestión del inventario, se desarrolló un proceso de planificación de colecciones de moda enfocado en una perspectiva comercial y de producto.

En el marco teórico se realizó una introducción al comercio de moda para entender su evolución, importancia y particularidades. Además, se comprendió el rol del producto y la importancia del comprador en la industria. A través del caso práctico, se desarrolló el proceso de planificación paso a paso. Primero comprendiendo el estado de situación y las ineficiencias actuales y, en segundo lugar, desarrollando un plan comercial y de producto para la nueva temporada.

Habiendo cumplido el objetivo principal del trabajo de investigación de desarrollar un proceso de planificación, también se confirmó la hipótesis de las mejoras considerables en el negocio utilizando dicho proceso. En el capítulo de objetivos comerciales se pueden apreciar las mejoras de los presupuestos de ventas, beneficio y stock. Como resultado secundario de la estructuración de la planificación se definió una estrategia comercial y de producto clara, y en el proceso se logró una mayor alineación de distintos departamentos de la empresa.

Vale la pena recordar que, a pesar de haber empleado un caso práctico ficticio con ciertas limitaciones, se confía en que el proceso de planificación resultante pueda servir como una guía para otros negocios y profesionales, adaptándolo a la idiosincrasia de cada empresa. De hecho, el autor ha aplicado este enfoque en múltiples ocasiones a lo largo de su carrera profesional, siempre validando las premisas de la investigación.

5. CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA

- Cox, R., & Brittain, P. (2004). *Retailing an Introduction 5th edn.* Harlow: Pearson.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands 2nd edn.* Oxford: Elsevier.
- Dictionary, O. E. (2018). *The oxford English Dictionary.* Oxford: Oxford University Press.
- Dillon, S. (2011). *The Fundamentals of Fashion Management.* London: Ava Publishing.
- Goworek, H. (2007). *Fashion Buying.* Oxford: Blackwell.
- Grose, V. (2011). *Basic Fashion Management 01: Concept to Customer.* London: Ava. Publishing.
- Hebrero, M. (2016). *Fashion Buying and Mechandising: From Mass Market to Luxury Retail.* London: Create Space Independent Publishing.
- Jackson, T., & Shaw, D. (2001). *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management.* Basingstoke: Macmillan.
- Lowe, A. (2023). *Fashion Brand Management: Plan, Scale and Market a Successful Fashion Business.* London: Kogan Page.
- Muthu, S. S. (2016). *Environmental Implications of Recycling and Recycled Products.* Singapur: Springer.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* New York: Free Press.
- Shaw, D., & Koumbis, D. (2014). *Fashion Buying: From Trend Forecasting to Shop Floor.* London: Ava Publishing.
- Snoeck, J., & Neerman, P. (2018). *The Future of Shopping: Where Everyone is in Retail.* Tielt: Lannoo Campus.
- Tepper, B., & Greene, M. (2016). *Mathematics for Retail Buying 8th edn.* New York: Bloomsbury Academic.
- Varley, R. (2014). *Retail Product Management 3rd edn.* London: Routledge.

Welters, L., & Lillethun, A. (2018). *Fashion History: A Global View (1st ed.)*. London: Bloomsbury Publishing.

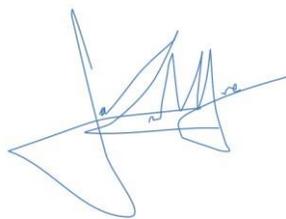
5.1) TABLAS

Table 1. Marketing mix de Sport10	47
Table 2. Jerarquía de producto	49
Table 3. Análisis DAFO	50
Table 4. Beneficio bruto por grupo de producto	50
Table 5. Sport10 layout	52
Table 6. Sport10 densidad de ventas	52
Table 7. Sport10 resumen análisis macro	54
Table 8. Resumen de la investigación inicial	55
Table 9. Análisis general del negocio - Contribución por categoría	59
Table 10. Análisis de ventas	60
Table 11. Análisis de descuentos	61
Table 12. Análisis de stock	62
Table 13. Análisis de márgenes iniciales	63
Table 14. Análisis de beneficio	64
Table 15. Resumen surtido de ropa de hombre	68
Table 16. Surtido de producto de ropa de hombre	69
Table 17. Presupuesto de ventas inicial	76
Table 18. Presupuesto de ventas final	77
Table 19. Descuento comercial año pasado	78
Table 20. Presupuesto de descuento comercial	79
Table 21. Presupuesto de márgenes iniciales	80
Table 22. Oferta mínima de producto	81
Table 23. Stock reposición	82
Table 24. Resumen del presupuesto completo	83
Table 26. El plan de alcance de ropa de hombre	90
Table 27. Plan de opciones - Remeras	93

Table 28. Análisis de atributos	93
Table 29. Análisis precios	93
Table 30. Análisis colores	94
Table 31. Ventas remeras por tallas.....	95
Table 32. Curva de tallas de la remera básica negra de hombre	96
Table 33. Plan de asignación remera negra hombre	97

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.



Mendoza,

27 de noviembre.

Juan Sebastián Canillas Navarro

Firma y aclaración

24720

Número de registro

32975621

DNI