

PROYECTO INTEGRADOR ZYNGA S.A.S

-PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS ZYNGA S.A.S. -

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

Para Optar por el título de:

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

Código snies 11227

Presentado por:

CARLOS FERNANDO VILLAMIZAR CARVAJAL

LUDWING FERNEY CÁCERES REMOLINA

Director del Proyecto Integrador del programa

ELSA BEATRIZ GUTIÉRREZ NAVAS

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela de Ingeniería

FLORIDABLANCA

2021

## Contenido

Abstract.....	.....
Resumen.....	.....
1. Introducción .....	7
2. Delimitación Del Problema.....	10
3. Antecedentes .....	11
4. Justificación .....	16
5. Objetivos.....	18
5.1. Objetivo general .....	18
5.2. Objetivos específicos.....	18
6. Marco teórico .....	20
6.1. Idea De Negocio.....	.....
7. Plan de negocios para Zynga S.A.S.....	22
7.1. Concepción del negocio .....	22
7.1.1. Modelo CANVA.....	23
7.2. Análisis estratégico .....	24
7.2.1. Análisis interno .....	24
7.2.2. Análisis externo .....	25
7.3. Estudio técnico asociado con la Gestión de cadena de suministros.....	32
7.3.1 Operación logística: .....	32
7.3.2 Estructura de la Cadena de Suministro .....	33
7.3.3 Previsión de la demanda .....	36
7.3.4 Ficha técnica chaquetas.....	37
7.3.5 Diagrama de proceso: .....	39
7.3.6 Diagrama de flujo de información.....	39
7.3.7 Diagrama de flujo de proceso de chaqueta de cuero.....	40
7.4 Estudio administrativo.....	42
7.4.1 Lineamientos corporativos.....	42
7.4.2 Estructura organizacional.....	44
7.4.3 Modelo de Gestión del talento humano .....	45
7.5 Prospectiva estratégica.....	49
7.5.1 Análisis de tendencias mundiales .....	49

7.5.2	Definición y priorización de variables de cambio (Análisis estructural).....	51
7.5.4	Formulación de escenarios y selección del escenario altamente optimista .....	57
7.5.5	Rutas de escenarios .....	60
7.5.6	Elección de ruta de escenario apuesta.....	63
7.5.7	Calificación de probabilidad de los escenarios con la técnica SMIC .....	64
7.5.8	Planteamiento de Acciones Estratégicas.....	70
7.6	Estudio de mercado y plan de marketing .....	75
7.6.1	Análisis de las cuatro acciones estratégicas.....	75
7.6.2	Estimación del mercado .....	76
7.6.3	Segmentación del mercado .....	78
7.6.4	Objetivos de Marketing.....	79
7.6.5	Plan de Marketing .....	80
7.5	Estudio Financiero.....	80
7.6	Evaluación del Proyecto.....	83
8.	Conclusiones y recomendaciones .....	88
9.	Referencias.....	90

## TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Composición accionaria Zynga.....	43
Cuadro 2. Tendencias mundiales que afectan a Zynga.....	50
Cuadro 3: Matriz de cambio de Zynga S.A.S. ....	53
Cuadro 4: Factores de Cambio de Zynga S.A.S. ....	54
Cuadro 5. Escenario altamente optimista en Zynga.....	59
Cuadro 6. Direccionadores de futuro en los ejes de Peter Schwartz .....	60
Cuadro 7. Calificación de escenarios según el direccionador de futuro Ambiental .....	61
Cuadro 8. Calificación de escenarios según el direccionador de futuro Mercadeo e innovación .....	61
Cuadro 9. Coordenadas cartesianas .....	61
Cuadro 10. Acciones estratégicas para el posicionamiento de marca en Zynga .....	71
Cuadro 11. Acciones estratégicas para prendas inteligentes en Zynga. ....	72
Cuadro 12. Acciones estratégicas para los backpackers en Zynga.....	73
Cuadro 13. Acciones estratégicas para los materiales eco-amigables en Zynga .....	74
Cuadro 14. Acciones estratégicas para el marketing digital en Zynga. ....	74

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Plano de influencias y dependencias indirectas en Zynga.....	
Gráfico 2. Influencia directa en las variables de Zynga.....	
Gráfico 3. Influencia indirecta en las variables de Zynga .....	
Gráfico 4. Desplazamiento de variables en Zynga de corto a largo plazo.....	

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Panorama Moda en Colombia, Fuente La República. ....	26
Ilustración 2. Ventas de ropa en Colombia, Fuente Inexmoda .....	28
Ilustración 3. Resultados de impacto de los factores de cambio.....	
Ilustración 4. Posibles rutas para alcanzar los escenarios planteados.....	
Ilustración 5. Resultados método del ábaco de François Regnier en Zynga .....	
Ilustración 6. Ruta escogida estudio prospectivo en Zynga.....	
Ilustración 7. Probabilidades simples consolidadas.....	
Ilustración 8. Probabilidades condicionales si realización en Zynga .....	
Ilustración 9. Probabilidades condicionales si no realización en Zynga	
Ilustración 10. Histograma de probabilidad de los escenarios.....	
Ilustración 11. Histograma de sensibilidad de las influencias .....	
Ilustración 12. Histograma de sensibilidad de las dependencias en Zynga .....	

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS ZYNGA S.A.S.

**AUTOR(ES):** CARLOS FERNANDO VILLAMIZAR CARVAJAL  
LUDWING FERNEY CÁCERES REMOLINA

**PROGRAMA:** Esp. en Gerencia

**DIRECTOR(A):** Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

### RESUMEN

En el presente proyecto se presenta un plan de negocios para la empresa Zynga S.A.S., enfocada en backpackers a partir de la creación de valor a través de tecnologías disruptivas, que permitan crear espacios libres de demanda, con enfoque en responsabilidad social y sostenibilidad ambiental, empleando materiales eco-amigables, junto con una fuerza trabajadora conformada principalmente por madres cabezas de familia. En el proyecto se analizan los sistemas de innovación en el sector textil, evidenciando el estado actual de generación de conocimiento en I+d+I, con la correspondiente vigilancia tecnológica de patentes y artículos científicos en sistemas de innovación abierta, buscando aprovechar el uso efectivo de las tecnologías emergentes en el sector textil con enfoque en economías de escala. De otra parte, se realiza el análisis técnico, identificando la cadena de suministros conformada por satélites de confección, y operadores tecnológicos y logísticos, que permitan establecer óptimos niveles de eficiencia y competitividad en las actuales economías circulares. Así mismo se analizan los procesos y se establece la ficha técnica de las prendas de vestir y accesorios. A partir del análisis estratégico realizado y del estudio técnico, se presenta el estudio administrativo, la prospectiva estratégica y el plan de marketing del negocio, alineados con los valores corporativos expuestos en la misión, y priorizando como canal de comercialización los medios digitales.

### PALABRAS CLAVE:

Plan de negocio; estudio de factibilidad; confecciones; sostenibilidad

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE COMPANY OF PRODUCTION AND MARKETING OF CLOTHING AND ACCESSORIES ZYNGA S.A.S.

**AUTHOR(S):** CARLOS FERNANDO VILLAMIZAR CARVAJAL  
LUDWING FERNEY CÁCERES REMOLINA

**FACULTY:** Esp. en Gerencia

**DIRECTOR:** Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

### **ABSTRACT**

Zynga S.A.S. is a value proposition focused on backpackers' segment with the establishment of the process analysis and the corresponding technical file of the garments and accessories, and using a supply chain, made up of clothing satellites, by technological and logistic operators that allow to establish optimal levels of efficiency and competitiveness in the current circular economies. To this end, it is essential to provide in-depth details of the innovation systems in the textile sector, highlighting the current state of knowledge generation in R+D+I, with the corresponding technological vigilance in patents and scientific articles, in open innovation systems, achieving the effective use of emerging technologies in the textile sector with a focus on economies of scale. On the part of human resources, Zynga S.A.S., will be a company with very clear corporate values, set out in its mission and emphasizing them in the development of its economic activity. To this end, in its human management process it will be clear that all people who wish to be part of this brand must share these values both at work and in their daily lives. Similarly, the marketing channel that will be used in the company is the digital media (SMM), this being another very important factor to take into account.

### **KEYWORDS:**

Backpackers, textile sector, innovation, technology

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

En el presente trabajo se presentan los diferentes estudios para el plan de negocios de la empresa Zynga S.A.S, dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir y accesorios a través de medios digitales y con una propuesta de valor enfocada en el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.

El proyecto comienza con la descripción de la concepción del negocio, un análisis estratégico, y el estudio técnico del negocio. Para la correcta focalización e identificación de estrategias en las cuales Zynga S.A.S debe formularse, se realiza un estudio prospectivo, que permite explorar el segmento de mercado y sus interacciones en los múltiples entornos que tiene contacto la empresa.

En consideración con la prospectiva, el modelo que se plantea este ejercicio académico tiene en cuenta los distintos factores de cambio, variables de éxito, y sus interacciones. Este análisis tiene como herramientas tecnológicas el MICMAC, contribuyendo a establecer un horizonte estratégico con mayor efectividad en la gestión de recursos.

Es importante resaltar que dicho análisis formula distintos escenarios, se utiliza en los cuales se utiliza la herramienta SMIC PRO EXPERT, el ábaco de François Regnier, ejes de Peter Schwartz, y análisis morfológico. Posteriormente, se proponen las estrategias para hacer realidad el escenario apuesta a partir de un análisis IGO (importancia y gobernabilidad), determinando sus objetivos, metas y acciones que Zynga S.A.S debe priorizar en corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, en el presente proyecto se realiza un estudio administrativo, un estudio de mercado, y un plan de marketing para la idea de negocio propuesta, así como el estudio



financiero y evaluación del proyecto que permite concluir sobre la viabilidad del plan de negocio propuesto.

## 1. Delimitación Del Problema.

Los emprendimientos se han creado para satisfacer las diversas necesidades que se presentan en los mercados cambiantes. Para satisfacer parte de estas necesidades, se pretende crear un modelo de negocio en el sector confecciones con estrategias sostenibles y eficientes con los posibles stakeholders, integrado un conjunto de atributos gerenciales que influyen en la generación de valor, análisis de la cadena de suministros, mercadeo estratégico, gestión de la innovación (I+D+I) y evaluando su factibilidad como propuesta de valor en segmento de mercado que involucra las necesidades y expectativas de los backpackers o mochileros.

De esta manera, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

**¿Es factible el modelo de negocio en un escenario que integre las necesidades y expectativas de los stakeholders como elementos fundamentales en la creación de prendas de vestir y accesorios con tecnologías disruptivas?**

## 2. Antecedentes

A continuación, se presenta una revisión de estudios relacionados con el objeto de investigación del presente proyecto:

- Şener, T., Bişkin, F., Kılınc, N. SUSTAINABLE DRESSING: CONSUMERS' VALUE PERCEPTIONS TOWARDS SLOW FASHION. Business Strategy and the Environment. Turquía 2019.

Este estudio analiza la moda sostenible o Slow Fashion a través del nivel de conciencia y valor percibido del consumidor, principalmente el estudio determina las dimensiones que influyen en el valor percibido de la moda sostenible. Adicionalmente revela los efectos de las intenciones de consumidor para comprar y la disponibilidad para pagar precios altos. La muestra incluye 725 estudiantes en Turquía, para el análisis de los datos se utilizó análisis de factor, los atributos con mayor importancia son autenticidad, localidad y exclusividad.

El valor percibido afecta la intención y disponibilidad del consumidor para adquirir la prenda. Los resultados sugieren que los consumidores en distintos países tienen diferentes orientaciones de consumo sobre un producto, el estudio puede aportar percepciones y perspectivas que influyen en el diseño y manufactura de Slow fashion, contribuyendo a crear estrategias apropiadas para un mercado objetivo.

- Mishra, V., Kumar, T., Shivakumar, S., (...), Bhalla, K., Dhiman, B. DESIGN AND DEVELOPMENT OF KHADI-KART: A WEB-BASED APPLICATION FOR REJUVENATING THE HANDLOOM INDUSTRY IN INDIA. IEEE Global Humanitarian Technology Conference, GHTC 2019, Estado Unidos.

Este estudio es realizado en India, en una aldea donde su principal economía depende los telares artesanales. El objetivo principal es diseñar y desarrollar una aplicación web que conecte a las partes interesadas permitiendo enlazarse eficiente y eficazmente. Para la operación de los telares, la fuerza de trabajo es altamente calificada, este artículo realiza una solución web que conecta consumidores, productores y diseñadores. posibilitando una plataforma en común para producción de textiles sostenibles.

La distancia digital es definida como el fácil acceso o conectividad entre dos nodos del sistema o internet. Existe una amplia distancia entre los consumidores, productores y los telares artesanales, efecto de esta distancia se crean problemas u obstáculos, falta de demanda, materia prima, etc. La plataforma web está diseñada para solucionar estos problemas usando un algoritmo.

El sistema propuesto es usar datos en tiempo real (conectividad) y procesamiento de datos, esto ayuda a conectar con el consumidor en una misma plataforma. Este método, ayuda a los productores en su nivel de conciencia frente a las tendencias y contribuye a los diseñadores que generen proyectos más sustentables e inteligentes, finalmente conectando a la aldea de telares artesanales con la economía global vía e-commerce, disminuyendo el costo ambiental y otorgando amplios beneficios a las comunidades involucradas en todo el proceso de manufactura que están involucrados este sistema de telares.

- Wang, Y., Ahmed, S.C., Deng, S., Wang, H. SUCCESS OF SOCIAL MEDIA MARKETING EFFORTS IN RETAINING SUSTAINABLE ONLINE CONSUMERS: AN EMPIRICAL ANALYSIS ON THE ONLINE FASHION RETAIL MARKET OPEN ACCESS. Sustainability (Switzerland) -11(13), 3596.China,2019.

Esta investigación examina el rendimiento general alcanzado de las estrategias de marketing digital en la industria de la moda en Bangladesh, determinado por el éxito en crear conciencia de marca hacia consumidores online, lo cual influye en el comportamiento de compra.

En total, 564 consumidores participaron de la encuesta para monitorear su capacidad de respuesta a las motivaciones de redes sociales. Se selecciona el modo de comprar online, lo cual es un mercado emergente. Se elige particularmente el mercado local como mercado objetivo, excluyendo páginas webs internacionales, se utiliza un concepto holístico para entender algunos aspectos del SMM (social media marketing) y estadísticamente se calcula el rendimiento de redes sociales consecuencia de nombre(marca), lealtad de marca, preferencias, identificación con la marca, alianzas y comportamiento de compra. Se utiliza regresión lineal, correlación y estadística descriptiva para los resultados.

El estudio encuentra una fuerte evidencia que los esfuerzos de las SMM de la industria local en Bangladesh son exitosos en establecer relaciones con el cliente y sus preferencias. La falta de lealtad y asociación afecta a la retención y adhesión de los clientes a largo plazo. La caracterización implementada en esta investigación permite dimensionar las posibles variables que influyen en SMM y afectan directamente al sector confecciones, similar a nuestra propuesta de valor que se centra en la creación de marca con tecnologías sostenibles y disruptivas.

- Shukla, V.K., Gupta, R. -ENHANCING USER EXPERIENCE FOR SUSTAINABLE FASHION THROUGH QR CODE AND GEO-FENCING. International Conference on Automation, Computational and Technology Management, ICACTM.Dubai,2019.

La industria de la moda es la segunda generadora de contaminación, después de la industria petrolera. Este artículo de investigación aporta conocimiento y aplicación de tecnologías en la

industria de confecciones, código QR y Geo-fencing. Dos atributos a tener en cuenta es la conciencia del usuario y la accesibilidad a modo sostenible. Desarrollando una aplicación (app) móvil que mejora la oferta del vendedor, personaliza los servicio y pone disponibilidad la información para el usuario de la app. Utilizando Geo-fencing y notificaciones, utiliza información de los productos para atraer al cliente con el código QR cuando los clientes se acercan a la tienda física o punto de venta.

Si en la cadena de acciones que hace el usuario con el Geo F y el QR en cualquier etapa falla, el sistema notifica a la tienda o al equipo de ventas, además que ayuda a la salud de los usuarios.

Para generar valor en Zynga S.A.S y ventajas competitivas, las prendas de vestir y algunos accesorios podrían tener en sus etiquetas un código QR con enlace a nuestras apps o redes de interacción virtuales disponibles para usuario que permitan captar potenciales clientes y adquirir mayor lealtad de marca en mediano y largo plazo.

- Nydia Yohana Galvis Rueda, Roger Arturo Contreras Cárdenas. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN LA EMPRESA A.B. CONFORT LTDA.

Universidad Sergio Arboleda Escuela de postgrados maestría en producción y operaciones Bogotá, 2015.

Este proyecto de investigación genera una propuesta de diseño en la cadena logística en el sector textil y confecciones de la A.B Confort Ltda, la cual posee marca y puntos de ventas propios. La empresa no cuenta con sistemas logísticos estructurados y eficientes. Los autores plantean un análisis cualitativo y cuantitativo, elaborando matriz DOFA, análisis de flujo de valor que permiten establecer puntos críticos, adicionalmente establecen algunos indicadores para controlar y evaluar la cadena productiva, cambiando los métodos de diseño de productos, reduciendo los cambios en la planeación, implementando un plan de requerimiento de materiales, elaborando

alianzas estratégicas con proveedores certificados y analizando las demoras en los despachos. El análisis y propuesta estudiada por este proyecto le permite a Zynga S.A.S conocer la cadena productiva y sus principales stakeholders que generan valor en todos los procesos de confección y producción de textiles.

### **3. Justificación**

Los emprendimientos han surgido para suplir necesidades existentes en el mercado, por lo cual, Zynga S.A.S, emerge como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir y accesorios a través de medios digitales, dirigido a jóvenes y adultos entre los 18 y los 35 años con espíritu libre y aventurero. Esta idea nace de la necesidad de contrarrestar dos problemas existentes en nuestro país y específicamente en nuestra ciudad, Bucaramanga, que tienen que ver con dificultades sociales y del cuidado al medio ambiente.

El aspecto social va dirigido al apoyo de las madres cabezas de familia, quienes serán las encargadas de confeccionar los productos, teniendo en cuenta que el 23% de las familias de Bucaramanga están conformadas por estas mujeres (Alcaldía de Bucaramanga, 2017).

Cabe recalcar que Bucaramanga es considerada como la ciudad que más genera residuos sólidos por habitantes en el país (RCN radio, 2018); lo cual unido con la industria de la moda, la cual es la segunda generadora de contaminación, después de la industria petrolera, enfocan a que el plan de negocios propuesto busca el cuidado del medio ambiente a partir de la disminución del uso de elementos contaminantes con el medio ambiente durante todo el proceso, al momento de elegir insumos, proveedores, en la confección, distribución y comercialización.

Es necesario que Zynga establezca un programa de gestión humana adecuado, ya que tiene un papel muy importante en la generación de resultados, el cumplimiento de objetivos y la creación de ventajas competitivas para la organización (García & Duque, 2012). Desde hace muchos años las organizaciones han tenido que redefinir su estructura organizacional, definiendo el papel que juega la gestión humana dentro de las mismas, orientando todos los procesos y acciones a contribuir al logro de los objetivos (Gallego, 2000). Es por esto que para Zynga la selección, capacitación, compensación y gestión del desempeño del talento humano con el que cuenta, será



una prioridad, ya que es una empresa que con sentido humano desarrollará sus actividades con el fin de lograr los objetivos empresariales. Finalmente, el recurso humano que trabaja en la marca se podrá sentir orgulloso de pertenecer a ella por tener como insignia la colaboración a las madres cabezas de familia y el cuidado al medio ambiente.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Establecer un estudio de prefactibilidad de un negocio cuya propuesta de valor está enfocada en el sector confecciones y en el segmento de clientes backpackers o mochileros en el contexto colombiano, desarrollando prendas de vestir con enfoque en procesos de alta calidad, innovadores con tecnologías disruptivas, sostenible y con responsabilidad social.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Analizar diferentes escenarios para Zynga S.A.S e identificar las variables con mayor influencia en el desarrollo de la propuesta de valor, conforme a un análisis externo e interno a través del desarrollo de una metodología de forecasting y prospectiva estratégica.
- Elaborar la cadena logística de la propuesta de valor e identificar las relaciones entre los stakeholders, definiendo los roles y los puntos críticos que influyen en la creación de valor.
- Desarrollar un modelo administrativo y de gestión de recursos humanos que priorice los intereses y necesidades de los stakeholders, estableciendo un modelo organizacional productivo y competitivo basado en el sentido humano y la ética empresarial (Work-Life-Balance)
- Identificar el segmento de mercado que permita impulsar a la marca de ropa Zynga S.A.S y desarrollar una propuesta de valor sostenible que cumpla con las expectativas y necesidades a través del análisis del comportamiento de compra y el valor percibido con la integración de tecnologías disruptivas con enfoque sostenible y responsabilidad social.

- Calcular la estructura de costos y flujo de caja para Zynga S.A.S para analizar la tasa interna de retorno y el costo promedio ponderado que permita cuantificar la factibilidad del modelo de negocio en el sector confecciones.

## 5. Marco teórico

Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio en condiciones extrema incertidumbre (Ries, 2011, pág. 27). En los actuales modelos de negocio es indispensable elaborar un marco de referencia que involucre a los stakeholders de manera interoperacional con metodologías apalancadas en las tecnologías disruptivas y economías circulares. La constante comunicación con los consumidores genera soluciones a largo plazo y crean condiciones laborales dignas que influyen en la creación de prendas de vestir y accesorios competitivos que responden a las constantes fluctuaciones del mercado global.

Las tecnologías de la información son parte indispensable en la generación de conocimiento que contribuyen a la innovación. La vigilancia teológica permite indexar diversos conceptos y esquemas de trabajo que integran de manera participativa todas las partes interesadas. En India un equipo de trabajo elaboró una aplicación móvil que integra al cliente o usuario con la tienda física a través de la generación de un código QR que opera con el GPS de los smarthphones en tiempo real para direccionarlo al punto de venta, incrementado la captación de clientes actuales y potenciales de una compañía en el sector confecciones.

Adicionalmente, un grupo de investigadores en Turquía analiza la moda sostenible o Slow Fashion a través del nivel de conciencia y el valor percibido de sus consumidores y resalta la autenticidad, localidad y exclusividad son factores influyentes en comportamiento de compra.

Para elaborar espacios libres de demanda que sean competitivos en los actuales escenarios económicos es indispensable crear un modelo de negocio diseñado en un esquema que permita dimensionar los actores principales y crear valor en la totalidad de la cadena de valor, para ello

se utiliza la metodología canva la cual define que un modelo de negocio describe de como una organización crea, entrega y captura valor (Pigneur, 2010) y se construye un esquema de la cadena de suministro con una estimación de la demanda en el segmento de mercado de los backpackers y finalmente evaluar la propuesta de valor con el respectivo estudio de factibilidad financiera para una futura startup con enfoque digital y con una serie de estrategias disruptivas basadas en la sostenibilidad y responsabilidad social.










## **6. Plan de negocios para Zynga S.A.S**

### **6.1. Concepción del negocio**

Zynga será una marca de prendas de vestir, enfocada en los jóvenes aventureros, que buscan comodidad, ayudar con el medio ambiente y lograr que todas las madres cabezas de familia vinculadas con nuestra organización, tengan una gran estabilidad laboral que les ayude a salir adelante.

Nuestras prendas de vestir y accesorios, permiten a los jóvenes y adultos entre los 18 y los 35 años con espíritu libre y aventurero sentirse identificado como un “tejedor de historias”, un escalador de adversidades y un sorteador de los obstáculos de la vida, transmitiendo sus emociones a quienes lo observan y así lucir e incrementar su sentido por la vida adquiriendo prendas hechas con amor (madres de familia) y entregando amor (donando ropa de segunda mano o nueva) a población vulnerable por medio de plataformas tecnológicas y digitales complementándose con sistemas sostenibles y responsables con el medio ambiente.

### 6.1.1. Modelo CANVA

<p>Proveedores Clave</p>  <p>Entidades gubernamentales involucradas en la actividad económica.</p> <p>Organizaciones educativas(SENA)</p> <p>Proveedores de materia prima.</p>	<p>Actividades Clave</p>  <p>Publicidad(Fidelización) Marketing digital Producción de prendas y accesorios(Eficiencia de la producción)</p> <p>Donación de ropa a población vulnerable. Certificación de la madres cabeza de familia Logística.</p> <p>Recursos clave</p>  <p>Administradores Madres cabeza de familia Redes sociales Página web Marca Diseñador Alianzas estratégicas(Fletes y tiendas virtuales, entidades financieras.) Materia prima para prendas de vestir y accesorios</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Nuestras prendas de vestir y accesorios permiten a los jóvenes y adultos entre los 18 y los 35 años con espíritu libre y aventurero sentirse identificado como un “tejedor de historias”, un escalador de adversidades y un sorteador de los obstáculos de la vida, transmitiendo sus emociones a quienes lo observan y así lucir e incrementar su sentido por la vida adquiriendo prendas hechas con amor (madres de familia) y entregando amor (donando ropa de segunda mano o nueva) a población vulnerable por medio de plataformas tecnológicas y digitales complementándose con sistemas sostenibles y responsables con el medio ambiente.</p>	<p>Relación con los Clientes</p>  <p>Personalización del producto(&gt; 12 Un.).</p> <p>Paquetes promocionales, descuentos, Kits de productos, tarjetas conmemorativas, Bono de regalo etc.</p> <p>BLOG o <u>Página web</u>(PQRS)</p> <p>Canales de Distribución</p>  <p>Redes sociales(Instagram y <u>facebook</u>) y correo electrónico.</p> <p>Eventos y conferencias de emprendimiento.</p> <p>Domicilio principal de ZYNGA S.A.S Tiendas electrónicas(<u>Dafity</u>, <u>Mercadolibre</u>, <u>Olx</u>, <u>Lynio</u>) <u>Voz a voz</u></p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Jóvenes y adultos entre los 18 y 35 <u>años</u>.</p> <p>Persona que continuamente realizan viajes por turismo de ocio y aventura.</p> <p>Principalmente estrato 4,5 y 6.</p> <p>Consumidores que tienen como hábitos e ideales de consumo de productos amigables con el medio ambiente y responsabilidad social.</p> <p>Personas que frecuentemente adquieren productos vía <u>E-commerce</u>.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costo de marketing digital</p> <p>Costo de maquila</p> <p>Costo de diseño</p> <p>Transporte de materia prima y producto terminado</p> <p>Costo mano obra.</p> 		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Venta de producto por unidad vendida</p> 		

*Ilustración 1: Modelo Canva Zynga S.A.S.,*

*Fuente: Elaboración propia*

## **6.2. Análisis estratégico**

### **6.2.1. Análisis interno**

#### **6.2.1.1. Análisis interno.**

Uno de los objetivos principales de Zynga es el desarrollo de su personal, por lo tanto, una de las políticas organizacionales más importantes es la capacitación del talento humano. Zynga implementará, un programa de capacitaciones tanto de nuevas técnicas de costura, uso de equipos o nuevos materiales, para mantener a todo su equipo de trabajo, enfocado en el cumplimiento del objetivo primordial de la organización. El proceso de desarrollo de los trabajadores empieza desde el momento de su vinculación mediante el entrenamiento y continúa con las diferentes actividades de capacitaciones con el fin de fortalecer sus competencias.

##### **6.2.1.1.1. *Políticas organizacionales o capacitaciones***

Uno de los objetivos principales de Zynga es el desarrollo de su personal, por lo tanto, una de las políticas organizacionales más importantes es la capacitación del talento humano. Zynga implementará, un programa de capacitaciones tanto de nuevas técnicas de costura, uso de equipos o nuevos materiales, para mantener a todo su equipo de trabajo, enfocado en el cumplimiento del objetivo primordial de la organización. El proceso de desarrollo de los trabajadores empieza desde el momento de su vinculación mediante el entrenamiento, y continúa con las diferentes actividades de capacitaciones con el fin de fortalecer sus competencias.



## 6.2.2. Análisis externo

### 6.2.2.1. Reseña mundial

Nuestro mundo experimenta constantes cambios, y al igual que este, la moda no se queda atrás, presentando cambios incluso a mayores velocidades, generando siempre nuevos diseños, el uso de nuevas técnicas de costura y la implementación de nuevos materiales, por lo que gracias a esto ha surgido la "moda ecológica", la cual, también conocida como ecomoda, es una forma o estilo, en la cual se pretende confeccionar prendas con tejidos sostenibles que no contaminan en planeta. En este sentido, es muy usado el algodón, pero también se utilizan otras materias más exóticas, como sucede con el bambú o la ortiga, para lo cual se han de usar telas y materiales totalmente libres de químicos, permitiendo el surgimiento de grandes empresas que le apuestan a este sector, entre las que destacamos las siguientes (Oxfam, s.f.):

- 1 Ecoalf
- 2 Ecoology
- 3 Efímero
- 4 Mandacarú
- 5 Utoppy
- 6 Mireia Playá
- 7 Lifegist
- 8 Thinking Mu
- 9 Issie Eco Concept
- 10 Veraluna

### 6.2.2.2. Reseña nacional

Al respecto, la industria de la moda colombiana no se queda atrás, desarrollando compañías que le han apostado por prendas ecológicas como: Lish Clothing, Dvotio, Little Ramonas, Juan Pablo Martínez, Religare, Paloma y Angostura, My green life shop, Tania Rincón y Maathai Organic entre otros, incluyendo marcas ya existentes que también han decidido por abrir sus líneas de ropa ecológica (Barg, s.f.). En la ilustración 2 se evidencia el panorama de esta industria en Colombia.



*Ilustración 2. Panorama Moda en Colombia*

*Fuente: La República.*

La ilustración 1, nos da una perspectiva, del panorama que maneja el sector de la moda en Colombia a 2017, en el, nos enseña la distribución y las zonas de concentración de las principales organizaciones que se encuentran en nuestro país, indicándonos que nuestro departamento (Santander), se encuentra en la tercera posición a nivel nacional en cuando a

cantidad de empresas dedicadas a la moda, pero con una poca participación en el tema de exportaciones, ya que solo cubría el 2,61% del mercado.

### 6.2.2.3. Reseña regional

La industria textil en Santander, ha presentado un incremento en las ventas de productos textiles, desde el año 2017 que se encontraban en 0,36% a 2018 que presentaba 5,30% y el año 2019 que cerró con un 9,03% de productos vendidos a nivel regional, explicado en la tabla 1.

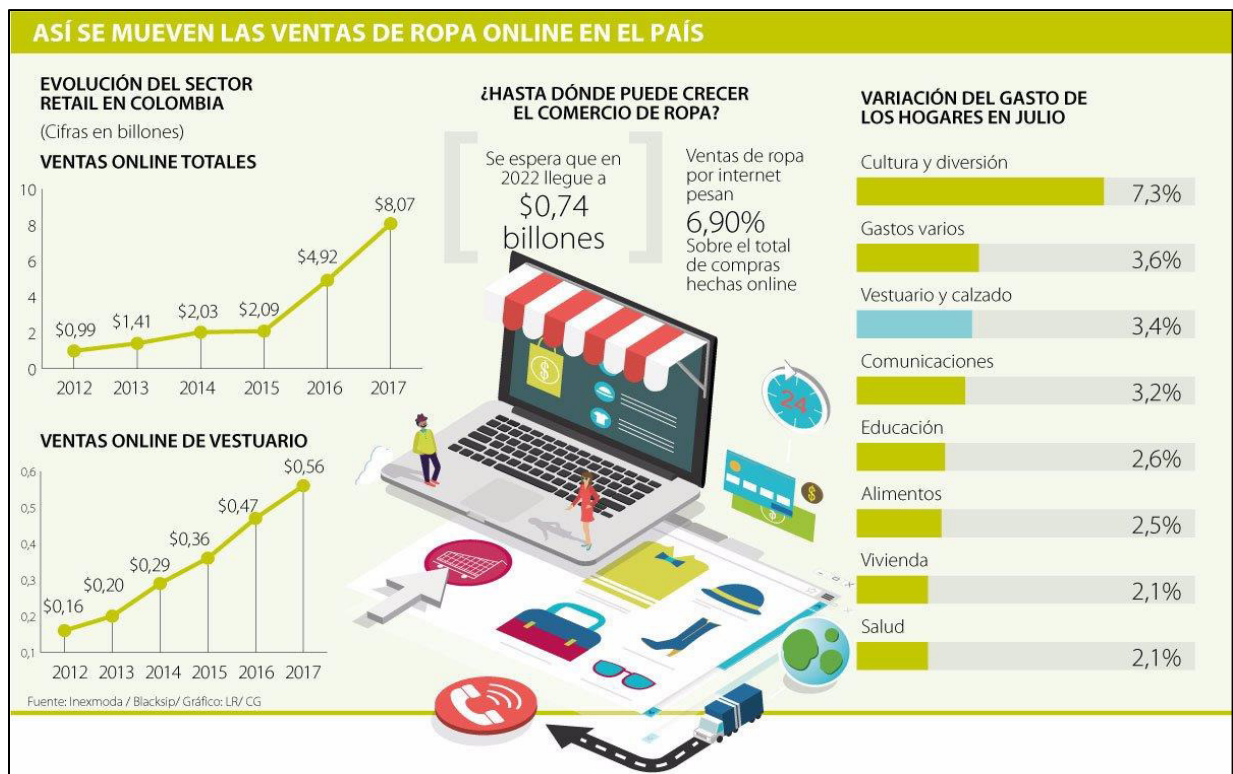
Tipo de Establecimiento	2017	2018	2019	Empleo 2019
<b>Total comercio minorista</b>	<b>-1,08%</b>	<b>6,17%</b>	<b>6,50%</b>	<b>1,3%</b>
Vehículos automotores y motocicletas y su mantenimiento	-6,83%	11,80%	2,52%	-0,8%
Autopartes y accesorios (lujos) para vehículos automotores	-8,41%	-3,35%	3,15%	-2,7%
Comercio en establecimientos especializados en la venta de alimentos	2,79%	7,00%	8,31%	3,1%
Comercio en establecimientos no especializados con surtido compuesto (sin alimentos)	7,04%	15,83%	19,21%	8,2%
Combustibles para automotores, lubricantes y aditivos	-1,02%	1,92%	1,80%	-1,2%
Productos farmacéuticos, artículos de perfumería, cosméticos y de tocador	-5,87%	1,33%	1,51%	3,4%
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-9,42%	0,92%	5,56%	-5,8%
Venta de productos textiles, prendas de vestir y sus accesorios	0,36%	5,30%	9,03%	-1,2%
Equipos de informática, hogar electrodomésticos; muebles para el hogar	-6,48%	0,86%	6,45%	-3,3%
Libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio	-5,09%	-1,53%	5,81%	-0,7%
<b>Fuente: DANE, elaboración FENALCO</b>				

*Tabla 1: Comportamiento del comercio minorista*

*Fuente: Dane*

#### 6.2.2.4. Mercado

De la ilustración 3, se evidencia que el mercado textil, presenta incrementos en ventas mediante la modalidad de canales virtuales, posicionándose como la tercera en más ventas durante el 2017, en la ilustración 3 podemos observar cómo se presenta el incremento de las ventas online las cuales en 2012 que .presentan 0,99 billones de pesos en ventas pasa a 2017 con 8,07 billones de pesos en ventas, de las cuales el 6,90 % de las ventas, correspondían a compras de prendas de vestir, las cuales en el 2012 correspondían a 0,16 billones de pesos y en 2017 cerraban con 0,56 billones de pesos en ventas online de prendas de vestir.



*Ilustración 3. Ventas de ropa en Colombia,*

*Fuente Inexmoda.2017*

#### **6.2.2.5. Tendencias claves del entorno**

##### **6.2.2.5.1. Tendencias ambientales:**

La problemática ambiental que existe actualmente ha provocado la aparición de escenarios en donde no se asegura la supervivencia del ser humano, precisamente por el consumo en exceso de los recursos naturales por parte de la sociedad, es por esto que uno de los principales objetivos planteados a nivel global es construir un mundo sostenible, equilibrado y saludable. Es allí en donde surge el concepto de consumo responsable, que consiste en la sensibilización ciudadana en cuanto a sus hábitos de consumo, priorizando las necesidades básicas y reduciendo el uso de recursos, con el objetivo de beneficiar la conservación del medio ambiente (Arias B. , 2016).

Zynga tiene como objetivo promover el consumo responsable mediante estudios de las tendencias de consumos, ubicaciones geográficas y demás ambientes culturales, a través análisis profundos para poder satisfacer las necesidades y requerimientos de todos nuestros clientes, logrando cambios positivos en la organización. La empresa pretende abarcar las constantes demandas de las personas a la hora de adquirir un producto, las cuales ya no solo buscan calidad (35% de las personas aproximadamente); sino que se ha evidenciado que hay aproximadamente un 5% de las personas que buscan productos amigables con el medio ambiente, (Joyce, 2019) y que este grupo de personas está en constante crecimiento.

##### **6.2.2.5.2. Tendencias Tecnologías.**

Teniendo en cuenta que Zynga desarrollará su actividad económica a través de canales digitales, la tecnología es un factor externo que determinará su proceso.

Los grandes cambios que ha traído la tecnología a través de los tiempos han generado progresos en todos los ámbitos de la vida. Uno de los más significativos han sido los avances en las empresas y cómo ha variado la forma en que se desarrolla la actividad económica. El comercio

electrónico, que consiste en la compra, venta, marketing y suministro de información complementaria a través de redes informática, ha incursionado debido a sus múltiples beneficios, como la rapidez y la facilidad (Arias A. , 2015).

El comercio electrónico inició en el año 1993 en donde las grandes empresas inician a crear sus páginas web informativas y posteriormente realizan catálogos en la red y servían como medio de comunicación entre las organizaciones y los clientes. Después de esto, empiezan a surgir los centros comerciales virtuales en donde se creaban tiendas virtuales y se rentaban espacios a otras tiendas, se inició con las transferencias de dinero a través de tarjetas bancarias de red. Como tercera parte de la historia del comercio electrónico se encuentran las bases de datos con aplicaciones de web dinámicas y de fácil interacción con los consumidores, aparece el término de “marketing en la red” y empiezan a surgir los pagos seguros a través de internet. Finalmente, en la actualidad se cuenta con un contenido completamente dinámico, el diseño y la seguridad son aspectos de vital importancia (Torres & Guerra, 2012).

El comercio electrónico en Colombia presenta una falta de amplitud en los productos y servicios que se ofrecen y como medida para contrarrestar este hecho el gobierno creó la Cámara Colombiana de Comercio electrónico con el fin de educar, promover, desarrollar y garantizar esta práctica en el país y ha logrado potencializar esta modalidad en la industria colombiana (Soler, 2014).

En cuanto al comercio electrónico en Colombia de prendas de vestir y accesorios, ha sido estudiado y evidencia una oportunidad de negocio en pleno desarrollo en el país ya que la moda presenta una proyección de tasa de crecimiento significativa entre el 2016 y el 2021.

Adicionalmente, los usuarios colombianos que compran por este medio se encuentran entre los 20 y los 40 años (Gámez & Sandoval, 2017).

### 6.2.3 Análisis DOFA.

<b>Matriz DOFA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Infraestructura digital	Mano de obra calificada, disponible
Productos eco amigables	Peso y volumen de los productos
Prendas versátiles y económicas	Ecommerce
Personalización del producto	Alianzas estratégicas
Estrategia gana-gana	Mercado en crecimiento
Uso de Tecnologías disruptivas	Materiales inteligentes
Sellos verdes	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
No tener una marca reconocida	Almacenes de cadena con bajo costo
Estandarización de los procesos	Resistencia al cambio del consumidor
Nicho específico	Productos chinos con bajo costo
Control de la calidad	Marcas reconocidas
Crear confianza con los usuarios	Acceso a las plataformas
Posicionamiento de marca	

**Tabla 2: Matriz DOFA de Zynga**

**Fuente: Elaboración Propia**

### 6.3. Estudio técnico asociado con la Gestión de cadena de suministros

#### 7.3.1 Operación logística:



**Ilustración 4. Modelo operadores logísticos.**

**Fuente Logismarket**

De la Ilustración 4, podemos observar los diferentes tipos de operadores logísticos que se pueden presentar, del cual, Zynga S.A.S se posiciona como operador logístico 3pl, debido a que estos son los que van más allá en la integración de servicios y proveen de flota de transporte, lugar de almacenamiento y abordan, además, la organización de operaciones de transporte y gestión del almacén (Nozal, logismarket, 2018).



### **7.3.1.1 Operación logística 3PL:**

Zynga es un modelo de negocio que integra stakeholders situados en distintos puntos críticos de la cadena de valor que nos permiten encontrar canales más eficientes para comercializar nuestras prendas y accesorios.

- Mano de obra (Satélites de confecciones, Modisterías, etc.)
- Operadores tecnológicos (AWS, Azure, Google Cloud, etc.)
- Operadores logísticos (Deprisa, Servientrega, Liftit, Quick, etc.)
- Materia prima e insumos (Lafayette, Bellatela, Artextil, Archroma, etc.)

La gestión eficaz de nuestra cadena distribución y abastecimiento, garantiza una mayor capacidad de respuesta hacia los requerimientos de los potenciales clientes, además las tecnologías disruptivas son factores fundamentales para la consolidación de nuestro negocio, en el cual resaltamos la importancia de las partes interesadas y sus operaciones logísticas basadas en innovación y enfocadas en la sostenibilidad ambiental.

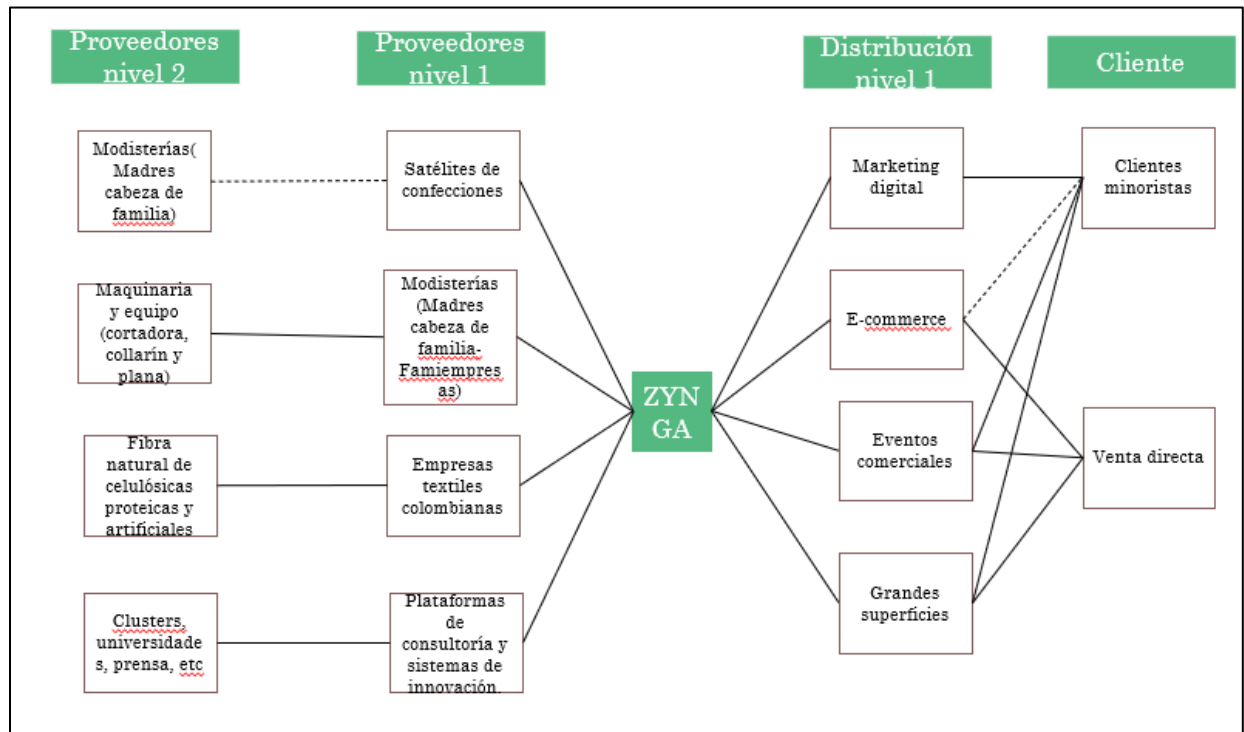
### **7.3.2 Estructura de la Cadena de Suministro**

#### **7.3.2.1 Configuración ágil**

Se centra en aumentar la capacidad de respuesta a la demanda incierta, reaccionar rápidamente a los riesgos de la cadena de suministro e implementar técnicas de personalización masiva, SMED, lo cual es deseable para productos con patrones de demanda volátiles

En la ilustración 5, se presentan los diferentes niveles que componen la configuración logística de Zynga S.A.S., partiendo desde los niveles correspondientes a los proveedores de nivel 2, los cuales contemplan a los fabricantes de equipos, pasando por los proveedores de nivel 1 en los

que se encuentra los satélites de confección, pasando luego por los distribuidores y finalizando con nuestros clientes finales.



*Ilustración 5. Configuración Logística.*

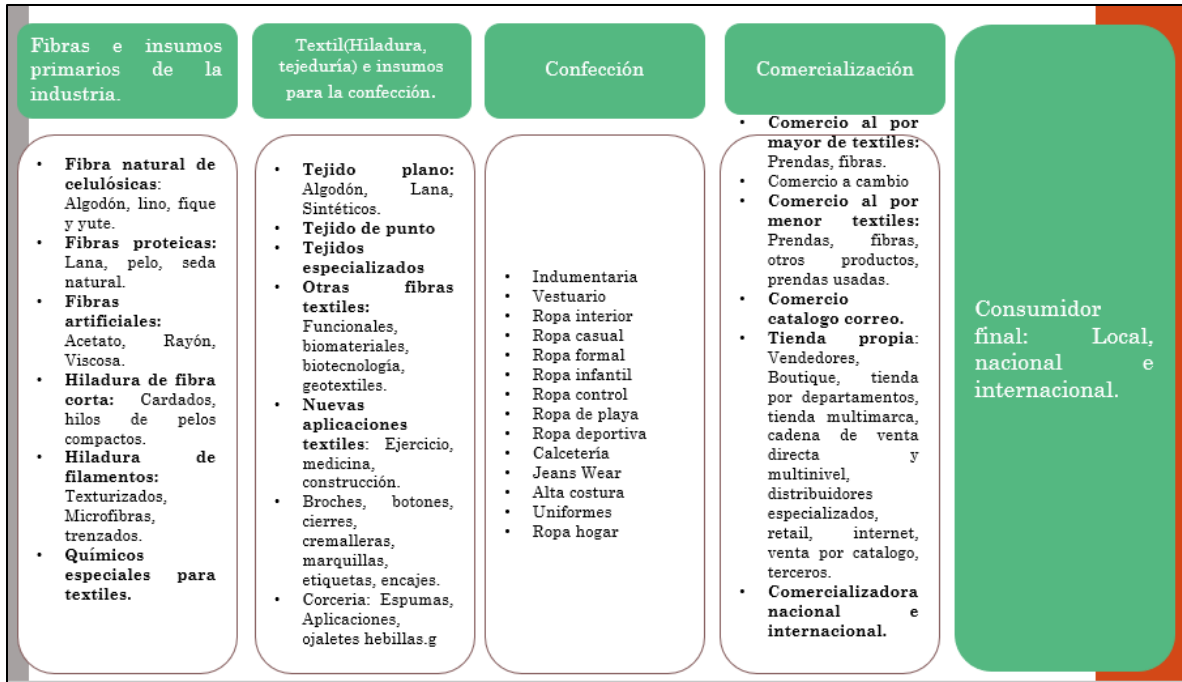
*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.2.2 Definición de miembros primarios:

Empresas que realizan actividades de valor añadido en los procesos de negocio de la Empresa Focal diseñados para producir un resultado específico para un cliente o mercado determinado.

### 7.3.2.3 Definición de los miembros secundarios:

Los miembros secundarios son empresas que simplemente proporcionan recursos, conocimiento, servicios públicos o activos para los miembros principales de la cadena de suministro.



*Ilustración 6: Estudios económicos y financieros.*

*Fuente: Observatorio económico Inexmoda. Grupo de Estudios económicos y financieros. 2013.*

En la ilustración 6, se elabora un esquema de la cadena de valor en el sector confecciones y se observan las diferentes etapas y sectores productivos desde la producción de los insumos y materias primas hasta el consumidor final.

### 7.3.3 Previsión de la demanda

	<b>2010</b>	<b>Unidades mensuales</b>	<b>Eficiencia (%)</b>
<b>Enero</b>	150	264,57	176,38
<b>Febrero</b>	200	264,57	132,285
<b>Marzo</b>	174	264,57	152,05
<b>Abril</b>	187	264,57	141,48
<b>Mayo</b>	380	264,57	69,62
<b>Junio</b>	330	264,57	80,17
<b>Julio</b>	194	264,57	136,38
<b>Agosto</b>	154	264,57	171,80
<b>Septiembre</b>	204	264,57	129,69
<b>Octubre</b>	181	264,57	146,17
<b>Noviembre</b>	413	264,57	64,06
<b>Diciembre</b>	498	264,57	53,13
<b>Promedio anual</b>	255,42	264,57	

*Tabla 3: Cuadro de unidades vendidas anuales Productora de chaquetas Hilda López & Fabio Torres S.C.*

*Fuente: Productora de chaquetas Hilda López & Fabio Torres S. C.*

La tabla 3, permite evidenciar que los meses con menor y mayor demanda de producción entre los cuales se destacan los meses de mayo, junio, noviembre y diciembre, donde se presentan una alta demanda de productos para nuestro caso Chaquetas. (Nieto, 2011)

### 7.3.4 Ficha técnica chaquetas

#### 7.3.4.1 Chaquetas hombre

Hombre Chaqueta				
	Pecho	Cintura	Cadera	Longitud de la manga
XS	84-86	66-71	81-86	84
S	91-96	74-79	89-94	85
M	99-104	81-86	97-102	86
L	107-112	89-89	104-109	88
XL	114-122	96-104	112-117	90
XXL	124-135	107-114	119-124	92
3XL	137-147	117-124	127-132	95
				UM: Cm

*Ilustración 7. Ficha Técnica Chaquetas Hombre.*

*Fuente: The north face*

#### 7.3.4.3 Chaquetas Dama

Mujer Chaqueta				
	Pecho	Cintura	Cadera	Longitud de la manga
XS	78-81	61-64	81-86	80
S	84-89	66-71	89-91	81
M	91-94	74-76	94-99	83
L	99-102	81-84	102-109	88
XL	107-112	89-94	109-119	89
XXL	117-119	99-102	119-127	91
				UM: Cm

*Ilustración 8. Ficha Técnica Chaquetas Mujer.*

*Fuente: The north face*

#### 7.3.4.4 Chaquetas unisex

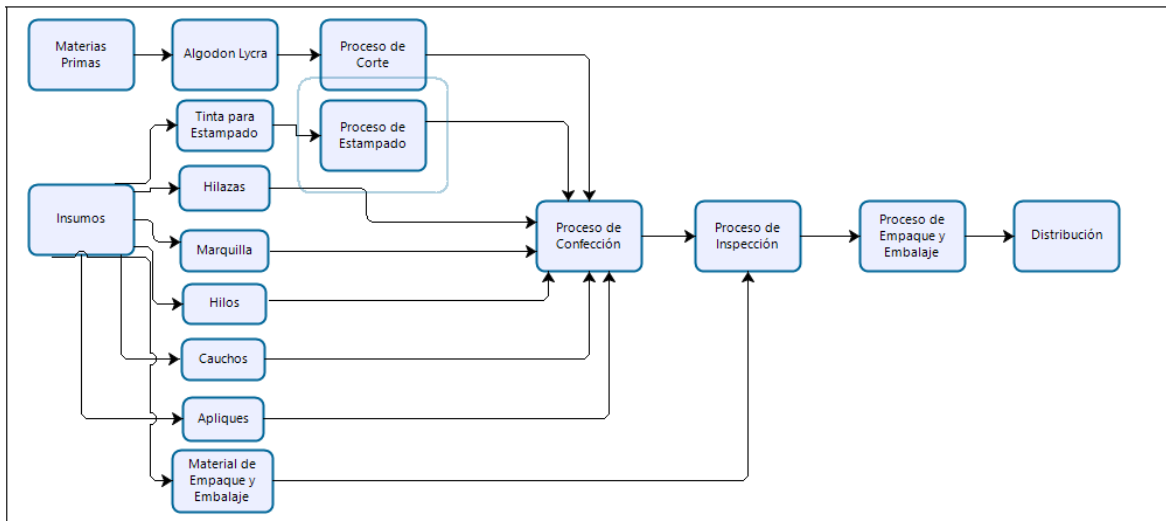
UNISEX-Chaqueta				
Pecho	Cintura	Cadera	Longitud de la manga	Equivalencias de talla de mujer
78-81	61-64	81-86	80	XS
84-86	66-71	81-86	84	S
91-96	74-79	89-94	85	M
99-104	81-86	97-102	86	L
107-112	89-89	104-109	88	XL
114-122	96-104	112-117	90	XXL
124-135	107-114	119-124	92	3XL
				UM: Cm

*Ilustración 9. Ficha Técnica Chaquetas Unisex.*

*Fuente: The north face*

### 7.3.5 Diagrama de proceso:

Mediante la estandarización de procesos, y con un diagrama de etapas de confección, se presenta en la ilustración 10, un modelo de las diferentes etapas y procesos, que se requieren para la elaboración de cada una de nuestros diferentes tipos de prendas de vestir.

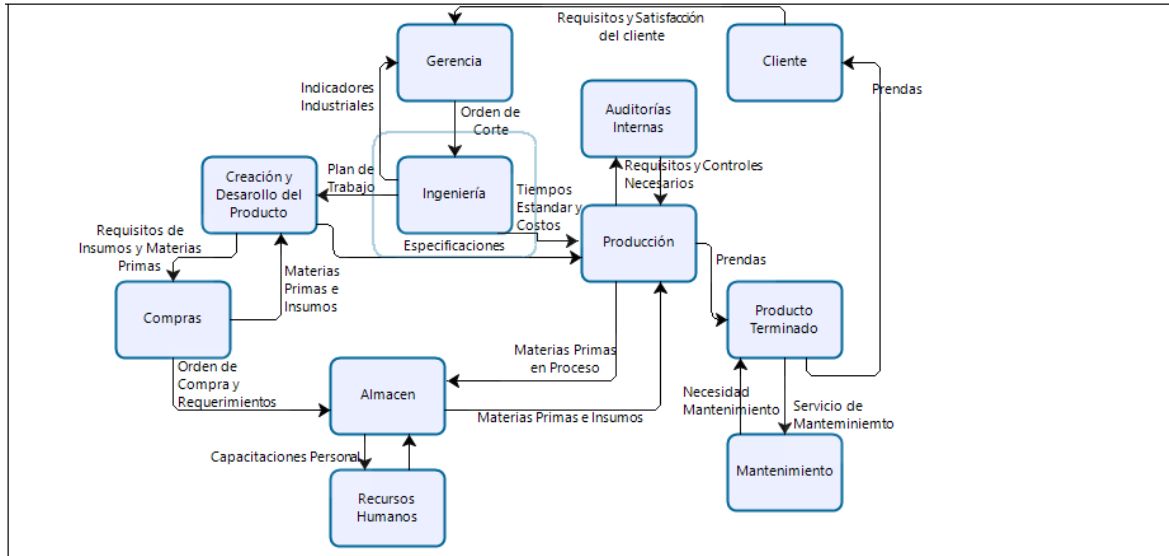


*Ilustración 10. Diagrama de procesos etapas de confección.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.6 Diagrama de flujo de información

En la ilustración 11, se presenta, la distribución de los diferentes departamentos de la organización con las principales funciones, canales de comunicaciones y dependencias entre ellas.



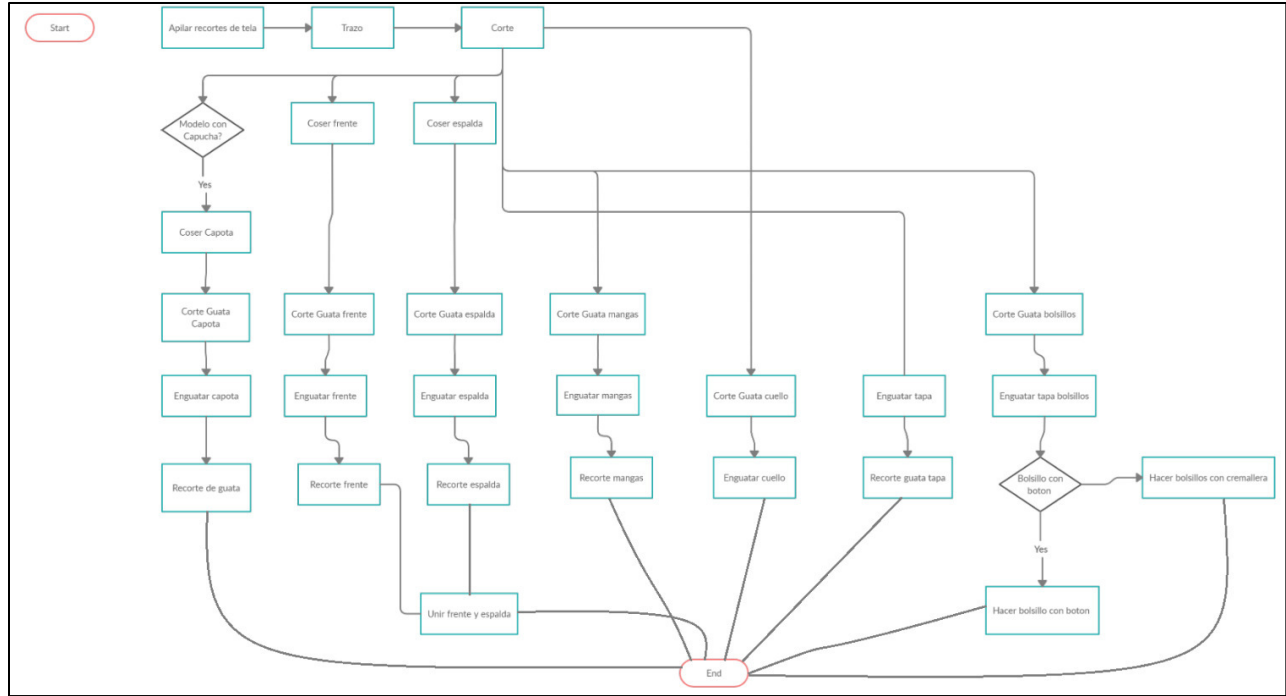
*Ilustración 11. Diagrama de distribución interna de la organización.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3.7 Diagrama de flujo de proceso de chaqueta de cuero

En la ilustración 12, se presenta el diagrama de proceso de chaquetas de cuero, en el que se presenta paso a paso, a seguir para la elaboración de las prendas de vestir, tipo chaquetas, hasta el armado final y su disposición en el almacén para su posterior distribución.





***Ilustración 12: Diagrama de procesos de chaquetas de cuero***

***Fuente: Elaboración propia***

## **7.4 Estudio administrativo**

### **7.4.1 Lineamientos corporativos**

#### **7.4.1.1 Misión.**

Zynga S.A.S es una empresa líder en la producción y comercialización de prendas de vestir y accesorios, con enfoque social, tecnológico y ambiental; priorizando sus procesos en la confección realizada por madres cabeza de familia (Modisterías) y procesos medio ambientalmente sostenibles, estableciéndonos como agentes de cambio en la creación de valor con nuestros clientes y partes interesadas.

#### **7.4.1.2 Visión**

En el año 2030, consolidarnos a nivel nacional como marca referente de ropa alternativa que prioriza su actividad económica en la generación de impacto social y ambiental sostenibles a través de tecnologías disruptivas e inclusivas.

#### **7.4.1.3 Valores corporativos.**

Los valores corporativos con los cuales Zynga S.A.S se identifica son:

- **SOSTENIBILIDAD:** Zynga será una empresa interesada en la creación de moda juvenil y aventurera sin dañar el medio ambiente y en busca del desarrollo social. Los valores corporativos que abarca son respeto, transparencia, responsabilidad social.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Zynga será una empresa que busca crear un estilo de moda novedosa. Los valores corporativos que abarca son marca, calidad, cumplimiento y novedad.

- **SUPERACIÓN PERSONAL:** Zynga tendrá como pilar el crecimiento personal y técnico de todo su equipo de trabajo. Los valores corporativos que abarca son trabajo en equipo, honestidad, solidaridad y responsabilidad.

#### **7.4.1.4 Tipo de sociedad.**

Se escoge la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), debido a sus diferentes beneficios entre los cuales se destacan los costos, menores tiempos en trámites y las diversas facilidades legales entre otros.

La sociedad es anónima simplificada compuesta como se evidencia en el cuadro 1.

<b>ACCIONISTA</b>	<b>ACCIONES SUSCRITAS</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>PORCENTAJE ACCIONARIO</b>
<b>Ludwing Caceres</b>	10000	\$10.000.000	\$1.000.000	50%
<b>Carlos Villamizar</b>	10000	\$10.000.000	\$1.000.000	50%
<b>TOTAL</b>	200.000	\$20.000.000	\$2.000.000	100%

*Cuadro 1. Composición accionaria Zynga*

*Fuente. Anexo1 (Constitución Zynga S.A.S.).*

#### **7.4.1.5. Cultura organizacional:**

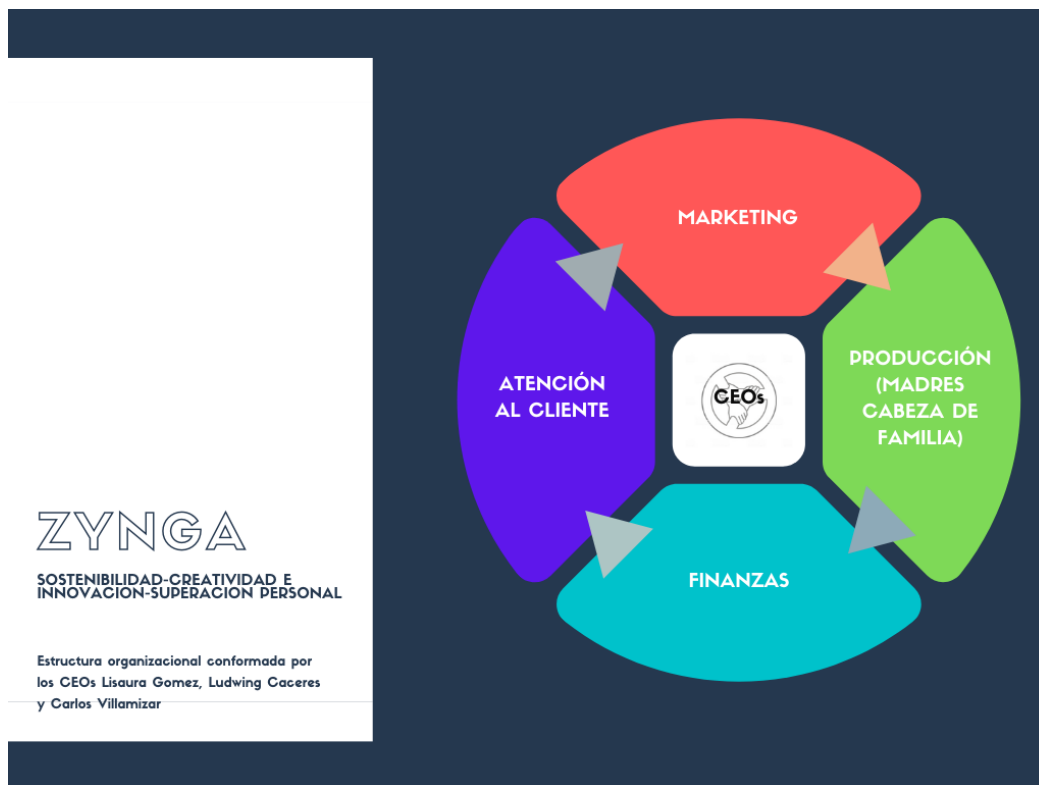
La cultura organizacional de Zynga S.A.S, basada en sus valores corporativos, quiere resaltar el cuidado del medio ambiente y el impacto del desarrollo social, como misión de la compañía.

La cultura organizacional es definida como “un sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos para lograr sus objetivos y metas, actuando como colectivo en el marco de su sociedad específica” (Gómez & Rodríguez, 2003). Es muy importante que esta cultura y los valores organizacionales estén dirigidos hacia la misma

dirección, teniendo en cuenta que las organizaciones son sistemas activos, por lo tanto, la cohesión entre estos elementos es vital (Rodríguez & Romo, 2013).

La responsabilidad social y la cultura organizacional son factores estratégicos para Zynga ya que contribuyen al mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, éticas y ambientales, con el objetivo de mejorar continuamente tanto a nivel competitivo en el sector de la moda a través de la innovación como socialmente a nivel personal (Bonnet, Hennesey, Quiroz, Rizzo, & del Castillo, 2012).

#### 7.4.2 Estructura organizacional



*Ilustración 13. Organigrama Zynga S.A.S.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En la ilustración 13, se presenta el organigrama de Zynga S.A.S., en el que se evidencia una organización con todos sus departamentos interconectados para una un flujo de comunicación constante y claro, bajo el control de los CEOs.

### **7.4.3 Modelo de Gestión del talento humano**

#### **7.4.2.1 Selección de personal**

Zynga será una empresa con valores corporativos muy claros, expuestos en su misión y enfatizándolos en el desarrollo de su actividad económica. Es por esto que en su proceso de gestión humana debe tener claro que todas las personas que deseen ser parte de la marca, deben compartir estos valores tanto en el trabajo como en su vida cotidiana.

El proceso de selección de personal en Zynga tendrá mucha importancia ya que las competencias de las personas son las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de la organización. Se tendrá en cuenta el modelo de valor agregado en donde se comparan los candidatos teniendo en cuenta los requisitos del puesto, los cuales estarán dispuestos mediante la descripción y los análisis de cargos en la empresa, pero se le da una gran importancia a las competencias que le puedan brindar al cargo vacante. Se encontrarán estipuladas las competencias esenciales para la organización que son base de la ventaja competitiva (aspectos sociales, medio ambientales y tecnología).

Posteriormente se aplicará la técnica de selección de personal correspondiente a la entrevista estandarizada con el fin de registrar las reacciones del aspirante, poder analizar el comportamiento frente a diferentes situaciones y con respuestas abiertas permitir conocer aspectos de la personalidad del entrevistado, enfocándolo en evidenciar sus intereses.

Otra técnica de selección que Zynga usará, será la de pruebas de conocimiento o capacidades para medir el desempeño en el ámbito técnico o profesional mediante la ejecución de sus tareas o trabajos. Todo esto permitirá elegir el personal idóneo para la empresa, disminuir costos en los procesos y garantizar que todo el recurso humano esté buscando las mismas metas que la organización y se facilite la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

#### **7.4.2.2 Work-life balance**

Uno de los stakeholders más importantes para Zynga serán las madres cabeza de familia quienes desarrollarán sus actividades desde sus hogares, es por ello que este importante concepto tiene una gran relevancia para esta organización.

La falta de armonía que existe en la vida personal y laboral en las personas generalmente tiene grandes afectaciones en el aspecto familiar y en el laboral, ya que pueden llegar a afectar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales. La empresa orientará sus esfuerzos en lograr un equilibrio en estos aspectos, teniendo en cuenta que cada persona, con libertad, pueda desarrollar y vivir un proyecto profesional consecuente con el personal, basado en principios que busquen el desarrollo en su vida familiar como laboral (Ponce, 2007).

Existen estudios que validan esta información concluyendo que existe un impacto entre sí de la satisfacción laboral y de la vida personal en las mujeres, razón por la cual el apoyo que brinda la empresa para la conciliación de estos dos aspectos de la vida cotidiana a través de apoyos directivos es de gran relevancia (Jiménez, González, & Reyes, 2009).

Zynga brindará este soporte a través de la estrategias correspondientes a la flexibilidad horaria que consiste en “la capacidad para reorganizar las horas de trabajo dentro de unas guías proporcionadas por la organización en la que se trabaja” (Aguirre & Martínez, 2005) teniendo

como premisa que “un horario de trabajo digno es aquél que favorece acuerdos que benefician a las familias, promueven la igualdad de género, favorecen la competitividad empresarial y facilitan la influencia de los trabajadores en la determinación de sus jornadas” (OIT, 2004).

#### **7.4.2.3 Plan de acción para la capacitación del talento humano**

El plan de capacitación en Zynga se crea con el fin de documentar las necesidades de formación y capacitación que exista en el talento humano de la compañía y poder cubrir dichos faltantes con el objetivo de impulsar la eficacia organizacional, logrando aumentar el rendimiento de los trabajadores y por ende el de la compañía. Es indispensable seguir este plan de acción para que se permita cumplir con los objetivos:

- **Determinar necesidades de formación, actualización y fortalecimiento de competencias de los trabajadores.**

Cabe resaltar que Zynga tiene su sector productivo constituido por madres cabezas de familia, ellas serán prioridad para el proceso de capacitaciones, por lo tanto, se requiere determinar todas las necesidades que tienen para poder acceder a dichas formaciones. Por lo tanto, se partirá desde las necesidades que tengan en medios tecnológicos, en conocimientos y en competencias del ser. Esencial que partan de medir las necesidades del grupo poblacional que constituye su sector productivo.

- **Determinar necesidades de capacitación y entrenamiento.**

Todo el personal de la compañía será sujeto a constantes procesos de capacitaciones con el fin de cumplir con el objetivo del mejoramiento continuo y seguir teniendo impacto en el desarrollo social y en el cuidado al medio ambiente.

- **Diseñar el plan de capacitación específicamente para los diferentes puestos de trabajo.**

Zynga evidencia la necesidad de elaborar planes de capacitación dirigido específicamente a cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que su personal tiene características muy diferentes, que por lo cual se requieren especificar las necesidades de cada uno de ellos.

- **Ejecutar el plan de capacitación específico para cada puesto de trabajo.**

Teniendo en cuenta todas las identificaciones de necesidades con las que pueda contar los diferentes puestos de trabajo respecto a formaciones y capacitaciones, se pretende realizar el plan propuesto con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

#### **7.4.2.4 Plan de acción para la gestión de desempeño**

Con el fin de evidenciar los resultados de las capacitaciones y formaciones que se le brinda al personal de la organización, es necesario medir el desempeño de las personas y cómo influyen dichas actividades en su desempeño laboral y en su crecimiento como persona. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario desarrollar el siguiente plan de acción:

- **Desarrollar instrumento de diagnóstico de desempeño.**

Es primordial desarrollar un instrumento que permita evidenciar el avance del personal en términos técnicos, profesionales y competencias del ser.

- **Establecer las políticas de gestión de desempeño.**

Definir las políticas con las cuales se va a llevar el proceso de gestión de desempeño y posteriormente comunicarla a todos los interesados es importante para que la actividad se desarrolle de la mejor manera. Uno de los aspectos de la gestión de desempeño que es importante



enfaticar y comunicar al personal son todos los beneficios laborales y tecnológicos. De igual forma existirán estándares por bajo desempeño y la imposición de disciplina, con el fin de evitar comportamientos inadecuados. Importante, información que debe suministrarse en el proceso de inducción.

- **Evaluación del proceso de desempeño.**

Sensibilizar al personal acerca de esta actividad es importante para que al momento de realizarla sea tomada como un proceso que está en busca del crecimiento continuo de la empresa y de ellos mismos.

- **Feedback de la evaluación de desempeño.**

Este proceso cumple su función, solo si al final se logra exponer los resultados mediante una comunicación clara y asertiva, que permita evidenciar los aspectos de mejora y afirmar lo que se está haciendo correctamente.

## 7.5 Prospectiva estratégica

### 7.5.1 Análisis de tendencias mundiales

<b>MATRIZ DE TENDENCIAS MUNDIALES</b>	
Son circunstancias reales que vemos que van a venir y que van a impactar positiva o negativamente al sector y el desempeño de la empresa	
Ámbitos	<i>Tendencias</i>
Tecnológico	<i>Marketing digital</i>
	<i>Industria 4,0</i>
	<i>Big data</i>
	<i>Blockchain</i>
	<i>Automatización industrial (Maquinas inteligentes)</i>
	<i>Prendas inteligentes</i>
	<i>Impresión 3D</i>

<b>Ambiental</b>	<i>Realidad virtual</i>
	<i>Escasez de agua de agua</i>
	<i>Incremento de productos eco-amigables</i>
	<i>Sellos verdes en los productos</i>
	<i>Incremento en la temperatura del planeta</i>
	<i>Mayor conciencia ambiental</i>
	<i>Promoción de conciencia ecológica</i>
<b>Económico</b>	<i>E-commerce</i>
	<i>Desaparición de las tiendas físicas</i>
	<i>Aparición de nuevos trabajos</i>
	<i>Uso de dinero virtual</i>
	<i>Estancamiento de las economías latinoamericanas</i>
	<i>Incremento de la industria de la creatividad</i>
<b>Social – Cultural</b>	<i>China (Potencia mundial en manufactura)</i>
	<i>Incremento en esperanza de vida</i>
	<i>Envejecimiento poblacional</i>
	<i>Sociedad del ocio</i>
	<i>Redes sociales evolucionadas</i>
	<i>Aprendizaje colaborativo</i>
	<i>Escasez de alimentos</i>
<i>Fomentos de estilos de vida en la cultura y la creatividad</i>	
<b>Normativo</b>	<i>Ley del consumidor</i>
	<i>Ley de datos personales</i>
	<i>Tratados de libre comercio</i>
	<i>Código del comercio</i>
	<i>Regulación de la facturación electrónica</i>
	<i>Políticas para incentivar el uso de energías limpias</i>
	<i>Decreto 1072(SG-SST)</i>
<b>Organizativo</b>	<i>Oficinas virtuales</i>
	<i>Teletrabajo</i>
	<i>Nuevas formas de evaluar los empleados</i>
	<i>Reducción de las jornadas laborales</i>
	<i>Planes formativos personalizados</i>
<b>Cultural</b>	<i>Temor de los empleados a las nuevas tecnologías</i>
	<i>Biología sintética</i>
	<i>Fomentos de estilos de vida en la cultura y la creatividad</i>
	<i>La educación será la piedra angular de las nuevas sociedades del conocimiento</i>
	<i>Crecerá el debate ético y existencial sobre las consecuencias del transhumanismo</i>
	<i>Desarrollo con dignidad y aldea global</i>

**Cuadro 2. Tendencias mundiales que afectan a Zynga**

*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.5.2 Definición y priorización de variables de cambio (Análisis estructural)

En el cuadro 3 se describen los cambios esperados y temidos de las tendencias mundiales que podrían llegar a afectar a Zynga.

Ámbito	<i>Cambios Esperados- Tendencias mundiales</i>	<i>Cambios Temidos</i>	<i>Cambios Anhelados</i>
<b>Tecnológico</b>	Marketing digital	Estrategias comerciales apoyadas en los algoritmos creen patrones de consumo que no sean necesidades propias de los clientes	Integración con los chatbots y con los visores VR
	Industria 4,0	Elimina puestos de trabajo	Innovación y desarrollo
	Big data	Inseguridad de la información	Análisis eficiente de metadatos
	Blockchain	Descentralización de base de datos en cadena de bloques	Eliminar intermediación y tiempos de los procesos
	Automatización industrial (Maquinas inteligentes)	Elimina puestos de trabajo	Evitar errores y ajustarse estrictamente a las necesidades del cliente
	Prendas inteligentes	Adquisición de nuevas maquinarias	Disminución del impacto ambiental
	Impresión 3D	Elimina puestos de trabajo	El diseño toma un gran valor
	Realidad virtual	Elimina puestos de trabajo, aumento de competencia	Facilidad para el usuario para probarse las prendas y los accesorios
<b>Ambiental</b>	Escasez de agua	Adquisición de nuevas maquinarias	Disminución del impacto ambiental
	Incremento de productos eco-amigables	Mayor competencia	Disminución del impacto ambiental
	Sellos verdes verdes en los productos	Mayor competencia	Disminución del impacto ambiental
	Incremento en la temperatura del planeta	Adquisición de nuevas maquinarias que permita la creación de prendas refrescantes	Mayor conciencia
	Mayor conciencia ambiental	Grandes exigencias de los clientes	Posicionamiento en el mercado
	Promoción de conciencia ecológica	Mayor competencia, grandes exigencias de los clientes	Disminución del impacto ambiental

<b>Económico</b>	E-commerce	Mayor competencia	Facilidad para el usuario
	Desaparición de las tiendas físicas	Mayor competencia	Facilidad para el usuario
	Aparición de nuevos trabajos	Elimina puestos de trabajo	Necesidad de la formación continua, mejoramiento continuo
	Uso de dinero virtual	Elimina puestos de trabajo	Facilidad para el usuario
	Estancamiento de las economías latinoamericanas	Poca oportunidad de desarrollo en nuestro mercado	Nuevos mercados
	Incremento de la industria de la creatividad	Elimina puestos de trabajo	Puestos de trabajo de creatividad tendrán gran importancia
	China	Gran competencia	Aliado comercial
<b>Social</b>	Incremento en esperanza de vida	Nuevos diseños de estilo de moda	Nuevo mercado
	Envejecimiento poblacional	Nuevos diseños de estilo de moda	Nuevo mercado
	Sociedad del ocio	Mayor competencia	Aumento de mercado
	Redes sociales evolucionadas	Mayor competencia	Aumento de mercado
	Aprendizaje colaborativo	Competencia laboral	Mayor productividad y competitividad
	Escasez de alimentos	Disminución de clientes	Nuevas estrategias de mercadeo
	Fomentos de estilos de vida en la cultura y la creatividad	Mayor competencia	Aumento de mercado
<b>Normativo</b>	Ley del consumidor	Clientes exigentes	Mejoramiento continuo
	Ley de datos personales	Más estrategias de control	Mayor seguridad de la información
	Tratados de libre comercio	Más competencia	Más oportunidades de tener aliados
	Código del comercio	No cumplimiento de la normativa	Correcta actualización e implementación del código
	Regulación de la facturación electrónica	Mayor control de las entidades estatales	Barreras de entrada para nuevos competidores
	Políticas para incentivar el uso de energías limpias	Más competencia	Más mercado
	Decreto 1072	No cumplimiento de la normativa	Correcta actualización e implementación del código
<b>Organizati</b>	Oficinas virtuales	Menos control de los trabajadores y temor al cambio	Flexibilidad laboral

	Teletrabajo	Menos control de los trabajadores y temor al cambio	Flexibilidad laboral
	Nuevas formas de evaluar los empleados	Temor al cambio	Mejor clima laboral, más sentido de pertenencia
	Reducción de las jornadas laborales	Menos productividad	Mejor clima laboral, más sentido de pertenencia
	Planes formativos personalizados	Más esfuerzo intelectual	Mejoramiento continuo
<b>Político</b>	Rediseño de las relaciones de poder a nivel planetario	Nuevos competidores	Nuevos aliados comerciales
	Aparecerán potencias nuevas y emergentes	Nuevos competidores	Nuevos aliados comerciales
	Regionalización y proteccionismo	Menos mercado	Nuevas estrategias de mercadeo
<b>Cultural</b>	Biología sintética	Nuevas maquinarias	Innovación
	Fomentos de estilos de vida en la cultura y la creatividad	Mayor competencia	Más mercado
	La educación será la piedra angular de las nuevas sociedades del conocimiento	Más esfuerzo intelectual	Mejoramiento continuo
	Crecerá el debate ético y existencial sobre las consecuencias del transhumanismo	Elimina puestos de trabajo	Disminución de errores
	Desarrollo con dignidad y aldea global	Mayor competencia	Facilidad de comunicación

**Cuadro 3: Matriz de cambio de Zynga S.A.S.**

**Fuente: Elaboración propia**

De los datos anteriores analizados, los factores de cambio más relevantes para el futuro de la organización son los presentados y descritos en el cuadro 4.

<b>Nombre de los factores</b>	<b>Breve descripción del propósito</b>
Productos altamente diferenciados	Productos específicos, únicos en el mercado

Materiales Eco-Amigables	Utilización de materiales no contaminantes en el proceso de producción y embalaje, que nos permitan agregar sello verde a la marca diferenciándola de las demás
Ecommerce	Impulsados por esta época de pandemia, el E-commerce es fundamental para el desarrollo de la plataforma
Posicionamiento de marca	Marca diferenciada por su responsabilidad social y versatilidad ofrecida a viajeros interesados en la protección del medio ambiente
Marketing digital	Estrategia necesaria para la adquisición de grandes cantidades de usuarios
Prendas inteligentes	Tendencia a la creación de prendas que permitan adaptarse a las necesidades de nuestro nicho de negocio (Prendas que no se ensucien, desechables, cómodas)
Aprendizaje colaborativo	Trabajo con personal desde diferentes partes del país
Alianzas estratégicas	Alianzas con empresas de distribución, tanto para ventas como para insumos
Blockchain	Blockchain para producción y gestión de la información
Backpackers	Segmento poblacional aventurero
Estandarización de procesos	Integración eficiente de la mano de obra con la materia prima
Reducción de las jornadas laborales	Horarios flexibles e ingresos adicionales para los colaboradores que decidan formar parte de la plataforma
Automatización industrial (Maquinas inteligentes)	Optimización de procesos y funciones
Big data	Análisis de variables relacionadas al sector de moda, consumo
Realidad virtual	Innovación y desarrollo para facilitar la venta mediante la experiencia del usuario

***Cuadro 4: Factores de Cambio de Zynga S.A.S.***

***Fuente Elaboración Propia***

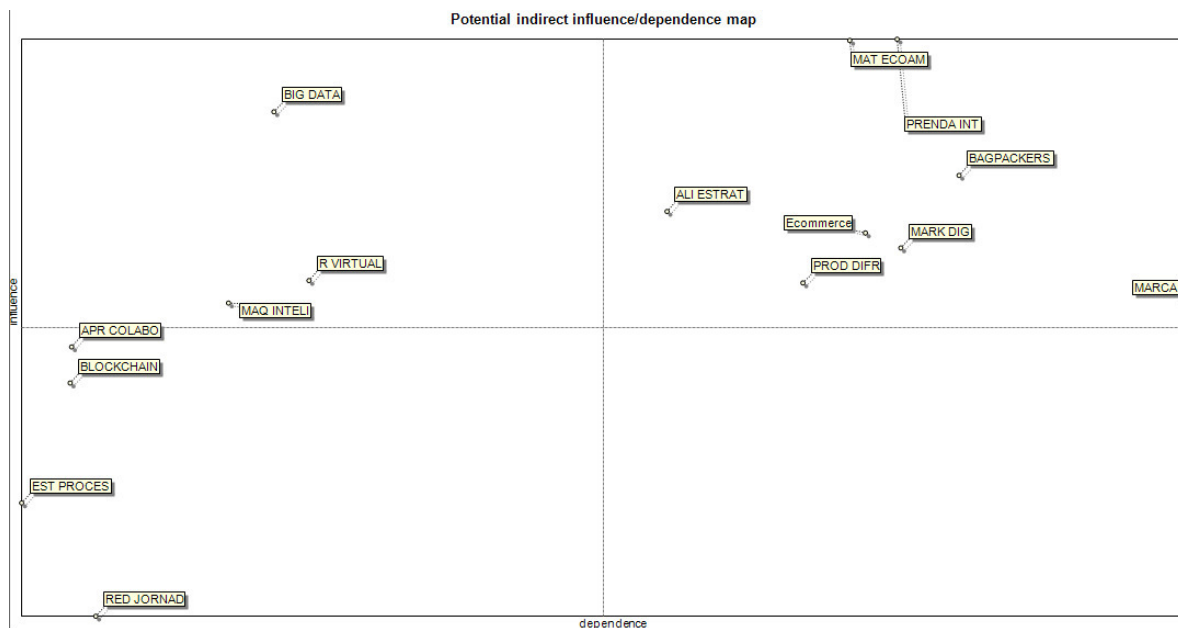
Teniendo en cuenta los factores de cambios expuestos en los cuadros 3 y 4, se realiza su respectivo análisis con el software MICMAC, en donde se estudia el impacto que tiene un factor de cambio sobre otro y se evalúa según el nivel de influencia desde 0 nula, 1 débil, 2 media, 3 fuerte y P potencial. Los resultados se exponen en la ilustración 16.

	1: P	2: M	3: E	4: M	5: M	6: P	7: A	8: A	9: B	10:	11:	12:	13:	14:	15:
1: PROD DIFR	0	1	1	3	0	2	1	2	0	3	0	P	P	0	P
2: MAT ECOAM	3	0	3	3	3	P	3	3	0	3	0	0	P	P	0
3: Ecommerce	3	0	0	3	3	0	0	2	1	3	P	0	1	3	2
4: MARCA	0	3	3	0	3	0	0	P	0	3	0	0	0	2	0
5: MARK DIG	2	2	3	P	0	2	0	2	1	3	0	0	0	2	0
6: PRENDA INT	3	2	P	P	P	0	P	3	1	P	2	3	3	0	3
7: APR COLABO	1	2	1	2	2	P	0	0	0	0	3	3	3	0	0
8: ALI ESTRAT	2	2	1	2	2	P	2	0	2	1	1	0	1	2	2
9: BLOCKCHAIN	0	2	2	1	1	0	2	P	0	0	3	2	0	2	0
10: BAGPACKERS	P	3	2	3	2	3	0	1	P	0	0	0	0	1	P
11: EST PROCES	2	1	0	2	0	P	0	0	1	0	0	P	0	0	0
12: RED JORNAD	0	0	0	0	0	P	1	0	1	0	0	0	0	0	0
13: MAQ INTELI	P	P	0	0	1	P	2	0	1	0	3	P	0	0	P
14: BIG DATA	3	P	3	3	P	2	0	2	3	3	0	0	2	0	0
15: R VIRTUAL	0	P	P	P	P	P	0	0	0	3	0	0	0	0	0

**Ilustración 14: Resultados de impacto de los factores de cambio**

**Fuente elaboración Propia**

Teniendo como base la matriz de la ilustración 14 se obtiene el gráfico 1 en donde se visualiza el nivel de impacto y de influencia que tienen los factores de cambio, en donde se podrá estudiar la motricidad o influencia y la dependencia de las variables.

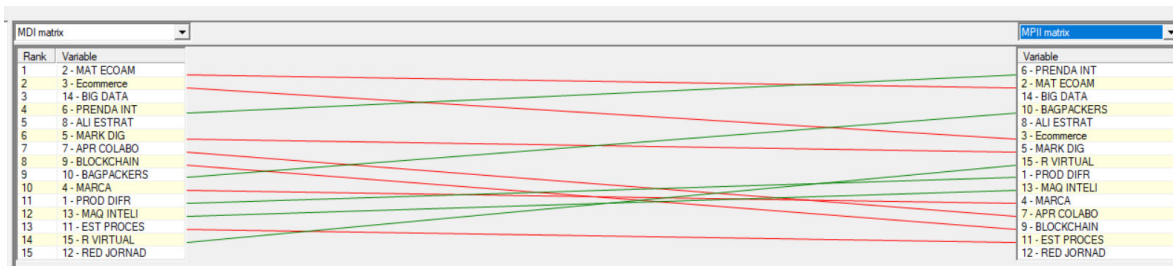


**Gráfica 1: Plano de influencias y dependencias indirectas en Zynga**

**Fuente elaboración Propia**

Se pueden evidenciar factores de cambio con alta motricidad y alta dependencia en la zona conflictiva como los materiales eco-amigables, teniendo en cuenta que es la base de la propuesta de valor de Zynga, las prendas inteligentes, las cuales serán productos estrellas en el futuro, los backpackers que son el mercado objetivo de la compañía, el marketing digital y el e-commerce que son el medio por el que principalmente se quiere desarrollar la organización, las alianzas estratégicas, las cuales son claves para el progreso de las empresas, los productos diferenciados y el posicionamiento de la marca.

Con el fin de estudiar el comportamiento que tendrán las variables con el paso del tiempo se obtiene el gráfico 2.



**Gráfica 2: Desplazamiento de variables en Zynga de corto a largo plazo**

**Fuente elaboración Propia**

No se aprecian grandes desplazamientos de las variables, sin embargo, cabe recalcar que las variables tecnológicas tienen gran importancia para el año 2030, tales como las prendas inteligentes, la realidad virtual y las máquinas inteligentes. Los backpackers, nuestro mercado objetivo, emergerán en el futuro considerablemente, esto se podría sustentar bajo las tendencias mundiales de valorización de las actividades de ocio y diversión en la vida de las personas.



### 7.5.4 Formulación de escenarios y selección del escenario altamente optimista

En el siguiente cuadro se presentan los tres escenarios propuestos, especificando con el código de colores la mezcla de hipótesis de cada escenario.

<b>Análisis morfológico para la formulación de escenarios</b>				
<b>Var strate</b>	<b>Hipótesis 1</b>	<b>Hipótesis 2</b>	<b>Hipótesis 3</b>	<b>Hipótesis 4</b>
<b>Marca</b>	En el año 2030 Zynga es una de las 10 marcas de ropa alternativa eco-amigable de mayor reconocimiento en el país.	En el año 2030 Zynga es una de las 5 marcas de ropa alternativa eco-amigable de mayor reconocimiento en el país.	En el año 2030 Zynga es una de las 10 marcas de ropa alternativa eco-amigable de mayor reconocimiento en el continente americano.	En el año 2030 Zynga es una de las 5 marcas de ropa alternativa eco-amigable de mayor reconocimiento en el continente americano.
<b>Prendas Inteligentes</b>	En el año 2030 Zynga cuenta con un 20% a 30% de sus prendas fabricadas con materiales y dispositivos inteligentes.	En el año 2030 Zynga cuenta con un 31% a 40% de sus prendas fabricadas con materiales y dispositivos inteligentes.	En el año 2030 Zynga cuenta con un 41% a 50% de sus prendas fabricadas con materiales y dispositivos inteligentes.	En el año 2030 Zynga cuenta con más del 51% de sus prendas fabricadas con materiales y dispositivos inteligentes.

Backpackers	En el año 2030 Zynga obtiene del 5% al 10% de las ventas del segmento de clientes (aventureros) a nivel nacional.	En el año 2030 Zynga obtiene el 11% al 15% de las ventas del segmento de clientes (aventureros) a nivel nacional.	En el año 2030 Zynga obtiene el 16% al 20% de las ventas del segmento de clientes (aventureros) a nivel nacional.	En el año 2030 Zynga obtiene más del 21% de las ventas del segmento de clientes (aventureros) a nivel nacional.
Materiales Ecoamigables	En el año 2030 Zynga utiliza entre el 50% y el 60% de sus materias primas con características eco-amigables.	En el año 2030 Zynga utiliza entre el 61% y el 70% de sus materias primas con características eco-amigables.	En el año 2030 Zynga utiliza entre el 71% y el 80% de sus materias primas con características eco-amigables.	En el año 2030 Zynga utiliza más del 81% de sus materias primas con características eco-amigables.
Marketing digital	En el año 2030 las plataformas de Zynga se ubican entre las primeras 10 tiendas con más ventas a nivel nacional.	En el año 2030 las plataformas de Zynga se ubican entre las primeras 5 tiendas con más ventas a nivel nacional.	En el año 2030 las plataformas de Zynga se ubican entre las primeras 10 tiendas con más ventas en el continente americano, utilizando realidad virtual para brindar	En el año 2030 las plataformas de Zynga se ubican entre las primeras 5 tiendas con más ventas en el continente americano, utilizando realidad virtual para brindar la mejor experiencia

			la mejor experiencia innovadora.	innovadora y crecerá a una razón del 5% anual.
--	--	--	----------------------------------	--

**Cuadro 5. Escenario altamente optimista en Zynga**  
**Convenciones: Escenario Gris “Winter in Coming”; Escenario Verde “Un verano en Nueva York” y Escenario Rosado “Un millón de primaveras”**

**Fuente: Elaboración Propia**

### **Escenario altamente optimista: Un millón de primaveras**

Entre vientos fríos y cálidos, entre tierras áridas y húmedas, entre malezas y grandes árboles, Zynga se convierte en este año 2030 en el árbol que en primavera dejar contemplar sus flores y sus frutos. Transformándose así, en una de las 5 marcas con mayor relevancia y representación en el continente americano.

Todo este orgullo y florecimiento es gracias a nuestros caminantes, más de una quinta parte del segmento a nivel nacional, aquellos que aman vivir y viven amando, todas aquellas historias y momentos compartidos son el resultado que Zynga siga creciendo en todos nuestros corazones. Esas mochilas que cargan a sus espaldas con tanto orgullo, con miles de kilómetros recorridos, son la admiración y el impulso para nosotros como marca, esas mochilas son la evidencia del universo de realidades que cada uno representa y particularmente su disposición a conocer y enseñar. Dos conceptos que queremos y valoramos como pilares fundamentales de nuestra amada marca.

Nuestras plataformas son la representación de diferentes caminos, que llevan por montañas, ríos, bosques con infinitos colores que a trasfondo dibujan el lienzo de nuestras vidas con el toque sutil de la primavera, para así llegar a los corazones de nuestros clientes. Porque el aventurero disfruta

más el camino que el destino, eso es Zynga en las redes y su ubicación dentro de las 5 marcas con más ventas en el continente americano.

Somos una marca con el 21% de las ventas del segmento de clientes (aventureros) a nivel nacional, somos una cultura y somos un ideal, por eso Zynga vive para el planeta y no del planeta. Por eso hoy nos enorgullece anunciar que más 90 % de nuestros productos contienen sellos verdes, son eco-amigables y adicionalmente más de la mitad de nuestro portafolio cuenta con materiales y dispositivos inteligentes. La personalidad de la marca es el respeto y la inclusión de todos los actores involucrados.

### 7.5.5 Rutas de escenarios

En esta fase del análisis prospectivo nos centramos en exponer al equipo directivo las posibles rutas para alcanzar los diferentes escenarios planteados, para lo cual lo primero es definir los direccionadores de futuro en los ejes de Peter Schwartz, teniendo en cuenta aspectos transversales a las variables estratégicas así:

<i>Variables estratégicas</i>	<i>Direccionadores de futuro</i>
Posicionamiento de marca	Mercadeo e innovación (Y)
Marketing digital	
Backpackers	
Prendas inteligentes	
Materiales Eco-amigables	Ambiental (X)

***Cuadro 6. Direccionadores de futuro en los ejes de Peter Schwartz***

***Fuente: Elaboración Propia***

El siguiente paso es ubicar en el plano cartesiano los tres escenarios seleccionados y aunque este proceso puede realizarse de forma subjetiva, planteamos una calificación numérica teniendo en cuenta las hipótesis, los escenarios y los direccionadores de futuro como se puede ver en las siguientes tablas:

<b>AMBIENTAL (X)</b>	<i>Hipótesis 1</i>	<i>Hipótesis 2</i>	<i>Hipótesis 3</i>	<i>Hipótesis 4</i>
<i>Materiales Eco</i>	1	2	3	4

*Cuadro 7. Calificación de escenarios según el direccionador de futuro Ambiental*

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>MERCADEO E INNOVACION (Y)</b>	<i>Hipótesis 1</i>	<i>Hipótesis 2</i>	<i>Hipótesis 3</i>	<i>Hipótesis 4</i>
<i>Marca</i>	1	2	3	4
<i>Prendas inteligentes</i>	1	2	3	4
<i>Backpackers</i>	1	2	3	4
<i>Marketing digital</i>	1	2	3	4
<i>Totales</i>	5	9		16

*Cuadro 8. Calificación de escenarios según el direccionador de futuro Mercadeo e innovación*

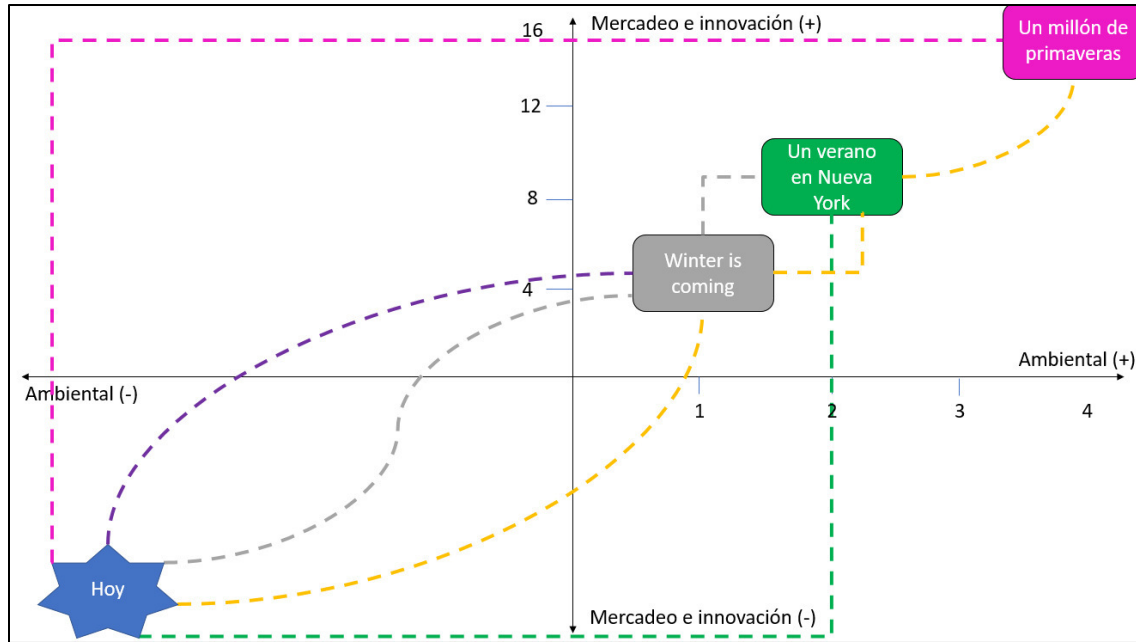
*Fuente: Elaboración Propia*

De esta forma obtenemos unas coordenadas cartesianas para los tres escenarios y procedemos a ubicarlos y generar las posibles rutas:

	<i>Ambiental (X)</i>	<i>Mercadeo e innovación (Y)</i>
<i>ESCENARIO 1</i>	1	5
<i>ESCENARIO 2</i>	2	9
<i>ESCENARIO 3</i>	4	16
<i>ESC. ACTUAL</i>	0	0

*Cuadro 9. Coordenadas cartesianas*

*Fuente: Elaboración Propia*



***Ilustración 15. Posibles rutas para alcanzar los escenarios planteados***

***Fuente: Elaboración Propia***

Como se puede ver en la ilustración 15, de las 6 posibilidades de rutas existentes se plantean sólo 5 pues se omite la que llega al Escenario 3 pasando por el 2, pero sin pasar por el primero, pues consideramos que si el crecimiento va a ser escalonado, esta ruta no tiene sentido.

Ruta 1, morada: Plantea que en 2030 la compañía logrará llegar al escenario 1 Winter is coming.

Ruta 2, verde: Plantea que en 2030 Zynga alcanzará de forma directa el escenario 2 Un verano en Nueva York.

Ruta 3, fucsia: Plantea que en 2030 Zynga alcanzará de forma directa el escenario 3 Un millón de primaveras.

Ruta 4, gris: Plantea alcanzar el escenario 2 o Un verano en Nueva York pasando antes por el primer escenario

Ruta 5, amarilla: Plantea alcanzar el escenario 3 o Un millón de primaveras pasando antes por los escenarios previos.

### 7.5.6 Elección de ruta de escenario apuesta

Contando con las posibles rutas apropiadas para el futuro del negocio visualizado al año 2030, se procede a realizar una votación por parte de los expertos a través del método del ábaco de François Regnier en donde a través de un análisis sencillo se reduce la incertidumbre y permite elegir la ruta para la compañía y el escenario apuesta. En la ilustración 5 se evidencia el proceso realizado por Zynga.

Muy deseable				
Deseable				
Duda				
Poco deseable				
No deseable				
Sin Respuesta				
04 E2 Un Verano en Nueva York Pasando por E1				
05 E3 Un Millon de Primaveras Pasando por E1 y luego E2				
02 E2 Un Verano en Nueva York				
01 E3 Un Millon de Primaveras				
03 E1 Winter Is Coming				

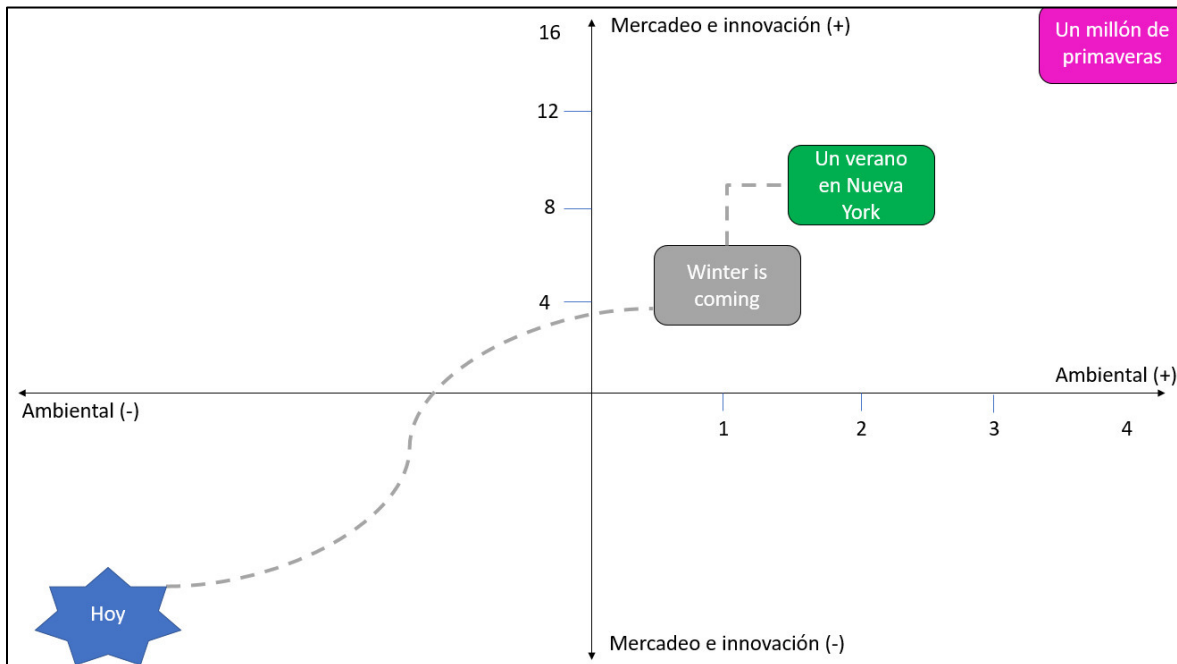
Muy deseable				
Deseable				
Duda				
Poco deseable				
No deseable				
Sin Respuesta				
	01 Eduard Bautista	02 Ludwing Cáceres	03 Lisaura Gómez	04 Carlos Villamizar
01 E3 Un Millon de Primaveras				
02 E2 Un Verano en Nueva York				
03 E1 Winter Is Coming				
04 E2 Un Verano en Nueva York Pasando por E1				
05 E3 Un Millon de Primaveras Pasando por E1 y luego E2				

*Ilustración 16. Resultados método del ábaco de François Regnier en Zynga*

**Fuente: Elaboración Propia**

La ilustración 16 evidencia que después de las votaciones realizadas por los expertos, se dio un empate entre la ruta 4 en donde se llega al escenario “un verano en Nueva York” pasando por el escenario “Winter is coming” y la ruta 5 en donde se llega al escenario “un millón de primaveras”

pasando en primer lugar por el escenario “winter is coming” y posteriormente por “un verano en Nueva York”.



*Ilustración 17. Ruta escogida estudio prospectivo en Zynga*

**Fuente: Elaboración Propia**

Los expertos deciden optar por la ruta 4 y el escenario “un verano en nueva york” después de un análisis grupal. Es por esto que la ilustración 17 evidencia la ruta escogida, en la cual se pretende llegar al escenario menos optimista cumpliendo las respectivas metas y posteriormente alcanzando el escenario más optimista, para mantener una escalabilidad sostenida con nuestra propuesta de valor.


### **7.5.7 Calificación de probabilidad de los escenarios con la técnica SMIC**

Esta etapa del análisis prospectivo en Zynga es muy importante ya que medirá las probabilidades de la ocurrencia del escenario apuesta basado en las consideraciones de los expertos.



### 7.5.7.1 Probabilidades simples

Teniendo en cuenta las 5 variables estratégicas que son importantes a largo plazo, se realiza una votación por parte de los expertos según la probabilidad que cada una de ellas se haga realidad para el año 2030. Cabe resaltar que se califica de 0 a 1 y 0 significa que no se cumpla y 1 que se cumpla la hipótesis. La ilustración 18 presenta los resultados del análisis realizado por los expertos de Zynga.



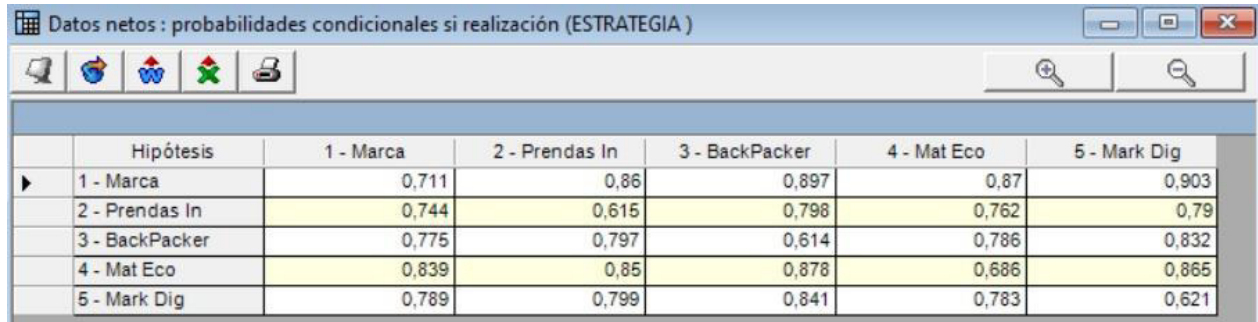
	Hipótesis	1 - Probabilidades
▶	1 - Marca	0,711
	2 - Prendas In	0,615
	3 - BackPacker	0,614
	4 - Mat Eco	0,686
	5 - Mark Dig	0,621

*Ilustración 18. Probabilidades simples consolidadas*

*Fuente: Elaboración Propia*

En la ilustración 18 podemos observar que según los expertos la hipótesis del posicionamiento de marca es la que más probabilidades tiene de cumplirse, es decir, lograr que Zynga sea una de las 5 marcas de ropa alternativa eco-amigable de mayor reconocimiento en el país tiene un 71,1% de probabilidades que se haga realidad para el año 2030.

### 7.5.7.2 Probabilidades de condiciones positivas



Hipótesis	1 - Marca	2 - Prendas In	3 - BackPacker	4 - Mat Eco	5 - Mark Dig
1 - Marca	0,711	0,86	0,897	0,87	0,903
2 - Prendas In	0,744	0,615	0,798	0,762	0,79
3 - BackPacker	0,775	0,797	0,614	0,786	0,832
4 - Mat Eco	0,839	0,85	0,878	0,686	0,865
5 - Mark Dig	0,789	0,799	0,841	0,783	0,621

*Ilustración 19. Probabilidades condicionales positivos en Zynga*

*Fuente: Elaboración Propia*

En la ilustración 19, evidenciamos que para poder cumplir la hipótesis del posicionamiento de marca la variable que más tiene afectación será el cumplimiento del marketing digital. En cuanto a las prendas inteligentes el cumplimiento de la hipótesis del mercado objetivo de la compañía, los backpackers. Para el cumplimiento de la hipótesis de los backpackers la variable que más aportaría con su realización sería el marketing digital. En cuanto a los materiales ecológicos el cumplimiento de la hipótesis de los backpackers tendría gran afectación. Finalmente, para el cumplimiento del marketing digital la variable que más lograría tener un impacto al realizarse anteriormente sería los backpackers.

### 7.5.7.3 Probabilidades de condiciones negativas

Las variables involucradas en los escenarios previamente definidos establecen las probabilidades y la influencia sobre cual parámetro recibe mayor afectación en diferentes hipótesis.

Datos netos : probabilidades condicionales si no realización (ESTRATEGIA )

Hipótesis	1 - Marca	2 - Prendas In	3 - BackPacker	4 - Mat Eco	5 - Mark Dig
1 - Marca	0	0,474	0,416	0,365	0,397
2 - Prendas In	0,298	0	0,324	0,293	0,327
3 - BackPacker	0,22	0,323	0	0,239	0,258
4 - Mat Eco	0,309	0,423	0,38	0	0,392
5 - Mark Dig	0,209	0,338	0,271	0,268	0

*Ilustración 20. Probabilidades condicionales si no realización en Zynga*

*Fuente: Elaboración Propia*

En la ilustración 20 se evidencia como se ven afectadas todas nuestras variables, en relación al no cumplimiento de las otras variables, podemos observar como el marketing digital es la variable que más se ve afectada al no cumplirse las demás

#### 7.5.7.4 Histograma de probabilidad de los escenarios



*Ilustración 21. Histograma de probabilidad de los escenarios*

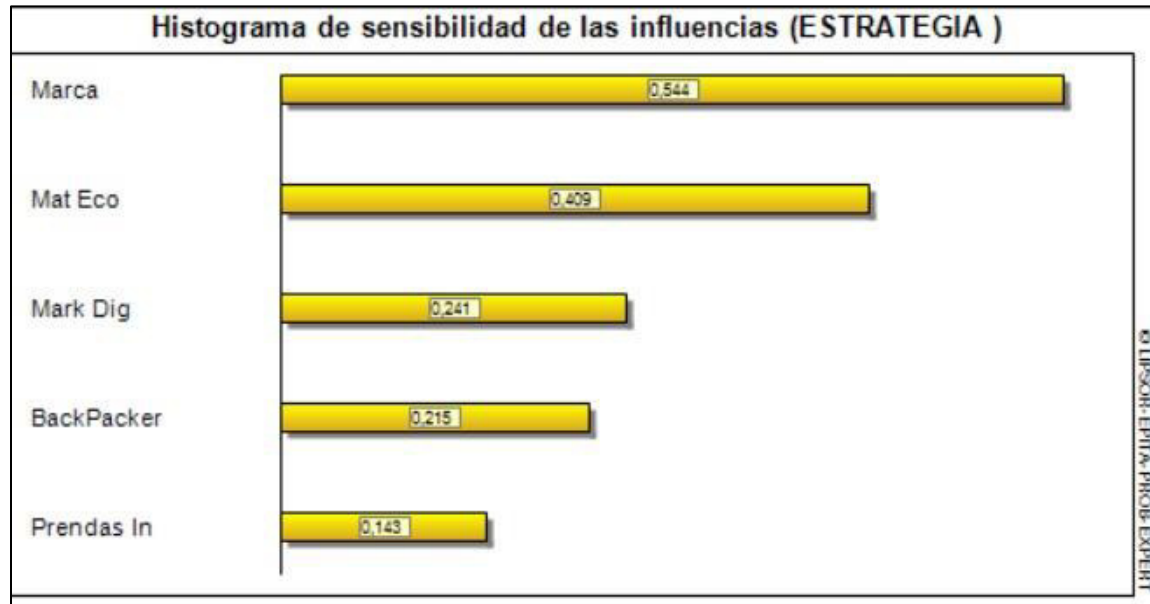
*Fuente: Elaboración Propia*

En la ilustración 21, se presentan los diferentes escenarios en orden descendente, con su respectiva probabilidad de ocurrencia.

Según el histograma de probabilidad de los escenarios, el escenario 01 (Winter is Coming), es quien tiene mayor probabilidad de ocurrencia evidenciándose con un 30%, este escenario cuenta con una alta probabilidad de cumplimiento de todas las hipótesis propuestas, aunque sea el más retador resulta con un buen número de ocurrencia.

#### 7.5.7.5 Histograma de sensibilidad de las influencias

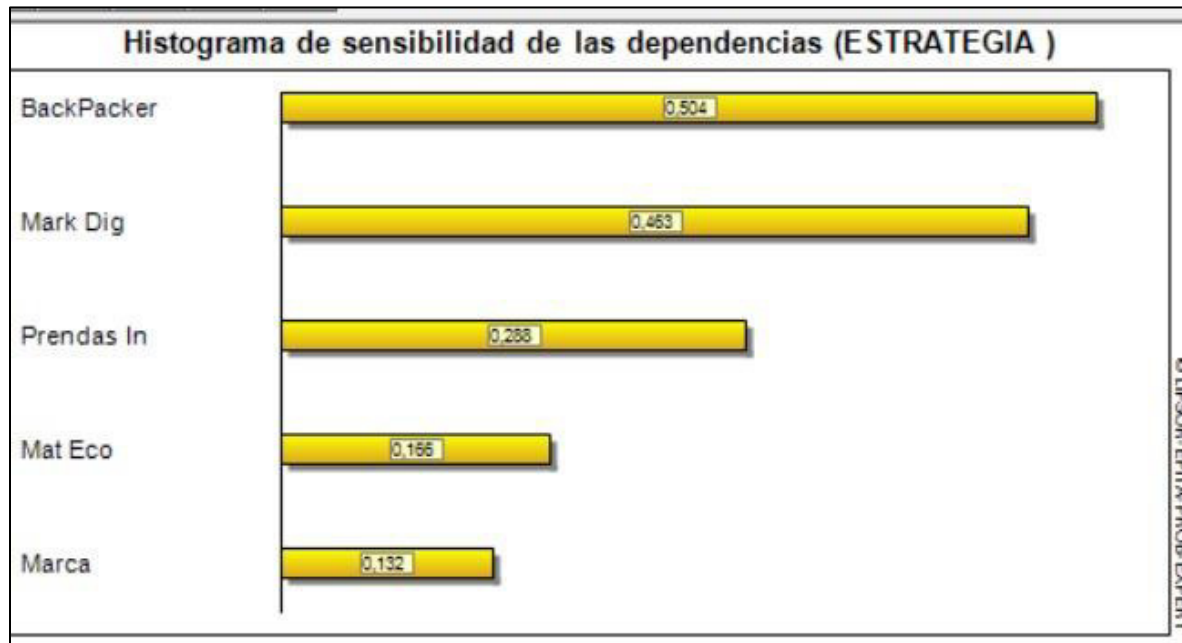
Como se evidencia en la ilustración 22, podemos observar en orden descendente, las variables más influyentes para ZYNGA S.A.S., siendo las dos más influyentes Marca y Materiales Eco-amigables, lo que representa las variables más importantes en nuestra empresa y por ende a las que se le deben prestar más atención.



*Ilustración 22. Histograma de sensibilidad de las influencias*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.5.7.6 Histograma de sensibilidad de las dependencias



*Ilustración 23. Histograma de sensibilidad de las dependencias en Zynga*

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se evidencia en la ilustración 23 histograma de sensibilidad de las dependencias, el análisis nos permite entender cuáles determinan mayor dependencia con respecto a la demás con el fin de conocer el nivel de control que debemos tenerles para lograr los escenarios deseados.

Adicionalmente, la variable más dependiente se encuentra los backpackers, ello podría deberse a que en primer lugar es dependiente de que la empresa satisfaga todas sus necesidades o logre cumplir con lo que buscan los diversos grupos que componen los backpackers, en la forma en que se les presentan los productos o los materiales que se emplean para la creación de los mismos.

El análisis probabilístico es totalmente coherente. Existe un alto grado de probabilidad de ocurrencia del escenario apuesta, en gran medida a que tomaron el escenario intermedio o escenario 2 (Un Verano en New York) y no el más retador. Igual los histogramas de sensibilidad son coherentes, esto se logra, primero cumpliendo todas las hipótesis planteadas para el escenario

1(Winter is Coming), para lograr el mínimo de las metas propuestas, pero exigiéndose siempre, llegar a un punto más lejano, cumpliendo con lo planteado en las hipótesis del escenario 2 (Un Verano en New York), las cuales se encuentran propuestas en el cuadro 5.

### 7.5.8 Planteamiento de Acciones Estratégicas

Para hacer posible el escenario 2 (Un verano en nueva york) para Zynga es necesario plantear acciones estratégicas que guiarán el camino en el futuro con el fin de asegurar la consecución de los objetivos trazados. Para ello se realiza el planteamiento y posteriormente se realiza un análisis de la importancia, el nivel de gobernabilidad y un estudio del tiempo adecuado para que se lleve a cabo dichas acciones través de la Matriz IGO (importancia y gobernabilidad). Además, el nivel de gobernabilidad está determinado por los 4 niveles de influencian, F como fuerte, M como media, D como débil y finalmente N como nulo.

#### 7.5.8.1 Posicionamiento de marca

Variable: Marca						
Objetivo: Posicionar a ZYNGA como una de las mejores marcas de ropa alternativa a nivel nacional con productos eco-amigables, e incursionando a nivel internacional de la mano de aliados estratégicos, a través de la implementación de tecnologías disruptivas manteniendo nuestros vínculos de responsabilidad social.						
Meta: En el año 2030 Zynga es una de las 5 marcas de ropa alternativa eco-amigable de mayor reconocimiento en el país.	Importancia	Gobernabilidad				Tiempo estimado
		F	M	D	N	
Identificar el segmento de mercado en el cual Zynga se va a desarrollar para clientes potenciales.	1	X				Durante el 2020.
Definir un plan de mercadeo basado en los atributos del producto.	2	X				Durante el 2020.
Establecer alianzas estratégicas entre las partes interesadas.	3		X			Permanente a partir del 2021.
Desarrollar aplicaciones y tecnologías disruptivas (Código QR, AWS, realidad virtual, etc.) para lograr el alcance un mayor mercado.	4	X				Permanente a partir del 2021.

Implementar un sistema de PQRS en donde se evidencie la satisfacción de nuestros clientes.	5	X			Permanente a partir del 2020.
Certificar algunos de los productos del portafolio con sellos verdes.	6		X		Permanente a partir del 2025.
Incluir a las madres cabezas de familia en procesos de formación.	7	X			Permanente a partir del 2021.
Crear una comunidad de aventureros que compartan sus experiencias con los productos de Zynga.	8		X		Permanente a partir del 2024.

**Cuadro 10. Acciones estratégicas para el posicionamiento de marca en Zynga**

**Fuente: Elaboración Propia**

### 7.5.8.2 Prendas inteligentes

<i>Variable: Prendas inteligentes</i>						
<i>Objetivo: Contar con una variedad de prendas inteligentes que ofrezcan un beneficio altamente diferenciado en sus características funcionales, dentro de nuestro portafolio, manteniendo una alta eficiencia dentro de los procesos y el personal involucrado, atendiendo todas las necesidades de nuestros clientes.</i>						
<i>Meta: En el año 2030 Zynga cuenta con un 41% a 50% de sus prendas fabricadas con materiales y dispositivos inteligentes.</i>	<i>Importancia</i>	<i>Gobernabilidad</i>				<i>Tiempo estimado</i>
		<i>F</i>	<i>M</i>	<i>D</i>	<i>N</i>	
<i>Crear un departamento de I+D+i.</i>	<i>1</i>	X			<i>A partir del 2025.</i>	
<i>Elaborar un estudio de mercado que permita identificar el tipo de prendas inteligentes requerida por los clientes de Zynga.</i>	<i>2</i>		X		<i>A partir del 2021.</i>	
<i>Identificar las materias primas con las cuales se fabricarán las prendas inteligentes en Zynga.</i>	<i>3</i>	X			<i>A partir del 2023.</i>	
<i>Establecer alianzas estratégicas entre las partes interesadas con respecto a las prendas inteligentes.</i>	<i>4</i>		X		<i>Permanente a partir del 2025.</i>	
<i>Adquirir maquinaria especializada para la producción de las prendas inteligentes.</i>	<i>5</i>		X		<i>Permanente a partir del 2025.</i>	
<i>Incluir programas de formación para la elaboración de prendas inteligentes.</i>	<i>6</i>		X		<i>A partir del 2024.</i>	

<i>Diseñar unidades de negocios dirigidas a las prendas inteligentes.</i>	7			X		<i>A partir del 2023.</i>
<i>Lograr incluir prendas inteligentes dentro del portafolio de productos de Zynga.</i>	8		X			<i>Permanente a partir del 2025.</i>
<i>Certificar algunos de los productos del portafolio con sellos verdes.</i>	9		X			<i>Permanente a partir del 2026.</i>

**Cuadro 11. Acciones estratégicas para prendas inteligentes en Zynga.**

**Fuente: Elaboración Propia**

### 7.5.8.3 Backpackers (mercado objetivo de Zynga)

Variable: Backpackers						
Objetivo: Ser la marca preferencial entre nuestro segmento de clientes (Aventureros), logrando identificar sus necesidades, aprovechando la información suministrada por nuestras bases de datos, identificando hábitos de consumo y así lograr construir una cultura sostenible y aventurera, en la cual se sientan identificados nuestros consumidores.						
Meta: En el año 2030 Zynga obtiene el 11% al 15% de las ventas del segmento de clientes (aventureros) a nivel nacional.	Importancia	Gobernabilidad				Tiempo estimado
		F	M	D	N	
Analizar los patrones de consumo y las necesidades de los clientes potenciales en cuanto a prendas de vestir y productos complementarios.	1	X				Permanente a partir del 2020.
Implementar un sistema de PQRs en donde se evidencie la satisfacción de nuestros clientes.	2	X				Permanente a partir del 2020.
Crear una comunidad de aventureros que compartan sus experiencias con los productos de Zynga.	3		X			Permanente a partir del 2024.
Generar planes de fidelización de clientes.	4	X				Permanente a partir del 2021.
Establecer alianzas estratégicas entre las partes interesadas que permitan el acercamiento con los clientes.	5		X			Permanente a partir del 2021.



Generar nuevos hábitos de consumo con responsabilidad social y ambiental en clientes potenciales.	6			X		Permanente a partir del 2020.
Apoyar campañas de responsabilidad social y ambiental que le permita a Zynga tener más visibilidad en el sector.	7		X			Permanente a partir del 2025.

**Cuadro 12. Acciones estratégicas para los backpackers en Zynga**

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 7.5.8.4 Materiales eco-amigables

Variable: Materiales eco-amigables						
Objetivo: Utilizar un alto porcentaje de nuestras materias primas con características eco-amigables, ofreciendo una línea de productos certificados con sellos verdes.						
Meta: En el año 2030 Zynga utiliza entre el 61% y el 70% de sus materias primas con características eco-amigables.	Importancia	Gobernabilidad				Tiempo estimado
		F	M	D	N	
Identificar las materias primas con las cuales se fabricarán las prendas en Zynga.	1	X				A partir del 2020.
Certificar algunos de los productos del portafolio con sellos verdes.	2		X			Permanente a partir del 2025.
Implementar procesos de economía circular en el desarrollo de los productos.	3		X			Permanente a partir del 2025.
Implementar materiales eco-amigables en el embalaje de los productos.	4		X			Permanente a partir del 2020.
Establecer alianzas estratégicas entre las partes interesadas.	5		X			Permanente a partir del 2021.
Generar nuevos hábitos de consumo con responsabilidad social y ambiental en clientes potenciales.	6			X		Permanente a partir del 2021.

Incluir planes de formación en optimización de procesos y materias.	7		X			Permanente a partir del 2021.
---	---	--	---	--	--	-------------------------------

**Cuadro 13. Acciones estratégicas para los materiales eco-amigables en Zynga**

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 7.5.8.5 Marketing digital

Variable: Marketing digital						
Objetivo: Posicionar nuestras plataformas tecnológicas entre las tiendas con más ventas en nuestro segmento a nivel nacional e internacional, logrando impactar nuestro mercado objetivo, brindando experiencias innovadoras mediante la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación.						
Meta: En el año 2030 las plataformas de Zynga se ubican entre las primeras 5 tiendas con más ventas a nivel nacional.	Importancia	Gobernabilidad				Tiempo estimado
		F	M	D	N	
Analizar los patrones de consumo y las necesidades de los clientes potenciales en redes sociales y en buscadores.	1			X		Permanente a partir del 2020.
Implementar medidores para verificar el impacto a los clientes y calificar las experiencias en las plataformas.	2			X		Permanente a partir del 2021.
Desarrollar aplicaciones y tecnologías disruptivas para lograr el alcance de un mayor mercado.	3	X				Permanente a partir del 2021.
Implementar estrategias de feedback	4			X		Permanente a partir del 2021.
Generar planes de fidelización de clientes.	5		X			Permanente a partir del 2021.
Establecer alianzas estratégicas entre las partes interesadas.	6		X			Permanente a partir del 2021.
Desarrollar un plan de expansión en redes sociales.	7	X				Permanente a partir del 2020.
Crear una comunidad de aventureros que compartan sus experiencias con los productos de Zynga.	8		X			Permanente a partir del 2024.

**Cuadro 14. Acciones estratégicas para el marketing digital en Zynga.**

*Fuente: Elaboración Propia*

## 7.6 Estudio de mercado y plan de marketing

### 7.6.1 Análisis de las cuatro acciones estratégicas

<i>Reducir</i>		<i>Aumentar</i>
<p style="text-align: center;"><b>Espacio y peso</b></p> <p>Para que nuestro segmento de mercado se interese en nuestros productos, es clave reducir estas características</p> <p style="text-align: center;"><b>Precio</b></p> <p>El modelo de negocio se basa en mano de obra barata que permite un precio de venta barato y a su vez libera al usuario de espacio si lo llega a necesitar</p>	<p><b>Curva de diferenciación.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Consumo por reposición</b></p> <p>Al tener prendas no dañinas para el medio ambiente brindamos la facilidad de desecharlas en cada viaje</p> <p style="text-align: center;"><b>Precio de las prendas certificadas con sello verde</b></p> <p>De esta forma se aumenta el prestigio de la marca y se vuelve rentable</p> <p style="text-align: center;"><b>Reconocimiento en el segmento de mercado</b></p> <p>Es claro que somos una nueva opción en el mercado y debemos mediante campañas de marketing aumentar nuestra visibilidad</p>
<p style="text-align: center;"><b>Materiales dañinos para el medio ambiente</b></p> <p>Nuestra marca se va a</p>		<p style="text-align: center;"><b>Funciones excepcionales</b></p> <p>Nuestro core es la incorporación de características innovadoras</p>

<p>caracterizar por ser Ecoamigable, debe eliminarse cualquier elemento dañino para el medio ambiente para ser consistentes con nuestro mensaje</p>		<p>que brinden facilidades al viajar, seguridad y un vínculo con la naturaleza aventurera</p>
<i>Eliminar</i>		<i>Crear</i>

### 7.6.2 Estimación del mercado

Según indicadores del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estudios de entornos organizacionales y de estudios de mercados realizados en la población colombiana, se identificó que existe un mercado potencial.

De la ilustración 24, se presentan los principales motivos, según información del Ministerio de Industria y Comercio, son los principales motivos por los cuales los visitantes extranjeros, ingresan a nuestro país, del cual destacamos el turismo por vacaciones, recreo y ocio, el cual ha incrementado en los últimos años, pasando en de 2012 con 63,5% a 2020 con el 74,87% del total de turistas que tienen como vacaciones, recreo y ocio, la razón principal por la cual visitan el país.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Educación y formación	0.59%	1.7%	2.58%	2.48%	2.41%	2.22%	2.15%	2.12%	1.24%
Negocios y motivos profesionales	16.96%	18.57%	22.73%	19.6%	17.14%	15.95%	14.8%	14.24%	10.75%
Otros motivos	14.75%	12.63%	7.15%	7.49%	6.81%	6.48%	6.57%	6.27%	8.67%
Religión y peregrinación	0%	0.05%	0.12%	0.08%	0.06%	0.12%	0.06%	0.05%	0.06%
Salud y atención médica	0.3%	0.37%	0.54%	0.49%	0.57%	0.65%	0.74%	0.76%	0.63%
Tránsito	3.86%	1.95%	0.12%	0.34%	0.13%	0.07%	0.04%	4.03%	3.6%
Vacaciones, recreo y ocio	63.5%	64.7%	66.75%	69.52%	72.87%	74.5%	75.56%	72.38%	74.87%
Visitas a familiares y amigos	0.03%	0.03%	0.01%	0%	0%	0%	0.08%	0.15%	0.19%
Total General	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

***Ilustración 24. Motivos de viaje visitantes Extranjeros.***

***Fuente: Migración Colombia- Cálculos OEE- MINCIT (2020-06)***

En la ilustración 25, se evidencia la llegada de visitantes extranjeros, clasificados por departamento destino, dentro de los cuales se muestra que se parte en 2012 con 14.572 visitantes al departamento de Santander, incrementando a 2019 a 21.655 visitantes, con el bajo de 2020 en el que se tienen 4.304 visitantes, reducción producto de los temas producidos por pandemia, pero de los cuales se espera la recuperación y se espera 22.000 personas para 2021.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ANTIOQUIA	148.369	175.021	200.419	247.902	315.356	333.640	379.163	438.530	98.053
ATLÁNTICO	35.074	37.752	38.175	46.723	52.518	53.710	70.949	62.185	15.460
BOGOTÁ, D. C.	721.231	763.198	859.949	992.144	1.066.182	1.165.977	1.254.656	1.259.414	261.172
BOLÍVAR	179.067	207.942	239.237	279.624	353.966	420.543	511.903	530.177	137.467
BOYACÁ	3125	3162	3004	3990	4631	5546	5843	6512	1461
CALDAS	6032	6350	6712	7559	8187	8960	9933	9609	1921
CAQUETÁ	474	374	314	292	418	516	478	707	106
CAJICA	3254	3723	3472	4181	4108	4334	4718	4877	937
CESAR	1777	1857	1744	2094	2015	2507	3163	3419	696
CÓRDOBA	1758	1743	1772	2340	2248	2898	3113	3118	730
CUNDINAMARCA	4990	5576	6992	8935	10.518	12.658	14.818	16.212	3198
CHOCÓ	966	419	2098	2500	3110	3020	2429	2803	760
HUILA	2734	2747	2847	3625	3754	4645	4485	4711	827
LA GUAJIRA	1394	1556	1619	1622	1407	2473	2248	3015	726
MAGDALENA	15.894	17.229	18.709	22.263	22.993	30.655	30.941	31.618	8243
META	2501	2938	2859	3508	4030	4653	4698	4711	1099
NARIÑO	13.005	12.126	12.737	16.677	17.080	19.350	15.909	14.341	3194
NORTE DE SANTANDER	12.832	14.338	17.149	15.656	10.852	11.523	14.035	17.994	5359
QUINDÍO	7372	8324	8359	10.113	12.849	13.745	14.941	16.791	3874
RISARALDA	17.611	18.139	18.604	22.062	24.355	24.250	27.012	29.398	6147
SANTANDER	14.572	14.258	14.264	15.774	16.897	18.012	20.481	21.655	4304

*Ilustración 25. Llegada de visitantes extranjeros por departamentos destino.*

*Fuente: Migración Colombia- Cálculos OEE- MINCIT (2020-06)*

### 7.6.3 Segmentación del mercado

<i>Segmentacion de mercados</i>			
<i>Clasificar el mercado en segmentos identificables, similares y significativos.</i>			
<i>Criterios</i>			
<i>Rentabilidad</i>	<i>Medible</i>	<i>Accesible</i>	<i>Capacidad de respuesta</i>
<i>Análisis de Variables.</i>			
<i>Geográfica -Santander, Colombia</i>			
<i>Demográfica-Edades 15-30-Estrato-4,5,6</i>			
<i>Psicográfica-Aventureros-Backpackers-Mochileros-Turistas "Extremos".</i>			
<i>Beneficios- Bajo precio-gamificación del producto-Productos ecoamigables-Acceso al producto</i>			
<i>Competidores</i>			
<i>Productos Sustitutos- Jumper- Saco de lana- Rompe viento- Ropa deportiva-</i>			
<i>Ventaja comparativa-Peso-Diseño- Materiales (Lana- hilo-poliéster)-Materiales ecoamigables-</i>			
<i>Ventaja Competitiva-peso-precio-Volumen-Funcionales-Realidad virtual-</i>			
<i>MARCA</i>			
<i>Beneficios</i>			
<i>Funcionales</i>	<i>Menor peso/Volumen, Multitasking</i>		

<i>Emocionales</i>	<i>Responsabilidad social-ambiental-</i>
<i>Auto Expresivos</i>	<i>Con la libertad de nuestras prendas disfruta la aventura de la naturaleza.</i>
<b>Rasgos de Valor</b>	
<i>Diseño de producto, Posicionamiento digital, Innovación</i>	<i>Notoriedad</i>
<i>PNN(Parque nacionales naturales)-Hostales-Agencias de viajes-Aeropuertos-Sistemas de innovación -Cámaras de comercio-Eco-resort.</i>	<i>Asociaciones</i>
<i>Certificación y sellos verdes-</i>	<i>Calidad percibida</i>
<i>Respaldo posventa-Crear comunidad digital (Redes sociales-Blogs)</i>	<i>Lealtad</i>

#### 7.6.4 Objetivos de Marketing

<i>Grupo de interés</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Meta</i>	<i>Plazo</i>	<i>Ventajas para la organización</i>	<i>Presupuesto</i>
<i>Clientes</i>	<i>Posicionar la marca en redes sociales</i>	<i>Igualar o superar los 1000 clientes</i>	<i>6 meses</i>	<i>Visibilización</i>	
<i>Consumidores</i>	<i>Crear comunidad digital de backpackers</i>	<i>90% de ventas derivado del BTC(Business to customer)</i>	<i>6 meses</i>	<i>Venta directa con el cliente-Reducción de intermediación</i>	
<i>Proveedores</i>	<i>Certificados en sellos verdes</i>	<i>Poseer un Mínimo de 10% de proveedores Certificados en sellos verdes</i>	<i>1 año</i>	<i>Beneficios en nuestras certificaciones de productos en sellos verdes</i>	
<i>Empleados</i>	<i>Capacitación en el uso de prendas ecoamigables</i>	<i>Que el 50% de nuestro equipo de trabajo esté capacitado en el uso de materiales para la fabricación de prendas ecoamigables</i>	<i>1 año</i>		
	<i>Establecer modelo E-commerce.</i>	<i>Elaborar un sistema de pago electrónico que pueda garantizar la trazabilidad del producto terminado.</i>	<i>3 meses</i>	<i>Mejoras en tiempo de producción y condiciones laborales</i>	
<i>Medio</i>	<i>Sellos verdes</i>	<i>Certificar el 10% de nuestras prendas a través organizaciones certificadoras</i>	<i>12 meses</i>	<i>Calidad del producto, Seguridad y salud en el</i>	

				<i>trabajo e impacto ambiental.</i>	
--	--	--	--	---	--

### 7.6.5 Plan de Marketing

<i>Plan</i>			
<i>Grupo de interés</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Acciones</i>	
Clientes	<b>Gestión de marketing digital</b>	Tácticas	Creadores de contenido
		Operativa	Crear cuentas en redes sociales
	<b>Engagement Con la Marca</b>	Tácticas	Creación de comunidades (Alcanzar 100 clientes en plan zyngapuntos)
		Operativa	Programas de fidelización, (puntos Zynga), compartir Experiencias en plataformas
	<b>Ser Pioneros en tienda con realidad virtual</b>	Tácticas	Plataformas con realidad virtual (cuerpos estándares con dimensiones de las prendas para determinar la mejor talla), reducir a "0" la necesidad de tiendas físicas.
		Operativa	Implementación de Software e inteligencia artificial para la página web, mediante el uso de herramientas digitales con medidas preseleccionadas que sugieran talla de la prenda para cada persona
Consumidores	<b>Establecer modelo E-commerce.</b>	Tácticas	Alianzas con apps y Api del sector turismo-tecnológico
		Operativa	Creación de plataforma web
	<b>Eliminar tercerización</b>	Tácticas	Eliminación de terceros en distribución y venta
		Operativa	Venta directa a través de nuestras plataformas
Proveedores	<b>Prendas con Certificados Verdes</b>	Tácticas	Que el 10% de nuestros proveedores tengan certificados en sellos verdes.
		Operativa	
Empleados	<b>Establecer Horarios Flexibles</b>	Tácticas	Establecer modelos de trabajo por metas (Modelo Uber)
		Operativa	Estandarizar modelos de producción.
Medio	<b>Sellos verdes</b>	Tácticas	Certificar el 10% de nuestras prendas con sellos verdes o certificaciones
		Operativa	Elaborar sistemas de gestión (Normas ISO)

### 7.5 Estudio Financiero

A continuación, se presenta esquema de la estructura de costos estimada de Zynga S.A.S.

Estructura de Costos Zynga S.A.S.			
		<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>



<b>Pronóstico</b>	<b>Unidades</b>	<b>150</b>	<b>1800</b>
Plan necesidades producción	Unidades	208	2496
Chaquetas Con capota	Unidades	100	1200
Chaquetas Sin capota	Unidades	100	1200
M.O. por día (empleados)	Personas	8	96
Cortadora	Personas	1	12
Armadora	Personas	2	24
Alistadora	Personas	1	12
Diseñador de Modas	Personas	1	12
Gerente	Personas	2	24
Contador	Personas	1	12
Transporte de materias		8	96
Transporte de mercancía	Viajes	8	96
Coste M.O. regular	Pesos	\$ 9,763,902.28	\$ 117,166,827.36
Gerente	Pesos	\$ 1,500,000.00	\$ 18,000,000.00
Contador	Pesos	\$ 600,000.00	\$ 7,200,000.00
Variación mano de obra	Pesos	\$ 352,000.00	\$ 4,224,000.00
Coste subcontratación	Pesos	\$ 800,000.00	\$ 9,600,000.00
Transporte de Carga	Pesos	\$ 200,000.00	\$ 2,400,000.00
Mantenimiento de Plataformas digitales	Pesos	\$ 600,000.00	\$ 7,200,000.00
Costos fijos funcionamiento	Pesos	\$ 1,150,000.00	\$ 13,800,000.00
Arriendo Bodega	Pesos	\$ 1,000,000.00	\$ 12,000,000.00
Servicios Públicos	Pesos	\$ 150,000.00	\$ 1,800,000.00
Devolución inventario-garantías		8	\$ 96.00
<b>Coste TOTAL</b>	<b>Pesos</b>	<b>\$ 16,115,902.28</b>	<b>\$ 193,390,827.36</b>

*Tabla 4. Estructura de Costos Zynga S.A.S.*

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	Valor Mensual	Valor Anual
Cortadora	\$1,127,976	\$13,535,707
Armadora (x2)	\$1,127,976	\$27,071,414
Alistador	\$1,127,976	\$13,535,707
Diseñador	\$1,300,000	\$15,600,000
Materia Prima	\$6,000,000	\$72,000,000
Total	\$10,683,928	\$141,742,828

*Tabla 5. Estructura de Costos Indirectos Zynga S.A.S.*

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>GASTOS</b>	Valor Mensual	Valor Anual
Gastos Administrativos	\$3,400,000	\$40,800,000
Administración	\$1,150,000	\$13,800,000
Planta y Equipo	\$9,800,000	\$9,800,000
Transporte rotación mercancía	\$200,000	\$2,400,000
Ventas	\$600,000	\$7,200,000
	\$15,150,000	\$74,000,000

*Tabla 6. Estructura de Gastos Zynga S.A.S.*

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Inversión</b>	Valor Anual
Planta y Equipo	\$9,800,000.00
Computador	\$6,000,000.00
Impresora	\$800,000.00
Equipo de oficina	\$3,000,000.00
	19,600,000

*Tabla 7. Estructura de Inversión Zynga S.A.S.*

*Fuente: Elaboración Propia*

## 7.6 Evaluación del Proyecto

Se identificó que existe un mercado potencial. Según los resultados obtenidos se logró estimar el volumen de ventas para los próximos cinco años.

En la tabla 8, se presentan la estimación de tiempos para la elaboración de una prenda de vestir, de la cual se obtienen según tiempos, una fabricación diaria de 8 prendas de vestir, para un total de 208 unidades mensuales, para un total de 2400 prendas anuales.

Almacén	Tiempo en Hrs	Tiempo en minutos	
pasar a trazo		0.09	Cortadora
trazo		4.97	Cortadora
alistamiento de corte		2.22	Cortadora
corte		12.99	Cortadora
pasar a coser		0.05	Armadora
coser		10.09	Armadora
pasar a mesa de corte		0.34	Cortadora
cortar guata		2.53	Cortadora
pasar a enguatar		0.31	Armadora
enguatar		14.34	Armadora
recortar guata		5.43	Cortadora
pasar a embolsillado		0.27	Armadora
embolsillado y cremalleras		22.2	Armadora
pasar a preparado de puños		0.27	Armadora
preparado de puños		15.72	Armadora
pasar a poner forro		0.26	Armadora
poner forro		21.08	Alistadora
Etiquetado		3.5	Alistadora
Control de Calidad del Producto		5	Alistadora
Empacar y Almacenar		3	Alistadora

*Tabla 8. Estructura de Tiempos de producción de prendas.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Por lo cual para un costo total de producción estimado de \$27.513.902.28 mensuales, y una producción de 208 unidades mensuales, tenemos un costo unitario por prenda de \$132.278.38, para lo cual se estima un precio de venta de \$231.487.16 pesos, para cualquier tipo de chaqueta.

## INGRESOS

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Unidades)	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701

**Tabla 9. Tasa de crecimiento anual.**

***Fuente: Elaboración Propia***

En la tabla 9, se presenta la tabla de crecimiento anual, con un estimado de incremento anual del 3% de producción y ventas de prendas de vestir.

La inversión preoperativa antes de la puesta en marcha del proyecto asciende \$19.600.000 las cuales se difieren en cinco años. La inversión en activos productivos asciende a \$74.000.000, la vida útil de los activos se estima en 10 años.

La producción de 208 prendas (Chaquetas) anuales, requiere en materias primas \$72'000.000 y en mano de obra indirecta \$69.742.827, anualmente. Por lo cual, los costos indirectos de fabricación se detallan a continuación.

COSTOS INDIRECTOS	Valor Mensual	Valor Anual
Cortadora	\$1,127,976	\$13,535,707
Armadora (x2)	\$1,127,976	\$27,071,414
Alistador	\$1,127,976	\$13,535,707
Diseñador	\$1,300,000	\$15,600,000
Materia Prima	\$6,000,000	\$72,000,000
		\$141,742,827

Adicionalmente los gastos de administración se estiman en \$74'000.000, los cuales se deberán ajustar anualmente.

GASTOS	Valor Mensual	Valor Anual
Gastos Administrativos	\$3,400,000	\$40,800,000
Administración	\$1,150,000	\$13,800,000
Planta y Equipo	\$9,800,000	\$9,800,000
Transporte rotación mercancía	\$200,000	\$2,400,000

Ventas	\$600,000	\$7,200,000
		\$74,000,000

Se contempla un capital de trabajo para 30 días de operación. Se estima que la tasa impositiva (impuesto de renta) es del 33%.

El precio de venta de cada prenda, estimado para el primer año es de \$231.487 pesos, y se estima la venta de 2400 prendas en el primer año, obteniendo así un ingreso por ventas por valor de \$ 555'569.180.65 pesos mcte.

Para lo cual se estima un crecimiento de los ingresos anuales del 3%, mientras que el crecimiento de los costos y gastos se prevé del 4%

Por lo cual se tiene la siguiente proyección de Ingresos y de costos.

Proyección de Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en Unidades	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Precio de Venta	\$231,487	\$238,432	\$245,585	\$252,952	\$260,541
Ingresos por Ventas	555,569,180.65	589,403,344	625,298,007	663,378,656	703,778,416

Proyección de Costos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (Und)	\$28,846	\$30,000	\$31,200	\$32,448	\$33,746
Mano de Obra (Und)	\$132,278	\$137,570	\$143,072	\$148,795	\$154,747
Otros Costos (Anuales)	102,800,000	106,912,000	111,188,480	115,636,019	120,261,460

De los datos anterior, obtenemos las siguientes tablas de costos de producción y de proyección de gastos a 5 años.

Costos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$69,230,769	\$74,160,000	\$79,440,192	\$85,096,334	\$91,155,193
Mano de Obra	317,468,103	340,071,832	364,284,947	390,222,035	418,005,844

Costos Indirectos	102,800,000	106,912,000	111,188,480	115,636,019	120,261,460
Depreciación	1,960,000	14,531,593	14,531,593	14,531,593	14,531,593
Total, Costos de Producción	491,458,872	535,675,425	569,445,211	605,485,981	643,954,089

Proyección de Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Administración	13,800,000	14,352,000	14,926,080	15,523,123	16,144,048
Gastos de Ventas	7,200,000	7,488,000	7,787,520	8,099,021	8,422,982
Amortización de diferidos	9,800,000				
Total Gastos de Administración y Ventas	30,800,000	21,840,000	22,713,600	23,622,144	24,567,030

Del cual obtenemos un capital de trabajo en cada año de:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPITAL DE TRABAJO	42,541,573	45,248,653	48,135,602	51,214,711	54,499,127

A partir de lo anterior, se calcular el flujo de caja:

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		555,569,181	589,403,344	625,298,007	663,378,656	703,778,416
Costos		491,458,872	535,675,425	569,445,211	605,485,981	643,954,089
Utilidad Bruta		64,110,308	53,727,919	55,852,796	57,892,676	59,824,327
(-) Gastos de Admón. y Ventas		30,800,000	21,840,000	22,713,600	23,622,144	24,567,030
Utilidad Operacional		33,310,308	31,887,919	33,139,196	34,270,532	35,257,297
(-) Impuestos	33%	10,992,402	10,523,013	10,935,935	11,309,275	11,634,908
Utilidad Operacional después de impuestos		22,317,906	21,364,906	22,203,261	22,961,256	23,622,389
(+) Depreciaciones, Amortizaciones		11,760,000	14,531,593	14,531,593	14,531,593	14,531,593

(+/-) Capital de Trabajo			-2,707,080	-2,886,949	-3,079,109	106,148,623
(+) Valor de Salvamento						72,657,964
Flujo de Caja Libre	126,341,573	34,077,906	33,189,418	33,847,905	34,413,740	216,960,569

Fuente	Estructura	Costo Después de Impuestos	Ponderación
Pasivo	70%	20.10%	14.07%
Patrimonio	30%	37.00%	11.10%
Costo de Capital			25.17%

Criterio de Decisión	Valor	Criterio de Decisión
VPN	23,958,523	Se acepta el proyecto
TIR	31.60%	Se acepta el proyecto

El modelo de negocio a través de la estimación de la tasa interna de retorno de 31.60% permite establecer la viabilidad del proyecto bajo los criterios predefinidos en el modelo de negocio con un costo de capital del 25.17%.

La definición del flujo de caja en diferentes periodos, evidencia un capital de trabajo positivo en el último periodo (año 5) de \$106,148,623(COP), lo cual evidencia el impacto de la correcta y eficiente gestión de las decisiones que Zynga.S.A.S genera con su propuesta de valor.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

- El análisis prospectivo de la empresa brinda una amplia visión de los factores más influyentes en su proceso de crecimiento de la empresa Zynga.S.A.S . Además, la generación de varios posibles escenarios con su debido direccionamiento, resulta muy útil para maximizar los resultados esperados. Las estrategias finalmente obtenidas direccionaran de forma eficiente el trabajo a desarrollar durante los próximos años.
- A través de la configuración de la cadena de suministros, se pudo identificar el modelo de operación logística 3pl, como proceso crítico y junto con los stakeholders, situados en distintos puntos de la cadena de valor, los cuales permiten encontrar canales más eficientes para comercializar las prendas de vestir y accesorios de ZYNGA S.A.S., además con el análisis del diagrama de procesos se describen etapas productivas que influyen en el producto final.
- Al analizar los resultados obtenidos por el software MICMAC, se obtuvo que las variables como backpackers, materiales ecoamigables, posicionamiento de Marca, e-commerce y Materiales inteligentes se encuentran presentes tanto como influencias directas como influencias indirectas, indicando la importancia de cada una en la organización y la importancia de realizar el seguimiento de evolución de cada una. Sin embargo, la empresa debe estar en monitoreo constante de las nuevas tendencias mundiales y saber adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades.
- Para poder alcanzar el escenario propuesto por la compañía, es necesario la implementación de las estrategias descritas en el documento, se debe realizar un monitoreo al avance de estas acciones con el fin de tomar decisiones en momentos oportunos, lo que permitiría aumentar la probabilidad del cumplimiento de los objetivos.
- El modelo de negocio a través de la estimación de la tasa interna de retorno de 31.60% permite establecer la viabilidad del proyecto bajo los criterios predefinidos en el modelo de negocio o proyecto integrador con un costo de capital del 25.17%. La definición del flujo de caja en diferentes periodos, evidencia un capital de trabajo positivo en el último periodo (año 5) de



\$106,148,623(COP), lo cual evidencia el impacto de la correcta y eficiente gestión de las decisiones que Zynga.S.A.S genera con su propuesta de valor.

- Es primordial establecer un modelo de desempeño que permita diagnosticar la condiciones laborales y productivas para establecer las políticas de gestión humana donde se incluya evaluación y feedback del desempeño de los colaboradores con un esquema enfocado en el work-life-balance.
- El conocimiento de las expectativas y necesidades de los consumidores para Zynga S.A.S permite establecer estrategias de marketing digital efectivas que reducen el costo de adquisición de los clientes y permite incrementar el valor percibido a posibles clientes o clientes potenciales, esto se puede establecer con el uso de tecnologías disruptivas con enfoque en la gestión del cliente y creación de contenido que influye en la creación de valor en el segmento de mercado de los backpackers.

## 8. Referencias

- Aguirre, Z., & Martínez, M. (18 de Marzo de 2005). *Influencia de la situación laboral en el ajuste*. Obtenido de <https://sid.usal.es/Idocs/F8/ART9377/Influencia.Pdf>
- Alcaldía de Bucaramanga. (2017). *CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL DE LOS CIUDADANOS, USUARIOS O GRUPOS DE INTERÉS CON LOS CUÁLES INTERACTÚA CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS*. Bucaramanga.
- Arias, A. (2015). *Las Nuevas Tecnologías y el Marketing Digital*. IT Campus Academy.
- Arias, B. (29 de Abril de 2016). *El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental*. Obtenido de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/385/573>
- Barg, G. (s.f.). *El bien social*. Obtenido de El bien social: <https://elbiensocial.org/es/marcas-moda-sustentable-ecologica-colombia/>
- Bonnet, A., Hennesey, P., Quiroz, J., Rizzo, S., & del Castillo, M. (Diciembre de 2012). *Responsabilidad social empresarial: prioridad de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA459075538&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19092458&p=IFME&sw=w>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Gallego, M. (Julio de 2000). *Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>
- Gámez, M., & Sandoval, W. (Noviembre de 2017). Definición arquitectónica de una plataforma de Comercio Electrónico en la Categoría Moda, orientada a mejorar la experiencia actual del usuario en Colombia. Chía.
- García, M., & Duque, J. (03 de Junio de 2012). *Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones*. Obtenido de <https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/2965/2376>
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2003). *La cultura organizacional*. Sao Paulo.
- Jiménez, A., González, C., & Reyes, D. (Junio de 2009). *Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros*. Obtenido de <http://repository.ucatolica.edu.co/handle/001/192>
- Joyce, G. (09 de Diciembre de 2019). *Brandwatch*. Obtenido de Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/tendencias-moda-2020/>

- Nieto, T. O. (2011). *repository.unilibre.edu.co*. Obtenido de [repository.unilibre.edu.co](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/4407/BricenoNietoTito2011.pdf?sequence=2):  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/4407/BricenoNietoTito2011.pdf?sequence=2>
- Nozal, A. (10 de enero de 2018). *logismarket*. Obtenido de [logismarket](https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/):  
<https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/>
- Nozal, A. (10 de Enero de 2018). *logismarket*. Obtenido de [logismarket](https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/):  
<https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/>
- OIT. (2004). *Horarios de trabajo y preferencias de los trabajadores en los países industrializados*. Routledge. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/la-oit-analiza-los-horarios-de-las-jornadas-laborales-en-los-paises-industrializados/>
- Oxfam. (s.f.). *blog.oxfamintermon.org/*. Obtenido de [blog.oxfamintermon.org/](https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-descubre-estas-10-marcas/#Veraluna_la_marca_de_moda_ecologica_y_de_Comercio_Justo_de_Oxfam_Internom):  
[https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-descubre-estas-10-marcas/#Veraluna\\_la\\_marca\\_de\\_moda\\_ecologica\\_y\\_de\\_Comercio\\_Justo\\_de\\_Oxfam\\_Internom](https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-descubre-estas-10-marcas/#Veraluna_la_marca_de_moda_ecologica_y_de_Comercio_Justo_de_Oxfam_Internom)
- Pigneur, A. O. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ponce, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y profesional: un reto para las empresas y empleados. *Revista empresa y humanismo*, 208.
- RCN radio. (29 de Agosto de 2018). *Bucaramanga, la ciudad que más basura por habitante genera en el país*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/santanderes/bucaramanga-es-la-ciudad-que-mas-genera-basura-por-habitante-en-el-pais>
- Ries, E. (2011). *The lean Startup*. New York: Crown Business.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (Junio de 2013). *Relación entre cultura y valores organizacionales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>
- Soler, A. (14 de Abril de 2014). *¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia?* Obtenido de <https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1371/1331>
- Torres, D., & Guerra, J. (2012). *Comercio electrónico*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.pdf>