

**CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE CREATECH S.A.S., EMPRESA DEDICADA AL DISEÑO,
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN DÉNIM DE DISEÑADOR EN
BOGOTÁ, D.C.**

**ANDRÉS ALEXÁNDER ARANZAZU OCAMPO
RICARDO CARO QUINTERO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2010**

**CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE CREATECH S.A.S., EMPRESA DEDICADA AL DISEÑO, FABRICACIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN DÉNIM DE DISEÑADOR EN BOGOTÁ, D.C.**

**ANDRÉS ALEXÁNDER ARANZAZU OCAMPO
RICARDO CARO QUINTERO**

**Trabajo de grado en el énfasis de Fomento del Espíritu
Empresarial para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director
GUILLERMO ANDRÉS ZAPATA PÉREZ
Ingeniero Industrial
Profesor de Trabajo de Grado**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2010**

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Formulación.....	18
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	18
3. OBJETIVOS	19
3.1. Objetivo General	19
3.2. Objetivos Específicos.....	19
4. RESUMEN EJECUTIVO.....	19
4.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO	19
4.2. POTENCIAL DEL MERCADO.....	19
4.3. VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	20
4.4. RESUMEN DE LAS INVERSIONES.....	20
4.5. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	21
4.6. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	21
4.7. EQUIPO DE TRABAJO	21
5. PLAN DE MERCADEO	22
5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	22
5.1.1. Definición de Objetivos	22
5.1.2. Definición del segmento meta	23
5.1.3. Metodología.....	23
5.1.3.1. Tipo de investigación.....	23
5.1.3.2. Técnica de investigación	23
5.1.3.3. Procedimiento	25
5.1.4. Análisis de la información	26
5.1.5. Análisis del Sector	30
5.1.6. Análisis de la Competencia.....	32
5.1.7. Tamaño del Mercado	42
5.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	44
5.2.1. Producto.....	44
5.2.1.1. Beneficio principal.....	44
5.2.1.2. Producto básico.....	44

5.2.1.3.	Producto ampliado o real.....	44
5.2.1.4.	Producto extendido o aumentado.....	45
5.2.1.5.	Marca.....	45
5.2.1.6.	Estrategias de Producto.....	46
5.2.2.	Distribución.....	48
5.2.2.1.	Diseño del Canal.....	48
5.2.2.2.	Estrategias de Distribución.....	49
5.2.3.	Precio.....	50
5.2.3.1.	Factores Internos.....	51
5.2.3.1.1.	Objetivos de Branding.....	51
5.2.3.1.2.	Costos.....	51
5.2.3.1.3.	Aspectos de la Organización.....	51
5.2.3.2.	Factores Externos.....	51
5.2.3.2.1.	Naturaleza del mercado y la demanda.....	51
5.2.3.2.2.	Competencia.....	52
5.2.3.2.3.	Otros factores del entorno – Situación coyuntural.....	52
5.2.3.3.	Método de Fijación de Precios.....	53
5.2.3.4.	Estrategia de Precio.....	53
5.2.4.	Promoción.....	54
5.2.4.1.	Posicionamiento como objetivo.....	54
5.2.4.2.	Estrategias de Comunicación.....	55
5.2.4.3.	Medición.....	55
5.2.5.	Estrategia de Servicio.....	56
5.2.5.1.	Profesionalización del Servicio.....	57
5.2.5.2.	Pago a Servidores.....	57
5.3.	PROYECCIONES DE VENTAS.....	58
5.4.	RESUMEN DEL PLAN DE MERCADEO.....	60
5.5.	CONCLUSIONES DEL PLAN DE MERCADEO.....	62
6.	PLAN OPERATIVO.....	63
6.1.	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	63
6.2.	ESTADO DE DESARROLLO.....	63
6.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO, ESTRATEGIA DE FABRICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	66
6.4.	SELECCIÓN DE PROVEEDORES, NECESIDADES Y COSTOS UNITARIOS DE FABRICACIÓN.....	70
6.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.....	72

6.6.	PLAN DE ABASTECIMIENTO	73
6.7.	COSTOS DE PRODUCCIÓN Y PLAN DE COMPRAS	75
6.8.	INFRAESTRUCTURA	77
6.9.	PARÁMETROS TÉCNICOS ESPECIALES	78
6.10.	RESUMEN	78
6.11.	CONCLUSIONES DEL PLAN OPERATIVO	79
7.	PLAN ORGANIZACIONAL	80
7.1.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	80
7.1.1.	Análisis DOFA	81
7.1.2.	Organismos de Apoyo	84
7.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	85
7.3.	TALENTO HUMANO	88
7.4.	ASPECTOS LEGALES	89
7.5.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	91
7.5.1.	Gastos de Personal.....	91
7.5.2.	Gastos de Puesta en Marcha.....	91
7.5.3.	Gastos de oficina	92
8.	PLAN FINANCIERO	92
8.1.	POLÍTICAS FINANCIERAS.....	92
8.2.	RELACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS	93
8.4.	CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO.....	106
9.	PLAN EJECUTIVO	107
9.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	107
9.2.	METAS SOCIALES	108
9.2.1.	Metas Sociales del Plan de Negocio.....	108
9.2.2.	Plan Nacional de Desarrollo	108
9.2.3.	Plan Regional de Desarrollo	108
9.2.4.	Clúster ó Cadena Productiva	109
9.2.5.	Empleo.....	109
9.2.6.	Emprendedores.....	110
10.	IMPACTO	110
10.1.	ECONÓMICO.....	110
10.2.	SOCIAL	110
10.3.	AMBIENTAL	110

11.	EJECUCIÓN.....	110
12.	INDICADORES, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	111
13.	CONCLUSIONES	112
14.	RECOMENDACIONES.....	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Empresas de la Cadena Textil-Confecciones 2005	9
Tabla 2.	Las 10 empresas de prendas de vestir que más ganaron en Colombia en el 2008.....	10
Tabla 3.	Exportaciones FOB de pantalones de algodón, fibras sintéticas y las demás materias textiles. ..	12
Tabla 4.	Empresas, marcas e información financiera de las empresas de confecciones que más vendieron en el 2008. Algunos cálculos de los autores. Fuente: Revista Dinero.....	14
Tabla 5.	Ventas anuales de jeans de diseñador en Bogotá, D.C.	17
Tabla 6.	Resumen de las inversiones.	20
Tabla 7.	Resumen de ventas e indicadores financieros.	21
Tabla 8.	Distribución de entrevistas a profundidad	24
Tabla 9.	Ficha técnica encuesta a transeúntes.....	24
Tabla 10.	Estratificación de las encuestas.....	25
Tabla 11.	Resumen de información general recopilada por encuesta.....	26
Tabla 12.	Marcas preferidas por los encuestados.....	27
Tabla 13.	Resumen de información estratificada recopilada por encuesta.....	28
Tabla 14.	Uso de medios de comunicación.....	29
Tabla 15.	Principales inconvenientes al comprar jeans	30
Tabla 16.	Estudio previo realizado en junio de 2009	32
Tabla 17.	Marcas preferidas por los encuestados de forma estratificada.....	33
Tabla 18.	Relación de aspecto visual de las marcas competidoras.....	41
Tabla 19.	Precios de las marcas <i>top of mind</i> en jeans.....	42
Tabla 20.	Precios de pantalones “jean” fijados por competidores de categoría “de diseñador”.....	42
Tabla 21.	Precios de jeans ofrecidos por otros competidores.....	42
Tabla 22.	Mercado Potencial anualizado y estratificado por género	43
Tabla 23.	Mercado Real anualizado y estratificado por género para los dos métodos.....	44
Tabla 24.	Precios fijados según la estrategia para la marca <i>Aranzazu Jeans</i>	54
Tabla 25.	Ventas teóricas para saturación de 100% del mercado desabastecido encontrado.	59
Tabla 26.	Funciones de saturación del mercado en tres escenarios.	59
Tabla 27.	Proyección de ventas pesimista	60
Tabla 28.	Proyección de ventas probable	61
Tabla 29.	Proyección de ventas optimista	61
Tabla 30.	Resumen Plan de Mercadeo.....	62
Tabla 31.	Estado de desarrollo por proceso.....	66
Tabla 32.	Requerimiento de recursos para el proceso productivo de elaboración del producto referencia M-PL-1002.....	69

Tabla 33. Relación de personal requerido al interior de la organización en la fase inicial para la fabricación de los productos.....	70
Tabla 34. Explosión de materiales para unidad de producto referencia M-PL-1002.....	71
Tabla 35. Costos unitarios por referencia para la colección a lanzar.....	71
Tabla 36. Detalle de proyección de inventario de producto terminado.....	72
Tabla 37. Detalle de MRP para el insumo Cremallera.....	73
Tabla 38. Relación de cantidad mínima de pedido y tiempos de entrega de materias primas e insumos requeridos.....	75
Tabla 40. Detalle de costos de producción.....	75
Tabla 41. Detalle de compras proyectadas.....	76
Tabla 42. Detalle pago servicios proyectado.....	76
Tabla 43. Recursos físicos requeridos en la organización para la realización de las operaciones del proceso productivo.....	77
Tabla 44. Recursos físicos requeridos por otras organizaciones para la realización de las operaciones del proceso productivo.....	77
Tabla 45. Resumen área operativa bajo escenario probable.....	78
Tabla 46. Resumen área operativa bajo escenario pesimista.....	79
Tabla 47. Resumen área operativa bajo escenario optimista.....	79
Tabla 48. Perfil de Capacidades Internas para la marca Aranzazu Jeans.....	82
Tabla 49. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.....	83
Tabla 50. Matriz DOFA para Createch S.A.S.....	84
Tabla 51. Salario Mínimo Createch S.A.S.....	89
Tabla 52. Talento Humano requerido con responsabilidades en la administración de la organización.....	89
Tabla 53. Actividades económicas registradas ante la DIAN.....	89
Tabla 54. Gastos de personal para CREATECH S.A.S.....	91
Tabla 55. Gastos de constitución y legalización.....	92
Tabla 56. Presupuesto de gastos de oficina.....	92
Tabla 57. Balance inicial del proyecto.....	94
Tabla 58. Flujo de caja consolidado bajo escenario probable.....	95
Tabla 59. Estados de resultados proyectados bajo escenario probable.....	96
Tabla 60. Balances generales proyectados bajo escenario probable.....	97
Tabla 61. Indicadores financieros proyectos bajo escenario probable.....	98
Tabla 62. Flujo de caja consolidado bajo escenario pesimista.....	100
Tabla 63. Estados de resultados proyectados bajo escenario pesimista.....	100
Tabla 64. Balances generales proyectados bajo escenario pesimista.....	101
Tabla 65. Indicadores financieros proyectos bajo escenario pesimista.....	102
Tabla 66. Flujo de caja consolidado bajo escenario optimista.....	103
Tabla 67. Estados de resultados proyectados bajo escenario optimista.....	104
Tabla 68. Balances generales proyectados bajo escenario optimista.....	105
Tabla 69. Indicadores financieros proyectos bajo escenario optimista.....	106
Tabla 70. Actividades programadas durante el año 2010.....	107
Tabla 71. Empleo directo e indirecto generado por la organización.....	109
Tabla 72. Indicadores de gestión para Createch S.A.S.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales variables cadena de Textiles y confecciones 2002 – 2007.....	8
Figura 2. Participación de exportaciones de pantalones para hombre, según material, en 2007, 2008 y 2009. Fuente: BACEX-Proexport.	13
Figura 3. Categorías del mercado.....	31
Figura 4. Histograma de datos de la Tabla 11.	33
Figura 5. Marca para <i>Aranzazu Jeans</i>	45
Figura 6. Detalles del producto con asociación a la marca.	46
Figura 7. Modelo de distribución para <i>Aranzazu Jeans</i>	48
Figura 8. Ficha técnica de referencia de la colección 2010-II.	64
Figura 9. Diagrama de operaciones pantalón en dénim.	67
Figura 10. Árbol de Proceso de Fabricación para referencia M-PL1002.	68
Figura 11. El concepto de proceso.	86
Figura 12. Esquema de procesos.....	86
Figura 13. Estructura de un proceso para Createch S.A.S.....	87
Figura 14. Estructura Organizacional de Createch S.A.S.	88

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. DATOS PARA DETERMINACIÓN DE TAMAÑO DE MERCADO.....	113
ANEXO 2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA 2: HÁBITOS DE CONSUMO DE JEANS E IMPACTO DE MEDIOS	114
ANEXO 3. DIAGRAMAS DE FLUJO DE DATOS PARA LA IMPLANTACIÓN FUTURA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO (SCM).....	116
ANEXO 4. ESTIMACIÓN DE PROPORCIÓN DE VENTAS POR MES Y DEL IPC	119
ANEXO 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS –MEFI- PARA LA MARCA ARANZAZU JEANS Y LAS MARCAS TOP OF MIND DE LA CATEGORÍA.....	121
ANEXO 6. COPIA DE RUT	122
ANEXO 7. CERTIFICADO DE EXISTENCIA LEGAL DE CREATECH, S.A.S.....	123
ANEXO 8. ESTADO DEL TRÁMITE DE REGISTRO DE MARCA ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.....	126

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Para la segunda mitad del siglo XX el sector textil representaba gran parte de la producción nacional. Durante la década de 1990 la apertura económica azotó a la industria colombiana y despertó a los empresarios en un mercado internacional con menores precios. A raíz de ello surgió la cooperación sectorial buscando permitir a la industria salir de la crisis y en 1996 se firmó entre el Gobierno, el sector privado y otras entidades nacionales un Acuerdo Sectorial de Competitividad para la Cadena Textil-Confecciones, que buscaba generar ventajas competitivas a través de la equidad social, la internacionalización efectiva, la modernización, la reconversión industrial y la innovación tecnológica. Aunque se veía un enfoque claro a la producción, el sector estaba advertido de la necesidad de incorporar el diseño como elemento fundamental en el proceso productivo¹.

El sector de textil-confección para el año 2006, sin incorporar las estadísticas de la componente agrícola de la cadena, generó 121.000 empleos contribuyendo con el 23% de la ocupación nacional y \$6 billones de producción correspondientes al 8% de la producción bruta de los industriales del país, de los cuales son \$2,9 billones de valor agregado equivalentes al 9% del valor agregado nacional industrial². La ropa de algodón en tejidos planos presentó el comportamiento observado en la Figura 1, el cual se explica en parte por el cambio en las condiciones arancelarias hacia países como España, Chile, Canadá y Suiza después de 2002³.

Un enfoque fuertemente productivo llevó a las industrias a lograr la competencia en precio y calidad de producto volcando las miradas de muchas marcas extranjeras en Latinoamérica debido a que el modelo de maquila genera altos estándares y bajos costos, sin embargo el mercado internacional de textiles y confecciones es muy competido, la transferencia tecnológica se difunde con rapidez y su uso tiende a generalizarse, por ello la competitividad de la cadena depende de factores como la encontrar nichos de alto potencial competitivo, diferenciación de los productos y la adopción de estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, que sobrepasen las fronteras nacionales⁴.

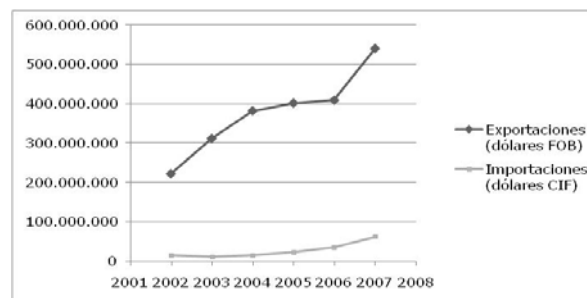


Figura 1. Principales variables cadena de Textiles y confecciones 2002 – 2007

Fuente: DIAN-DANE, Cálculos: DNP-DDE⁵

¹ Desarrollo Económico, Acuerdo Sectorial de Competitividad Cadena Textil-Confecciones. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia., 1996

² ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA, DANE. 2006.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=17&id=43&Itemid=154

³ ARAUJO IBARRA & ASOCIADOS S.A., cálculos basados en estadísticas de Trademap en www.araujoibarra.com

⁴ Cadenas productivas: estructura comercio internacional y protección. DNP, Bogotá, 2005.

⁵ http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles_Confecciones.zip

La industria de textiles y confecciones dispone de alto potencial de crecimiento, se beneficia de sistemas especiales de exportación e importación y de incentivos aún vigentes como las Zonas Francas, el Plan Vallejo y el régimen de comercializadoras internacionales, entre otros. La organización empresarial de este sector se caracteriza por tener gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas, para el año 2005, la distribución de las empresas de la cadena textil–confecciones que contaban con registro mercantil agrupadas de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU, Revisión 3, era la siguiente:

Área	Actividad Productiva	Empresas
Proveedores de insumo	Fabricación y preparación de materia prima e insumos	124
	Comercio al por mayor de materias primas e insumos	143
	Comercio al por menor de materias primas e insumos	20
Transformación	Transformación tejidos	297
	Transformación confección	5.958
	Servicios anexos a la transformación	11
Comercialización	Comercio al por mayor de producto terminado	1.381
	Comercio al por menor de producto terminado	6.219

Tabla 1. Empresas de la Cadena Textil-Confecciones 2005⁶

Analizando el área de influencia de la capital en la generación de valor, de empleo y divisas, la cadena textil-confecciones ha sido de las más importantes de la región Bogotá-Cundinamarca, generando el 18,7% del empleo industrial de la región y participando con el 8,9% de la producción industrial, la cual concentra sus actividades en Bogotá. En las etapas finales de la cadena existe una alta participación de las exportaciones y una gran tendencia a añadir valor agregado a través de la industria de la moda⁷.

Ya para 2009 las ventas de prendas de vestir y confecciones, en el primer bimestre, se habían reducido en 30,7%, la producción se contrajo 25,7% y las exportaciones 20%, al situarse en 206,3 millones de dólares⁸, las exportaciones de confecciones para mayo de 2009 cayeron en 37% con respecto al año anterior pero paradójicamente las exportaciones de textiles crecieron en 15%⁹, probablemente este hecho se identifica porque la mejoría de la producción se ha realizado en las grandes industrias textiles permitiéndoles llegar con éxito y crecer en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y la Comunidad Andina, pero ha sido más lenta o imposible en las maquiladoras de confección dada su gran cantidad, bajos niveles de tecnología y gran exceso de capacidad instalada, Colombia es importador neto de textiles y exportador neto de confecciones, pues solo 15% de las telas se exportan mientras 57% de las confecciones salen al exterior, los textiles y confecciones representan 92% del valor agregado de la

⁶ Caracterización de las cadenas productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, 2005.

⁷ *Ibid.*

⁸ Confecciones: a reactivar la demanda, Separata especial 5.000 empresas que crecen en Colombia. La República, mayo 18 de 2009.

⁹ Proexport, Informe Consolidado de Exportaciones Colombianas, Turismo e Inversión Extranjera. Última revisión Junio 09 de 2009. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=9971&IDCompany=16>

cadena de valor y esta contribuye con 8% del valor agregado de la industria, 20% del empleo y 5% de las exportaciones en el país¹⁰.

Según una encuesta realizada a expertos del sector de las confecciones, los principales problemas que lo aquejan en la actualidad son los costos, la competencia desleal, el contrabando, el lavado de activos y las importaciones muy baratas, existe además una tendencia a considerar importante el apoyo gubernamental como estrategias para mejorar la situación del sector en el futuro y se considera también importante desplegar estrategias relacionadas con la calidad y el servicio y con la reducción de costos¹¹, en este sentido CIDETEXCO ha definido que en la visión hacia 2015 para la cadena de algodón, fibras, hilazas, textiles, confecciones e insumos, será una de las cadenas productivas con mayor crecimiento y participación en la generación de valor agregado nacional, orientando su oferta hacia productos y mercados diferenciados por su alta calidad, atendiendo adecuadamente las necesidades del mercado nacional e internacional¹², se hace necesario entonces observar los líderes en la industria, quizás un estudio de dichas compañías permita identificar factores competitivos claves. En lo que a confecciones se refiere la siguiente tabla muestra las empresas de prendas de vestir que más ganaron en el 2008.

Posición	Razón Social	Utilidad Neta (Millones de pesos)
1	Leonisa	13.931
2	Studio F International Fashion Corporation	10.692
3	C.I. Dugotex	6.609
4	Estudio de Moda	4.583
5	Distribuidora de Textiles y confecciones DIDETEXCO	4.499
6	C.I. Francisco Rocha Alvarado & Cía. Ltda.	3.166
7	Empresa Colombiana de Textiles	2.873
8	Productora de confección	2.365
9	Vestimundo	2.330
10	Inversiones Support	2.248

Tabla 2. Las 10 empresas de prendas de vestir que más ganaron en Colombia en el 2008¹³.

Fuente: Supersociedades

Teniendo en cuenta que más del 90% de las empresas en Colombia son Micro, Pequeñas y medianas Empresas, la asociatividad se convierte en una estrategia clave para competir, en el presente funciona a nivel general la ACOPI¹⁴, pero en términos sectoriales se requiere una integración más fuerte, según la coordinadora del programa de Competitividad del Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes, María Isabel Agudelo, el trabajo que viene desarrollando con 10 clústeres del país, demuestran que hay muchas tareas por hacer para lograr que las MIPYME se fortalezcan y logren unirse para crear planes de asociatividad (La República). el caso más evidente es el Clúster

¹⁰ Información del Sector, Sector Textil Confección Diseño y Moda en Colombia, Descripción del Sector en Colombia, INEXMODA, <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%3%b3n/Informaci%3%b3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>

¹¹ ARANZAZU OCAMPO, Andrés A. Caracterización, estrategias y escenarios prospectivos del sector confección en Colombia. Monografía para optar por el título de Administrador de Empresas. UNAD. Bogotá, D.C., 2009.

¹² Agenda Interna CIDETEXCO. Recuperado en abril de 2009: <http://www.textilconfecciones.com>

¹³ Tomado de la separata 5.000 empresas que Crecen en Colombia. Diario La República del 18 de mayo de 2009.

¹⁴ Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias.

Textil/Confección, Diseño y Moda Medellín/Antioquia que se estima está constituido por 11.966 empresas, con activos totales por cerca de USD 2.765 millones, representando aproximadamente el 25% del PIB industrial de la región y el 43% del empleo industrial del Departamento¹⁵.

Es claro que el sector está en crisis y requiere de liderazgo e innovación en competitividad, diferenciación y modelos empresariales. Enmarcado en la globalización, el modelo de las maquilas se ha convertido en una de las herramientas de los países industrializados para mejorar su competitividad internacional aprovechando los rasgos inequitativos del empleo en las naciones menos desarrolladas, la innecesaria transferencia tecnológica y las exenciones tributarias por reexportación, lo cual en últimas no representa un beneficio económico real para el país, pues la mayor parte del dinero generado en la cadena se produce en la comercialización. En este sentido podría decirse que la fuerte tendencia de los productores colombianos a competir con calidad y precio, no ha sido equilibrada por los comerciantes que básicamente se han enfocado en las ventas, dejando de lado el *marketing* y las oportunidades de generación de valor que aporta el desarrollo de marcas.

El sector textil-confecciones colombiano no puede seguir dependiendo de la venta de materias primas o productos genéricos. De hecho, en las grandes empresas del sector existe la tendencia a posicionar productos por medio de una marca, dejando el antiguo modelo de maquila *full package*, para hacer un negocio de nombres, posicionándolos inicialmente a nivel nacional y luego buscando su comercialización en el exterior¹⁶.

Enfocarse en el último eslabón de la cadena no ha sido el único paso a seguir, la fuerte entrada de marcas internacionales constituye una amenaza para el sector, pues la marca no es la solución *per sé*, sino la adecuada construcción de la misma. En Colombia diseñadores como Ricardo Pava, Silvia Tcherassi, Hernán Zajar y Lina Cantillo deben competir frente a marcas de talla internacional como Hugo Boss, Calvin Klein, Giorgio Armani, Dolce & Gabbana y Chanel, por mencionar unos pocos que decidieron salir de sus talleres y aliarse con la industria logrando incluso precios inferiores a los nacionales. En este sentido el problema no se debe solo a los costos sino al modelo de negocio¹⁷.

Es importante reconocer las ventajas competitivas de Colombia en algunos de los productos del sector textil-confección-diseño-moda. Un claro ejemplo de dichos productos puede inferirse por su demanda. Existen oportunidades de negocio en variadas ramas, entre ellas, la fabricación de prendas de vestir de lujo en denim, más conocidos en el medio como *jeans premium*. En la versión del año 2008 de Colombiamoda, la feria de moda de mayor envergadura en Colombia, “los productos más demandados correspondieron a los segmentos *underwear* masculino y femenino, pantalones tejanos o jeans y ropa casual para dama”¹⁸. En la pasada edición (año 2009) se vio que la “ropa interior de lujo, vestidos de baño y jeans premium son algunos de los productos más buscados por los compradores internacionales,

¹⁵ ¿Qué es el Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda?, Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda Medellín Antioquia. <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=0>

¹⁶ BOTERO, L. V. Everfit avanza en proceso de reinversión. La República, 11A. Marzo 20 de 2009.

¹⁷ ALZATE OSPINA, Isabel Cristina. Creación de una empresa de diseño, confección y comercialización de ropa femenina en Bogotá. Trabajo de Grado, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2008.

¹⁸ CEVALLOS, J. (25 de agosto de 2008). Colombiamoda generó un volumen de negocio de 45,3 millones de dólares. Recuperado el 27 de enero de 2010, de noticiero textil.net: <http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=80995>
Subrayado fuera de texto.

provenientes de 32 países”¹⁹. “Los países que más hicieron negocios durante Colombiamoda fueron Estados Unidos, Perú y México, quienes demandaron productos textiles representados en vestidos de baño, ropa interior de alto valor agregado, ropa casual de mujer, colecciones completas incluyendo *jeans wear premium*, accesorios, bisutería y manufactura de cuero, entre otros”²⁰.

En Colombia, la fabricación de *jeans* es una actividad que lleva varias décadas. Las exportaciones a inicios de la década del 2000 ascienden a cerca de 100 millones de dólares, siendo el principal renglón de las exportaciones de confecciones colombianas (624 millones de dólares en 2001). Además, Colombia es reconocida por ser el segundo fabricante mundial de *jeans* cinco bolsillos, después de Estados Unidos. “Desde que en 1873 Levi Strauss –creador de la marca Levi’s- patentó en San Francisco el uso de tachas metálicas en los pantalones, los *jeans* iniciaron una exitosa carrera que los convirtió pronto en la prenda favorita de jóvenes, adultos y niños. Hoy, con un mercado de 5.000 millones de personas, la fabricación de *jeans* es uno de los negocios más apetecidos por los confeccionistas de todo el mundo”²¹.

A falta de estudios puntuales existentes sobre el mercado de prendas de vestir en denim en Colombia, se pueden apreciar tendencias crecientes sobre las exportaciones de dichos productos. La base de datos BACEX, disponible en Proexport, permite apreciar la importancia relativa de las prendas de vestir en denim con respecto a los otros materiales. Además la tendencia del denim a participar más que los demás materiales es sensiblemente notoria (ver tabla 3 y figura 2).

Año	Posición Arancelaria					
	6303420000 Algodón	6203421000 Dénim	6203422000 Terciopelo rayado	6203429000 Algodón los demás	6203430000 Fibras sintéticas	6203490000 demás materias textiles
2000	\$ 91.669.872				\$ 7.894.626	\$ 1.296.046
2001	\$ 93.858.616				\$ 10.038.287	\$ 931.550
2002	\$ 87.730.444				\$ 7.590.451	\$ 85.715
2003	\$ 119.829.943				\$ 9.304.969	\$ 142.189
2004	\$ 138.267.137				\$ 12.379.780	\$ 303.079
2005	\$ 190.173.353				\$ 16.345.982	\$ 250.200
2006	\$ 184.671.019				\$ 9.847.980	\$ 545.567
2007	\$ 204.831.981	\$ 163.624.331	\$ 955.842	\$ 40.251.808	\$ 11.748.748	\$ 1.339.227
2008	\$ 165.712.181	\$ 137.485.137	\$ 468.854	\$ 27.758.190	\$ 13.717.151	\$ 467.503
2009 ene-oct	\$ 69.350.308	\$ 59.891.492	\$ 632.947	\$ 8.825.869	\$ 5.507.556	\$ 467.533

Nota 1: A partir del año 2007, los productos de la partida 6303420000 se dividen en varias subpartidas (decreto 4589/2006)

Nota 2: Los valores expresados en rojo corresponden a la suma de las subpartidas correspondientes

Tabla 3. Exportaciones FOB de pantalones de algodón, fibras sintéticas y las demás materias textiles.

Fuente: BACEX-Proexport.

¹⁹ Ropa interior y jean, lo más buscado en Colombiamoda. (29 de julio de 2009). Recuperado el 2010 de 27 de enero, de La Republica: www.andi.com.co/camaras/textil/.../RopalInteriorJean.pdf

²⁰ LOPEZ, J. P. (31 de julio de 2009). Colombiamoda 2009 cerró con record en cifras. Recuperado el 27 de enero de 2010, de La F.M.: <http://www1.lafm.com.co/noticias/2009-07-31/colombiamoda-2009-cerr-con-record-en-cifras>. Resaltado por los autores

²¹ Jeans a la medida. (17 de junio de 2002). Cambio, págs. 38-40.

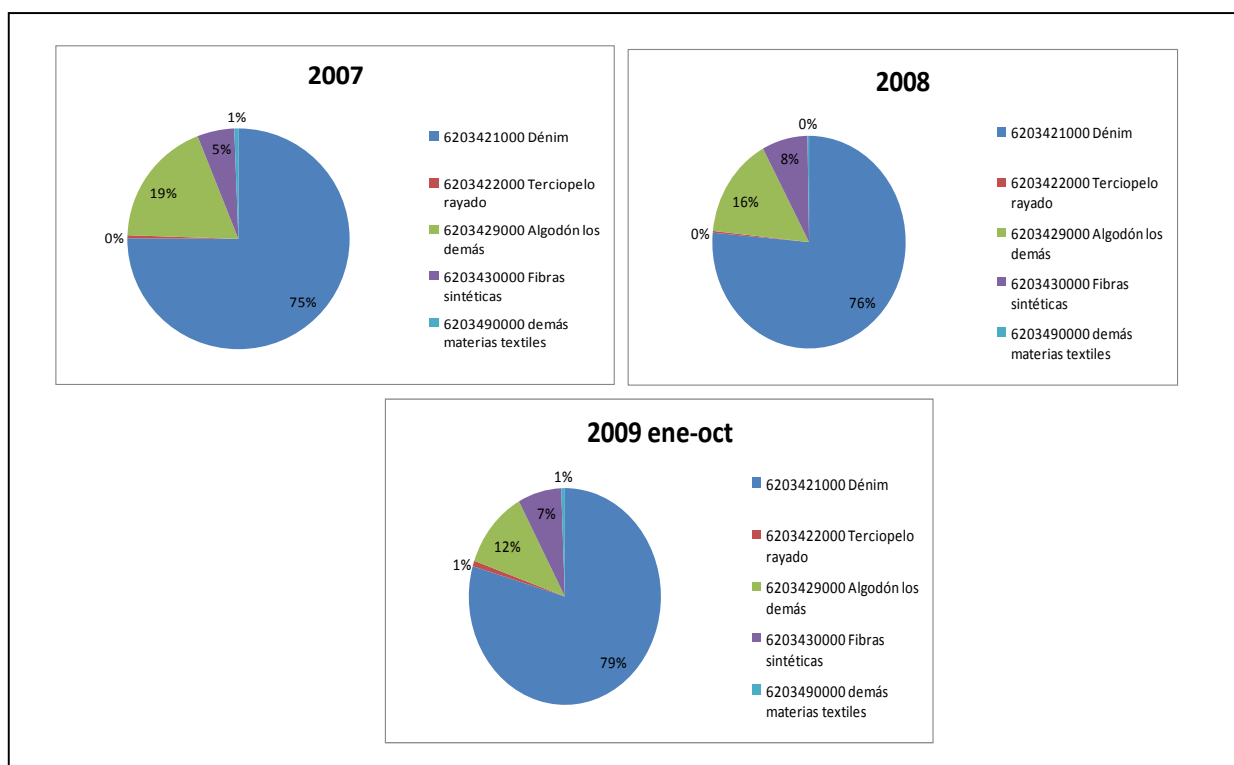


Figura 2. Participación de exportaciones de pantalones para hombre, según material, en 2007, 2008 y 2009. Fuente: BACEX-Proexport.

Aunque instalar en Bogotá una organización dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir en dénim no es una novedad, no presenta mayores inconvenientes²²; sin embargo, esto no implica el éxito de dicha organización. Se hace necesario encontrar una oportunidad de negocio. En la actualidad en este sector, la competencia basada en precio no tiene un atractivo importante, como lo explica Mike Todaro, director de American Apparel Producers Network²³ -AAPN-: “para competir en un escenario donde los proveedores se dividen entre chinos y no chinos, se deben ofrecer productos de moda y diseño”. Admite que desde hace años en Colombia se hace tanto costura, como corte y diseño, lo que aventaja a la industria nacional sobre aquellos países donde sólo se confecciona²⁴. ¿Dónde están las oportunidades de desarrollo de la industria? “Si se trata de competir por precio y hacer prendas USD 0,03 más baratas, puede haber problema, pero si el enfoque es de servicio y calidad, de diseño, de compartir innovación y establecer relaciones durables, allí hay oportunidades”, dice Gabriel Botazzi, presidente para Latinoamérica de Sara Lee en 2004²⁵.

Al respecto, de los datos analizados sobre las 10 empresas que más vendieron en el 2008 en sector confección, se puede apreciar que el 70% está conformado por empresas cuyos productos cuentan con marcas y diseño propios y la tendencia de mayor relación utilidad neta/ventas está a favor de este tipo de organizaciones (ver tabla 4). Para ello es necesario entender que la construcción de la marca requiere de la estrategia de diferenciación, que puede consistir básicamente en productos con precios más altos

²² ACEVEDO DUARTE, ibíd.

²³ La AAPN es una red que agrupa a 400 de las marcas más famosas del mercado de Estados Unidos como Liz Clairbone, Gap o Jockey y las une con productores de prendas en países de Centroamérica y el Caribe.

²⁴ Moda, marca y servicio, las llaves maestras. (3 de Septiembre de 2004). Dinero, págs. 36-37.

²⁵ Moda, marca y servicio, las llaves maestras. Ibíd.

pero justificados²⁶ ofrecidos a través de los mecanismos tradicionales de la Industria de la Moda en particular.

En entrevista hecha al director de una de las escuelas de moda de mayor reputación en el país, Arturo Tejada, resalta, en el marco del principal evento de la moda en Bogotá, el Círculo de la Moda, que el objetivo “es acreditar a la ciudad como capital del diseño y la innovación, (...) que puede impactar como un verdadero centro de negocios para la industria”²⁷. Por otro lado, en entrevista hecha a Fredy Yara²⁸, instructor del Sena en Bogotá en el área de textil-confección y uno de los líderes de la propuesta de esta institución para la Semana Internacional de la Moda de Bogotá versión 2010, menciona que la academia está interesada en enfocar un currículo en el tema del denim y sus productos dada la creciente necesidad en el mercado. Lo anterior evidencia que la oferta laboral de diseñadores y el potencial de los productos en denim tiene un atractivo particular, permitiendo entrever una oportunidad de negocio, para el cual, además de no poseer grandes barreras de entrada, en Bogotá se encuentran instaladas toda clase de organizaciones que ofrecen productos y servicios conexos con la fabricación de prendas de vestir en denim: comercializadoras de textiles, confeccionistas, proveedores de insumos, patronaje industrial, bordadoras, tintorerías y establecimientos de comercio (ver directorio textil). Igualmente, Bogotá cuenta con una gran diversidad de consumidores, garantizando a su vez una gran variedad de nichos de mercado para seleccionar. “No hay que olvidar que el 28% de la industria de las confecciones, el 40% del cuero y calzado, el 60% de la oferta textil, el 32% del sector cosmética y belleza y el 92% de los diseñadores están aquí en Bogotá, según la Cámara de Comercio de Bogotá”²⁹.

UTILIDAD NETA/VENTAS (%)	EMPRESA	MARCA(S)	VENTAS (\$ MILLONES)	ACTIVOS (\$ MILLONES)	UTILIDAD NETA (\$ MILLONES)	UTILIDAD NETA/PATRI MONIO (%)	EBITDA/VENTAS (%)	RANKING SECTOR CONFECCION 2009
7,87%	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORPORATION	STUDIO F	135 895	103 304	10 692	23,50	13,00	7
5,29%	LEONISA	LEONISA	263 248	249 466	13 931	8,70	10,10	2
3,04%	DIDETEXCO	MARCAS COMERCIALIZADAS EN ALMACENES EXITO	147 867	124 673	4 499	5,40	2,70	6
1,80%	EXPOFARO CI	MAQUILA	112 457	116 132	2 027	5,80	13,30	9
1,72%	TENNIS	TENNIS	111 094	95 610	1 906	4,90	6,80	10
0,85%	VESTIMUNDO	GEF	273 230	340 693	2 330	1,50	9,90	1
0,34%	EL GLOBO CI	MAQUILA	218 017	133 075	740	8,80	2,10	3
0,30%	PERMODA	PRONTO, ARMI	189 110	206 701	570	0,40	6,40	4
0,17%	CALCETINES CRYSTAL	MAQUILA	160 582	291 947	270	0,10	10,00	5
-4,01%	HERMECO	OFFCORSS	121 179	86 524	- 4 856	-39,80	3,50	8

Tabla 4. Empresas, marcas e información financiera de las empresas de confecciones que más vendieron en el 2008³⁰. Algunos cálculos de los autores. Fuente: Revista Dinero.

²⁶ RIES, Al y RIES, Laura. Las 22 leyes inmutables del Branding. McGraw Hill. Bogotá D.C., 2002.

²⁷ MUNEVAR B., T. (15 de febrero de 2009). Moda con Altura. Recuperado el 27 de enero de 2010, de El tiempo.

²⁸ Entrevista realizada el 6 de febrero de 2010.

²⁹ MUNEVAR B., T. Ibid. Subrayado fuera de texto.

³⁰ Adaptado de edición especial 5000 empresas, revista Dinero, mayo 29 de 2009, No. 326, en donde el sector textil-confección-diseño-moda es considerado como uno de los sectores de talla mundial y en un mismo listado están todos los subsectores. De dicho listado se seleccionaron las 10 primeras empresas confeccionistas.

Con respecto a las actividades realizadas por el equipo emprendedor, que ha estado interesado en participar en el sector textil-confección-diseño-moda, desde hace varios años ha ido adquiriendo competencias académicas en Diseño de Modas y Confección³¹ y en Maquinaria, Materiales y Procesos para la Confección del Jean³². Igualmente, ha asistido a eventos del sector³³, ha realizado estudios para obtener información que permita vislumbrar una idea de negocio en el mismo y paralelamente se ha vinculado a programas para desarrollar habilidades emprendedoras³⁴. Por otro lado, al conocer la dinámica comercial del sector y la importancia de la diferenciación como ventaja competitiva, el equipo emprendedor ha concluido que la marca es un factor clave para el éxito de una organización en la industria de la moda, y para ello ha profundizado en aspectos relacionados con la Gerencia de Marca.

Entre los estudios realizados por el equipo emprendedor, se encuentra una investigación de mercados hecha durante el primer semestre de 2008, cuyo objetivo consistió en determinar el tipo de material en el cual se especializaría el proyecto, se realizó una encuesta a 104 personas de las cuales el 100% afirmó tener prendas de vestir en denim y sólo el 37,5% ha adquirido prendas de vestir en cuero³⁵, demostrando que las primeras son consumidas en mayor proporción. Posteriormente, se realizó un *focus group* en mayo de 2009 al cual asistieron estudiantes universitarios de estratos 4, 5 y 6 que evidenció una fuerte disposición hacia la adquisición de prendas respaldadas por nombres de diseñadores debido a su exclusividad, nivel de servicio y sofisticación³⁶. Luego, a partir de un sondeo, se establecieron las marcas *top of mind* de prendas de vestir en denim (Diesel, Chevignon, Levi's y Americanino)³⁷ observando que ellas corresponden a la categoría "Jeans Premium"³⁸ y que ninguna de éstas se refiere al nombre de un diseñador, por lo cual se hace evidente que ninguna marca se ha apropiado de la categoría "Jeans de Diseñador" lo cual es una posible oportunidad para desarrollar el "Océano Azul"³⁹. De este modo, la idea de negocio consiste en diseñar, fabricar y comercializar prendas de vestir en denim asignando el nombre del Diseñador del equipo emprendedor a la marca.

Por otra parte, se encuentra que entre las mejores marcas globales de prendas de vestir para el año 2009, el 57,14% corresponde a marcas de diseñador, y sin incluir las marcas deportivas, este valor se convierte en 72,72%. Adicionalmente estas marcas subieron en promedio 3,33 puestos en el escalafón general de marcas entre 2008 y 2009 incluyendo la presencia de 33,33% más marcas de prendas de vestir de diseñador que en el periodo anterior⁴⁰. Ahora bien, en términos de ventas los diseñadores Bogotanos se han visto afectados por la entrada de marcas internacionales en su mayoría pertenecientes

³¹ Andrés Aranzazu realizó estudios en Diseño de Modas y Patronaje en la Academia de Modas J. Lauri en 1999.

³² Curso de formación virtual del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA realizado en 2009.

³³ Círculo de la Moda de Bogotá 2008, Ibagué Maquila y Moda 2009, Bogotá International Leather Show 2009, Exhibición Internacional de Cuero e Insumos, Maquinaria y Tecnología 2009, Semana de la Moda de Bogotá 2010.

³⁴ El equipo participa actualmente en Jóvenes con Empresa y Bogotá Emprende.

³⁵ ARANZAZU OCAMPO, Andrés A. Oportunidades en el mercado de prendas de vestir en cuero y en jean. Bogotá, 2008.

³⁶ CARO QUINTERO, Ricardo. Focus Group (Video). Mayo de 2009. Minutos 32 a 67,

³⁷ ARANZAZU OCAMPO, Andrés A. y LAISECA SEGRERA, José L. Identificación de las marcas *top of mind* de denim en Bogotá. Junio de 2009.

³⁸ AF Internacional. Identificación de Oportunidades de Competitividad para Productos de Valor Agregado en U.S.A. Caso Inexmoda, Marzo de 2009.

³⁹ Chan Kim describe los Océanos Azules como espacios de mercado no aprovechados en donde la competencia se convierte en algo sin importancia.

⁴⁰ Listado de las mejores marcas globales. Corporación Interbrand.

2008: http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2008&langid=1001

2009: http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2009&langid=1001

al grupo español Industrias de Diseño Textil Inditex S.A., entre las cuales encontramos Zara, Bershka, Stradivarius y Massimo Dutti, y la caída en las ventas ha sucedido particularmente para aquellos dedicados al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir *Prêt-à-Porter* o Listas para Vestir quienes manifiestan haber tenido incluso una caída en las ventas de hasta -50% durante el 2009⁴¹.

Al respecto existen posiciones encontradas, según el reconocido diseñador Giovanni López la clave del éxito está en ofrecer “moda, precios competitivos y exclusividad”⁴². Por otra parte la Diseñadora Judy Hazbún manifiesta que “para posicionarse como diseñador se requiere trabajar en grupo, tener capacidad, un excelente producto y saber muy bien cómo va a llegar, cuándo y en qué condiciones”⁴³. Este último enfoque permite observar que quienes posicionan sus marcas lo logran debido a la fuerte orientación empresarial de sus negocios que incluye un amplio conocimiento del mercado y la logística de producción y colocación de sus productos

Por otra parte, las prendas de diseñador se comercializan típicamente en los estratos altos en Bogotá debido a su disposición de pago⁴⁴, a la relativa estabilidad de sus ingresos y al alto valor percibido a través de las marcas⁴⁵. Por otra parte los jeans son usados normalmente por personas jóvenes, por lo cual se piensa que el segmento puede ser definido de la siguiente manera: hombres y mujeres residentes en Bogotá con edades entre 20 y 35 años pertenecientes a estratos 4, 5 y 6. Según las proyecciones del DANE, para este segmento existe un mercado potencial de 387.555 personas⁴⁶.

Al estudiar el segmento de mercado en la ciudad de Bogotá encontramos que 98,87% usa jeans habitualmente y 15,85% desea comprar sus prendas en boutiques de diseñador⁴⁷, lo cual corresponde a un mercado potencial de 60.733 personas. Adicionalmente se observa un patrón promedio de consumo de 4,65 unidades anuales, implicando una demanda de 282.408 unidades anuales. Al analizar la oferta se encuentra que de alrededor de 100 diseñadores identificados con presencia comercial bajo su nombre en Bogotá, solamente el 8% comercializan jeans⁴⁸ y sus ventas anuales aproximadas son:

Diseñador	Ventas Anuales (Jeans)
Giovanni López	500
Massimo Dutti	2.000
Cristina Botero	420
Tommy Hilfiger	2.880
Andrés Otálora	300
Calvin Klein	1.200

⁴¹ Entrevista realizada a la Administradora de la boutique de Cristina Botero.

⁴² Entrevista realizada a Giovanni López, Bogotá, enero de 2010.

⁴³ Entrevista realizada a Judy Hazbún durante la conferencia “Cómo participar efectivamente en Ferias y Ruedas de Negocios” auspiciada por EAFIT y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, Febrero 4 de 2010.

⁴⁴ En promedio, la disposición de pago de los encuestados para un jean fue 152.692 pesos en el estudio “Oportunidades en el mercado de prendas de vestir en cuero y en jean. Bogotá, 2008”

⁴⁵ Entrevista realizada a Claudia Piedrahita, Administradora de “Melissa – Por obra y gracia”, PEG Capital S.A.

⁴⁶ CARO QUINTERO, Ricardo y otros. Análisis, lineamientos y mercadeo estratégico para la marca Aranzazu Jeans. Pontificia Universidad Javeriana, 2009.

⁴⁷ CARO QUINTERO, Ricardo y otros. Investigación de Mercados para la marca Aranzazu Jeans. Pontificia Universidad Javeriana, 2009. Muestra de 300 personas pertenecientes al segmento.

⁴⁸ Fuente: Entrevistas a administradores de boutiques de diseñadores en Bogotá D.C.

Diseñador	Ventas Anuales (Jeans)
Lacoste	480
Ralph Lauren	360
Pili Durán	180
Kenneth Cole	240
Ermenegildo Zegna	24
F. Nebuloni	120
Versace	36
Rossana y Carolina Castro	60
Total	8.800

Tabla 5. Ventas anuales de jeans de diseñador en Bogotá, D.C.⁴⁹

Realizando el cruce de los anteriores datos, los diseñadores actuales solamente abastecen 3,12% de la demanda de *Jeans de Diseñador* en Bogotá lo cual se evidencia adicionalmente en el fuerte crecimiento de Massimo Dutti, pues con menos de un año de operación en la capital ya se encuentra como segundo mayor en ventas totales e incluso en el primer lugar de ventas por tienda (100 unidades mensuales por tienda frente a 30 unidades mensuales por tienda de Tommy Hilfiger). En este sentido es necesario entender la tendencia hacia un consumo más analítico que compara con más detenimiento las características de los productos frente a su precio. El mercado desabastecido es mayor al 90% del mercado potencial y esto evidencia la oportunidad de la idea de negocio.

En síntesis, el sector textil-confección-diseño-moda en Colombia ha participado tradicionalmente en la economía colombiana y actualmente cuenta con el apoyo del Gobierno y de numerosas instituciones para promover su desarrollo y competitividad a escala internacional. Según expertos, las organizaciones de este sector deben competir con diferenciación y ofrecer valor agregado implicando la introducción de marcas al mercado. Adicionalmente, se percibe un mayor valor en las prendas de vestir que son de diseñador. Los resultados de las grandes organizaciones del sector tienden a mostrar mejores beneficios para las organizaciones que crean marca y no sólo se dedican a la maquila. El mercado de prendas de vestir en denim ha venido ganando importancia relativa entre los productos del sector. En Bogotá, las marcas de diseñador no tienden a ofrecer prendas de vestir en denim y los consumidores de este nicho están prefiriendo marcas internacionales que han ingresado al mercado colombiano, cuyo sistema logístico ofrece mayor valor agregado. El desarrollo en infraestructura logística de las empresas con marcas de diseñador en Colombia tiende a ser insuficiente para garantizar su competitividad lo cual permite el desabastecimiento del mercado, particularmente en lo que a prendas de vestir en denim se refiere, llevando al consumidor a adquirir productos sustitutos. Lo anterior permite concluir que existe una oportunidad de negocio en Bogotá con gran potencial de crecimiento además de internacionalización. En Bogotá es factible instalar una empresa de diseño, producción y comercialización de prendas de vestir en denim debido a la existencia de todo tipo de proveedores necesarios para tal fin.

⁴⁹ Fuente: Entrevistas a administradores de boutiques de diseñadores en Bogotá D.C.

1.2. Formulación

Observando la situación coyuntural es fácil notar que los principales líderes gremiales enfocan opiniones y esfuerzos en los costos, en la calidad y en últimas en la producción⁵⁰, al observar las estadísticas se encuentra que la mayor parte de la agregación de valor se da actualmente en los textiles y las confecciones⁵¹, pero entre más cerca se esté del consumidor final puede agregarse mayor valor, lo que se logra en la comercialización posicionando marcas por medio del diseño. En este orden de ideas la actividad económica de la empresa a crear será el diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir en denim, a través del posicionamiento de una marca de diseñador, analizando el entorno nacional, teniendo en cuenta la influencia internacional, las tendencias del sector y las tendencias socio-demográficas identificadas comercialmente en los consumidores. El desarrollo de la misma se realizará en Bogotá, D.C.

El equipo emprendedor ha decidido crear una empresa teniendo en cuenta las consideraciones preliminares. No obstante, la creación de una empresa supone riesgo y en la medida en que sea reducido, más interesante se convierte para los *stakeholders* su puesta en marcha y más fácil es para el emprendedor lograr su autosostenibilidad y rentabilidad⁵². Para reducir el riesgo es crucial conocer la situación actual y las tendencias del mercado, los procesos que deben llevarse a cabo para realizar el objeto social y la manera como deben destinarse los recursos a lo largo del tiempo, en este orden de ideas el problema se formula de la siguiente manera:

¿Cómo debe ponerse en marcha una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir en denim apropiándose de la categoría “Jeans de Diseñador”?

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de creación empresarial, enmarcado dentro de los requisitos para optar por el título de Ingeniero Industrial, busca hallar oportunidades de negocio en un ambiente económico cambiante⁵³ aprovechando las ventajas competitivas que existen en el país. La concepción y puesta en marcha de una empresa es una alternativa para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios universitarios y obtener ingresos redituables de forma independiente. Por otra parte, una empresa capaz de desarrollar una nueva categoría en el mercado puede asegurar su sostenibilidad⁵⁴ y de esta manera generar bienestar en la nación a través de la creación de empleos, contribución tributaria y ofrecimiento de nuevos productos en el mercado.

Adicionalmente, los problemas de competitividad que enfrenta el sector textil-confecciones colombiano, podrían ser solucionados bajo el modelo de negocios que combina el prestigio de los diseñadores con el

⁵⁰ ARANZAZU OCAMPO, Andrés A. Caracterización, estrategias y escenarios prospectivos del sector confección en Colombia. Monografía para optar por el título de Administrador de Empresas. UNAD. Bogotá, D.C., 2009.

⁵¹ ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA, DANE. 2006.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=17&id=43&Itemid=154

⁵² JARAMILLO V., Angela María. Formulación de proyectos. En: CLASE DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Apuntes de clase. Pontificia Universidad Javeriana, 2009.

⁵³ Iván Amaya, Presidente de ASCOLTEX, habló sobre situación del sector textilero en el país. Hora de Negocios, Caracol Radio. Octubre 8 de 2008. <http://www.caracol.com.co/oir.aspx?id=686830>

⁵⁴ Análisis basado en las 22 leyes inmutables del branding de, Al RIES y la Estrategia de los Océanos Azules de Chan Kim.

sistema productivo industrial definido para el presente proyecto. De esta manera, la creación de una organización que opere bajo estos parámetros puede convertirse en un mecanismo de jalonamiento para la competitividad sectorial, garantizando la continuidad del empleo y la creación de nuevos puestos de trabajo, que junto con un modelo organizacional comprometido con la responsabilidad social, garantiza la mejoría en la calidad de vida.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Poner en marcha una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir en denim, a partir del diseño de un Plan de Negocios creando la categoría “Jeans de Diseñador”.

3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar y desarrollar el plan de mercadeo del proyecto a partir del concepto de negocio definido.
- Estructurar el plan operativo del proyecto a partir del plan de mercadeo.
- Definir el plan organizacional a partir del plan operativo.
- Compilar el plan financiero y evaluar financieramente la viabilidad del proyecto con la información recopilada en los planes de mercadeo, operativo y organizacional.
- Ejecutar el Plan de Negocios.

4. RESUMEN EJECUTIVO

4.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

CREATECH S.A.S. es una empresa enfocada en la creación y administración de marcas de prendas de vestir. Teniendo en cuenta la oportunidad de negocio hallada y descrita en los antecedentes, la organización pretende, con su primera marca, *Aranzazu Jeans*, incursionar en el mercado de prendas de vestir de diseñador con el objetivo de posicionar la marca a través de una adecuada comunicación con el público con el fin de mostrar su promesa de valor: personalización y sofisticación ofreciendo exclusivamente productos en denim a mujeres y hombres del segmento meta identificado, hombres y mujeres entre 20 y 35 años residentes en Bogotá estratos 4, 5 y 6. Se espera liderar la categoría “Jeans de Diseñador” y agregar valor basándose en la estrategia competitiva de diferenciación⁵⁵. Inicialmente, las ventas se realizan por venta directa apoyada en catálogo.

4.2. POTENCIAL DEL MERCADO

El segmento meta consta de hombres y mujeres residentes en Bogotá pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 entre los 20 y los 35 años que hagan parte del mercado desabastecido de las prendas de vestir en denim

⁵⁵ La diferenciación es una de las estrategias competitivas propuestas por Michael Poter, la cual se basa en ofrecer atributos diferenciadores para lograr obtener una mejor posición competitiva.

de diseñador. Según datos proporcionados por el convenio de cooperación SDP-DANE (ver anexo 1), el 12,85% de las mujeres y el 12,09% de los hombres que habitan Bogotá entre este rango de edades pertenece a estratos 4, 5 y 6, es decir que el mercado potencial asciende a 236.252 personas en 2010, 238.323 en 2011 y 240.297 en 2012.

Según la investigación de mercados realizada se encontró que el 98.87% de la población usa jeans, y luego de hacer los análisis respectivos se encontró una demanda insatisfecha anual de 4647 unidades para 2010, 4681 para 2011 y 4712 para 2012. Al realizar el análisis se confrontan tres escenarios caracterizados cada uno con una función de crecimiento respectiva.

4.3. VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

CREATECH S.A.S., a través de su marca *Aranzazu Jeans*, pretende satisfacer un mercado desabastecido en Bogotá de prendas de vestir en denim de diseñador prometiendo exclusividad y personalización. La diferenciación es entonces la estrategia seleccionada para obtener ventajas competitivas.

4.4. RESUMEN DE LAS INVERSIONES

El inicio del presente Plan tiene lugar en marzo de 2010 y se proyecta hasta marzo de 2012. Se han considerado tres posibles escenarios: uno pesimista, uno probable y uno optimista. Los ingresos y egresos nominales esperados se relacionan a continuación:

Escenario	Probable	Pesimista	Optimista
Capital social	9 000 000		
Financiación		\$ 3 300 000	\$ -
Intereses por financiación		\$ 48 000	\$ -
Área comercial/Branding	\$ 50 044 913	\$ 44 782 223	\$ 58 301 491
Área operativa	\$ 32 635 405	\$ 27 497 177	\$ 41 874 508
Área administrativa	\$ 43 364 919	\$ 40 407 520	\$ 49 028 326

Tabla 6. Resumen de las inversiones.

4.5. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

La siguiente tabla muestra las ventas totales proyectadas del proyecto, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR):

Escenario	Probable	Pesimista	Optimista
Ventas	\$ 137 858 015	\$ 112 855 850	\$ 176 803 209
TIR	7,36%	1,16%	12,37%
VPN	\$ 12 785 033	\$ 1 193 970	\$ 28 577 773
Interés de oportunidad (E.A.)	2,30%		

Tabla 7. Resumen de ventas e indicadores financieros.

4.6. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Al examinar las proyecciones de los flujos de caja y de los estados de resultados, se concluye que proyecto es viable financieramente para los tres escenarios estudiados, entregando utilidades al final del plazo proyectado.

4.7. EQUIPO DE TRABAJO

Ricardo Caro Quintero, Andrés Alexander Aranzazu Ocampo y José Leonardo Laiseca Segrera, estudiantes de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana son los emprendedores de este proyecto. Adicionalmente, se requiere contratar servicios tercerizados para algunas operaciones productivas.

5. PLAN DE MERCADEO

Una vez identificada la oportunidad de negocio como el diseño, producción y comercialización de prendas de vestir en denim en Bogotá mediante el posicionamiento de marca respaldada por un diseñador, se diseña el Plan de Mercadeo a partir de la investigación de mercados que permite la formulación de estrategias y proyecciones de ventas.

5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1.1. Definición de Objetivos

Objetivo General

Identificar las características del sector, la demanda y la oferta de prendas de vestir de diseñador en denim y de los productos sustitutos de competencia, haciendo uso de las herramientas de investigación apropiadas para el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, con el fin de establecer las estrategias que garanticen el cumplimiento de las proyecciones de ventas y crecimiento de *Createch S.A.S.* a través de la marca *Aranzazu Jeans*.

Objetivos Específicos

- Establecer las condiciones coyunturales del sector Textil, Confecciones, Diseño y Moda a través de la investigación en fuentes primarias y secundarias identificando sus características de competitividad, para realizar una planeación estratégica acorde con las oportunidades y amenazas del mercado.
- Cuantificar el tamaño del mercado objetivo y su patrón de consumo a través del análisis cualitativo del segmento para realizar proyecciones de ventas balanceadas con la capacidad productiva que permitan determinar las condiciones de sostenibilidad económica de *Createch S.A.S.*
- Especificar las características de los productos que motivan la compra del consumidor y la percepción requerida para la marca *Aranzazu Jeans*, a través del estudio cualitativo de los consumidores y entrevistas a expertos, con el fin de alinear las estrategias de diseño y producto con los requerimientos del mercado objetivo.
- Identificar las características de los canales comerciales mediante los cuales se coloca el producto a disposición del segmento cuantificando el nivel de aceptación de los consumidores para establecer las estrategias de distribución más apropiadas.
- Identificar los canales de comunicación en los cuales la marca causaría mayor impacto en el segmento a través de la valoración estadística con el fin de establecer la estrategia de comunicación más adecuada para el mercado objetivo.
- Establecer quiénes son los competidores directos e indirectos para *Aranzazu Jeans*, su comportamiento en el mercado, sus ventajas competitivas, cuál es el *top of mind* y la posición de la marca frente a los líderes, a través del estudio de campo y la inteligencia de mercados, con el fin de establecer una planeación estratégica para la marca que permita su introducción y crecimiento.

5.1.2. Definición del segmento meta

Habiendo definido la diferenciación por medio del posicionamiento de marca como modelo competitivo de la organización, se pretende generar un alto valor agregado en la venta de los productos de la marca a lanzar. Los grupos sociales con ingresos superiores aceptan con mayor facilidad productos con un mayor valor agregado respaldado por marcas y, por ende, con un precio de venta relativamente alto. El concepto de la marca se define por medio de un estilo sofisticado, enfocado a diseños auténticos, elegantes y modernos, que busca realzar el atractivo de las personas, proyectando una imagen de realización personal. Dicho perfil de éxito es perseguido en términos generales por personas con niveles educativos superiores, búsqueda que comienza cuando adquieren el sentido de la responsabilidad sobre el futuro de sí mismos, haciendo imprescindible el cuidado de su imagen. Durante la etapa de la vida en la que se busca mantener un muy buen aspecto físico, los individuos finalizan sus estudios universitarios y se desarrollan profesionalmente. Bajo la suposición de un promedio de edad de 19,6 años para estudiantes de pregrado, se estima que los estudiantes que realizan prácticas profesionales (alrededor de octavo semestre) tienen una edad de 22 años. Por el estilo que se desea incorporar a la marca y sus productos, se establece como mercado de la marca a los jóvenes profesionales y estudiantes universitarios.

Por otro lado, en términos generales, a los profesionales que se acercan a la edad de 40 años los atributos esperados en una marca de prendas de vestir se alejan de aquéllos ofrecidos por marcas dirigidas a personas de menor edad, por lo que se define como límite superior del mercado de la marca a los profesionales de 35 años de edad.

La zona geográfica donde se enfocan los esfuerzos iniciales se limita a la ciudad de Bogotá por razones de conveniencia económica (es la ciudad que más aporta al PIB), de mercado (presencia de consumidores con el perfil descrito) y logística (existencia de cadena productiva y canales comerciales).

En este orden de ideas se establece el target de mercado de la siguiente manera: hombres y mujeres residentes en la ciudad de Bogotá, D.C., pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 con edades entre los 20 y los 35 años como objeto de estudio.

5.1.3. Metodología

5.1.3.1. Tipo de investigación

La investigación se desarrolla en dos fases, primero un estudio exploratorio, el cual permite indagar sobre las percepciones acerca de la marca y los diseños, y generar información de las alternativas de acción, el desarrollo de hipótesis y el aislamiento de variables que permitirán un estudio posterior más efectivo, dicho estudio se basa en fuentes de información primaria y secundaria. Luego se realiza un estudio descriptivo con el cual se pretende obtener mayor información para establecer las estrategias de mezcla de marketing, por lo tanto la investigación es mixta, pues se apoyará en técnicas cualitativas y cuantitativas.

5.1.3.2. Técnica de investigación

El estudio se realiza por medio de una técnica mixta de investigación a través de entrevistas a profundidad (técnica cualitativa) y encuestas de transeúntes (técnica cuantitativa). Se realizan

entrevistas a profundidad a diseñadores de moda locales con el fin de identificar características del mercado. De la misma manera, se realizan 6 entrevistas de profundidad a personas pertenecientes al segmento meta, que se seleccionan basándose en un rango de edad predeterminado y el género (ver tabla 8). Las entrevistas de profundidad realizadas a diseñadores se aplican de forma totalmente abierta sin establecer barreras en la metodología de recopilación de información y datos, debido al conocimiento de la fuerte barrera que los empresarios interponen en el proceso.

RANGO EDAD	NÚMERO DE ENTREVISTAS
20-25	1 Hombre - 1 Mujer
26-30	1 Hombre - 1 Mujer
31-35	1 Hombre - 1 Mujer

Tabla 8. Distribución de entrevistas a profundidad

Para las encuestas de transeúntes se hace uso de un cuestionario no auto-aplicable que debe ser desarrollado de manera personal y diligenciado bien sea por encuestadores o a través de comunicación simultánea en internet, con preguntas cerradas sobre el tema a investigar, para que se facilite el análisis y la tabulación de resultados (ver anexo 2). Estas preguntas son hechas con la mayor claridad posible para que no existan inconvenientes en su interpretación. La ficha técnica de la encuesta se describe a continuación.

Nombre de la encuesta	Hábitos de consumo de jeans e impacto de medios
Universo	Hombres y mujeres residentes en Bogotá estratos 4, 5 y 6
Tamaño muestral	200 personas, con 2 niveles de decisión (hombres y mujeres)
Fecha de recolección de datos	Septiembre de 2009
Modo de recolección de datos	Cuestionario personal en zonas de influencia del universo, estratificando la aplicación en 5 sectores de Bogotá Cuestionario a través de internet (validando estratificación)
Nivel de confianza	95%
Error:	10%

Tabla 9. Ficha técnica encuesta a transeúntes.

El encuestador debe convencer al encuestado que la participación de éste es importante para la organización. Las preguntas se realizan según la estructura preestablecida, puesto que un cambio en la redacción, secuencia o manera de hacer la pregunta podría distorsionarla y llevar al encuestado a sesgar la respuesta. Se busca motivar a los encuestados para que amplíen, aclaren o expliquen sus respuestas. Se registra cualquier comentario, el encuestador debe responder las preguntas que el encuestado señale dejándole una experiencia positiva al encuestado. Para garantizar que los procedimientos y técnicas planteados sean llevados a cabo se realiza:

- Control de calidad y corrección. Para esto se verifica que la implementación de procedimientos de campo es adecuada, de haber problema se discute con los encuestadores y si es necesario se capacita de nuevo.

- Control de muestreo. Se asegura que los encuestadores tomen el plan de muestreo ya seleccionado para lo cual se lleva un registro de los datos de contacto de los encuestados para posteriores verificaciones.

Finalmente se realiza una validación del trabajo de campo, con lo cual se corrobora que los encuestadores han realizado realmente las encuestas, llamando a 10% de los encuestados a quienes se realizan preguntas sobre la calidad y tiempo de la encuesta.

El tamaño de la muestra para las encuestas de transeúntes se determina teniendo en cuenta que la toma de decisiones será realizada con respecto al género, por lo cual el nivel de decisión es 2 (Masculino, Femenino). El riesgo de las decisiones a tomar es bajo proporcional con una inversión inicial baja por lo cual es admisible establecer el máximo error permitido (10%). Asumiendo las probabilidades que maximizan el factor pxq (donde p corresponde a ocurrencia y q a la no ocurrencia), y un nivel de confianza del 95%, se calcula el tamaño de la muestra por nivel de decisión, obteniendo un tamaño total de muestra de 200 encuestas efectivas distribuidas 100 para Hombres y 100 para Mujeres. Con un error de 9.8% para cada nivel de decisión y un error total de 6.9%. El método de selección de la muestra para las encuestas es de estratificación proporcionada para los sectores de influencia relacionados en la siguiente tabla:

SECTOR	DESCRIPCIÓN	NÚMERO ENCUESTAS
1	Universitarios	20 Hombres - 20 Mujeres
2	Sector Salitre	20 Hombres - 20 Mujeres
3	Sector Centro	20 Hombres - 20 Mujeres
4	Sector Norte: Calle 70 a Calle 85	20 Hombres - 20 Mujeres
5	Sector Norte: Calle 85 a Calle 100	20 Hombres - 20 Mujeres

Tabla 10. Estratificación de las encuestas.

El levantamiento de información en campo es realizado por estudiantes de Ingeniería Industrial quienes se encargan de realizar las encuestas de forma directa. Las entrevistas a profundidad son realizadas por los gestores del proyecto.

5.1.3.3. Procedimiento

El procedimiento consiste en la transformación de los datos recopilados en trabajo de campo convirtiéndolos en información. Esta debe comenzar tan pronto se reciba el material de entrevistas, a partir del cual se hace un proceso analítico donde se establecen las conclusiones del estudio cualitativo y se determinan las variables para el estudio cuantitativo. Una vez se recibe el primer paquete encuestas para ser evaluadas se determina si es necesario realizar una acción correctiva. Primero, se realiza una revisión de los cuestionarios que consiste en verificar la calidad de la encuesta y que todos hayan sido totalmente diligenciados. Cuando se identifican espacios ilegibles, incongruentes o incompletos se vuelve a hacer contacto con los encuestados para corroborar las respuestas.

Para el procesamiento, los datos serán tabulados en Excel® de Microsoft. Finalmente se analiza la información y se desarrollan las estrategias respectivas.

5.1.4. Análisis de la información

El tratamiento de los resultados de la encuesta muestra la siguiente información para 200 encuestados, 100 mujeres y 100 hombres:

Información	Opción	Valor
Género	Mujer	50,00%
	Hombre	50,00%
Edad Promedio en años		25,86
Estrato	4	60,68%
	5 ó 6	39,32%
Actividad	Estudiante	44,02%
	Profesional	55,98%
Usa jeans	SI	99,15%
	NO	0,85%
Le importa la marca	SI	60,68%
	NO	39,32%
Compraría nuevas marcas	SI	90,60%
	NO	9,40%
Periodo de compra en meses		4,39
Modo de compra usual	C.C.	96,58%
	Boutiques de Diseñador	16,24%
	Asesoría Domicilio	0,85%
	Catálogo	4,27%
	Internet	14,10%
	Otro	0,00%
Disposición a nuevos canales	C.C.	27,78%
	Boutiques de Diseñador	24,79%
	Asesoría Domicilio	21,79%
	Catálogo	20,09%
	Internet	19,23%
Cree en	Comerciales de TV	48,72%
	Comerciales de Radio	18,38%
	Vallas	20,94%
	Volantes	10,26%
	Revistas	36,75%
	Periódicos	40,60%
	Noticieros	45,30%
Personalidades	19,66%	

Tabla 11. Resumen de información general recopilada por encuesta

Para comenzar, se hace evidente la oportunidad en el mercado gracias a los siguientes factores:

- El mercado es amplio y presenta fidelidad volátil a las marcas: 99,15% de los encuestados usa *jeans* habitualmente, a 39,32% no le importa la marca y 90,60% compraría marcas nuevas.
- Los canales están desabastecidos: 16,24% compran comúnmente en boutiques de diseñador y 24,79% estarían dispuestos a comprar en este canal, produciendo un desabastecimiento de 8,55% en boutiques de diseñador; 0,85% compran por asesoría a domicilio y 21,79% estarían dispuestos a comprar en este canal, produciendo un desabastecimiento de 20,94%; 4,27% compran por catálogo y 20,09% estarían dispuestos a comprar en este canal, produciendo un desabastecimiento de 15,82%; 14,10% compran usualmente por internet y 19,23% estarían dispuestos a comprar en este canal, produciendo un desabastecimiento de 5,13%.

Por otra parte la mayoría de los encuestados se encuentran en el estrato 4 (60,68%) y aunque la mayoría son profesionales (55,98%) la diferencia no es muy amplia con respecto al porcentaje de estudiantes (44,02%). Finalmente se observa que el medio publicitario que goza de mayor credibilidad en este target es el correspondiente a comerciales de televisión con 48,72%, seguido de los noticieros con 45,30% y los periódicos con 40,60%.

En lo referente a marcas, se observa que el *top of mind* no incluye hasta el momento ninguna marca de *jeans de diseñador*. La siguiente tabla muestra el consolidado de las respuestas acerca de las marcas que los encuestados usan:

Información	Opción	Valor	
		Personas	Unidades
Marcas que usa	Diesel	52,14%	22,68%
	Chevignon	42,74%	18,59%
	Levi's	39,32%	17,10%
	Americanino	38,46%	16,73%
	Girbaud	14,10%	6,13%
	Naf Naf	5,56%	2,42%
	Zara	22,65%	9,85%
	Bershka	9,83%	4,28%
	CUALQUIERA	1,28%	0,56%
	Otra	3,85%	1,67%

Tabla 12. Marcas preferidas por los encuestados

Se puede observar que los consumidores adquieren por lo común *jeans* de distintas marcas, pues la distribución del porcentaje de personas que adquieren las diferentes marcas no es homogénea con respecto al porcentaje de unidades consumidas de cada una de ellas. Adicionalmente, al comparar con la información de *top of mind* recopilada durante la formulación del proyecto, el quinto lugar ya no es ocupado por Naf Naf, dejando en su lugar a Zara lo que evidencia la fortaleza con la que ingresó Inditex

S.A. (propietaria de la marca Zara) al mercado colombiano. Al realizar la segmentación por género permitida por la estratificación seleccionada, se encuentran los siguientes resultados:

Pregunta	Opción	Mujeres	Hombres
Género	Mujer	50,00%	0,00%
	Hombre	0,00%	50,00%
Edad	Promedio	25,15	26,29
Estrato	4	63,06%	58,54%
	5 ó 6	36,94%	41,46%
Actividad	Estudiante	44,14%	43,90%
	Profesional	55,86%	56,10%
Usa jeans	SI	98,20%	100,00%
	NO	1,80%	0,00%
Le importa la marca	SI	66,67%	55,28%
	NO	33,33%	44,72%
Compraría nuevas marcas	SI	90,09%	91,06%
	NO	9,91%	8,94%
Periodo de compra	Promedio	4,11	4,64
Modo de compra usual	C.C.	94,59%	98,37%
	Boutiques de Diseñador	23,42%	9,76%
	Asesoría Domicilio	0,90%	0,81%
	Catálogo	7,21%	1,63%
	Internet	9,01%	18,70%
	Otro	0,00%	0,00%
Disposición a nuevos canales	C.C.	31,53%	24,39%
	Boutiques de Diseñador	36,04%	14,63%
	Asesoría Domicilio	25,23%	18,70%
	Catálogo	16,22%	23,58%
	Internet	13,51%	24,39%
Credibilidad de Medios	Comerciales de TV	26,07%	22,65%
	Comerciales de Radio	7,26%	11,11%
	Vallas	8,97%	11,97%
	Volantes	2,56%	7,69%
	Revistas	19,66%	17,09%
	Periódicos	19,23%	21,37%
	Noticieros	23,50%	21,79%
	Personalidades	13,25%	6,41%

Tabla 13. Resumen de información estratificada recopilada por encuesta

Las diferencias más fuertes observadas en el comportamiento entre géneros son:

- A las mujeres les importa más la marca: 66,67% de las mujeres se fijan en la marca frente a 55,28% de los hombres.
- La frecuencia de compra es mayor en mujeres: 2,918 unidades anuales en mujeres y 2,585 en hombres. Este cálculo se realiza hallando la inversa del promedio del período de compra.
- Los canales de boutiques de diseñador y asesoría a domicilio se encuentran más desabastecidos para las mujeres: La diferencia entre la disposición y el modo de compra usual es de 12,61% para mujeres y de 4,88% para hombres en el caso de las boutiques; en la venta por asesoría a domicilio la diferencia es de 24,32% para mujeres y 17,89% para hombres.
- El canal de ventas por catálogo se encuentra más desabastecido para los hombres: La diferencia entre la disposición y el modo de compra usual es de 9,01% para mujeres y de 21,95% para hombres.

En lo referente a los medios de comunicación la participación general para el target se comporta de la siguiente manera (se presentarán solo los resultados más importantes de cada categoría):

CANALES DE TELEVISIÓN		
RCN	64	13,06%
FOX	63	12,86%
DISCOVERY	60	12,24%
CARACOL	40	8,16%
WARNER	39	7,96%
NOTICIEROS		
RCN	137	48,58%
CARACOL	81	28,72%
EMISORAS		
LA W	51	17,65%
RADIOACTIVA	51	17,65%
MEGA	50	17,30%

REVISTAS		
SOHO	43	17,06%
DINERO	33	13,10%
SEMANA	31	12,30%
CARAS	23	9,13%
CAMBIO	19	7,54%
PERIÓDICOS		
EL TIEMPO	162	65,32%
ADN	54	21,77%
INTERNET		
FACEBOOK	85	35,12%
GOOGLE	49	20,25%
ELTIEMPO	31	12,81%

Tabla 14. Uso de medios de comunicación

Se puede observar que los medios de mayor impacto en el target son en su respectivo orden:

- El Tiempo (periódico) con 65,32%.
- RCN (noticiero) con 48,58%.
- Facebook (internet) con 35,12%.
- Caracol (noticiero) con 28,72%.
- ADN (periódico) con 21,77%.

A la pregunta ¿Qué inconvenientes tienes al comprar prendas de vestir en jean? Los encuestados respondieron según se muestra en la tabla 15.

INCONVENIENTES AL ADQUIRIR JEANS	
MEDIDAS	27,70%
HORMA	27,70%
DISEÑO	26,29%
TALLA	16,90%
SERVICIO	1,41%

Tabla 15. Principales inconvenientes al comprar jeans

Es de anotar que la anterior tabulación corresponde a las respuestas de los encuestados realizadas de manera abierta. Se puede observar que el mercado se comporta siguiendo la tendencia socio-demográfica correspondiente a la ergonomía, buscando que los productos y servicios sean individualizados y a la medida. Esto corrobora parte de la información que se obtuvo durante las seis entrevistas a profundidad, dentro de las cuáles de forma unánime, los entrevistados afirmaron estar muy interesados en adquirir prendas realizadas a la medida siempre que se garantizara total conformidad con el producto y los precios no fueran exorbitantes. Estas entrevistas permitieron observar que los clientes de Aranzazu Jeans, como primera marca de Createch S.A.S., buscan prendas de alto valor agregado, con los mejores materiales, diseños sofisticados, sobrios y modernos, presencia de marca, un buen empaque y un excelente nivel de servicio⁵⁶.

5.1.5. Análisis del Sector

En Bogotá, según la Secretaría de Desarrollo Económico, el 24,3% del empleo en Bogotá es generado por empresas del sector textil-confección-diseño-moda⁵⁷ lo cual refleja un gran dinamismo del sector en la ciudad. Las pocas barreras de entrada facilitan la instalación de competidores en el sector y lo mismo sucede con las barreras de salida⁵⁸, pero se debe tener en cuenta que diversos representantes del sector recomiendan desplegar la estrategia de diferenciación en lugar de competir por costos⁵⁹. Por otro lado, el mercado de prendas de vestir de diseñador se caracteriza por ofrecer prendas de vestir exclusivas atendiendo a personas de ingresos altos y Bogotá es una de las mayores plazas para este mercado en el país, sin embargo ha encontrado que muchas de las empresas que crean marcas de prendas de vestir de diseñador no cuentan con una visión empresarial sólida ni una infraestructura productiva adecuada que respalden los productos ofrecidos, viéndose afectados por la entrada al país de marcas de prendas de vestir de talla internacional⁶⁰. Resulta importante tener en cuenta estos aspectos para ocupar una posición ventajosa en la industria de la moda.

⁵⁶ Los entrevistados solicitaron mantener en secreto su identidad, la información aquí presentada hace parte del informe presentado por el equipo de practicantes a la Dirección de Branding de Createch.

⁵⁷ Clúster Textil genera 24,3% del empleo en Bogotá.

http://www.tormo.com.co/noticias/5432/Cluster_Textil_Genera_243_Del_Empleo_En_Bogota.html. Recuperado el 1 de abril de 2010.

⁵⁸ ACEVEDO DUARTE, Jorge Alberto (1984).

⁵⁹ Jeans a la Medida. Revista Cambio (2002).

⁶⁰ Percepciones de los autores luego de contactar, visitar y entrevistar un grupo de diseñadores de moda que han creado marca y ofrecen sus productos en varias zonas exclusivas del norte de Bogotá.

Entendiendo que el Sector fue documentado a nivel macro en los antecedentes, en este momento el análisis sectorial debe enfocarse en el target definido. Para comenzar es necesario categorizar la idea de negocio dentro del sector mismo entendiendo que el posicionamiento de marca nos delinea con un perfil fuertemente comercial. Vemos entonces que la categoría “jeans de diseñador” se encuentra en la intersección entre el mercado tradicional de *marcas industriales* y el exclusivo mercado de *prendas de diseñador* (ver figura 3).

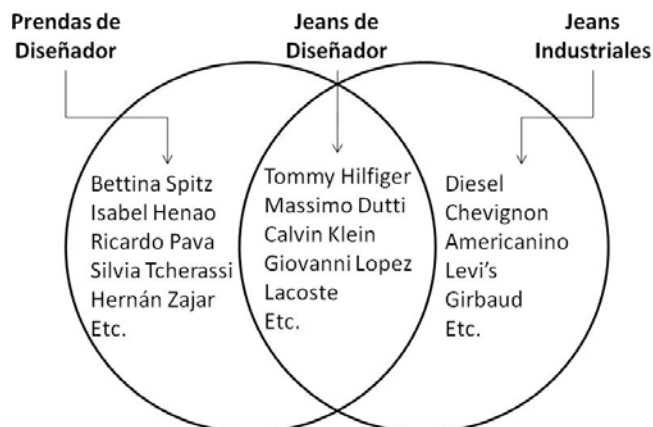


Figura 3. Categorías del mercado

Analizando el subsector de *prendas de vestir de diseñador*, se observa un alto nivel de calidad característico de los medios de producción artesanales pero con costos de producción demasiado altos, adicionalmente un bajo nivel de competencia organizacional debido a una inversión en mercadeo insuficiente, así como una casi inexistente asociatividad, evidenciando que aunque los niveles de conocimiento en diseño de estas organizaciones son bastante altos, este factor competitivo es insuficiente al no existir la intención de aprovechar conocimiento de otras disciplinas y hacer uso solamente de aquellas exigidas por la ley (Contabilidad y Derecho)⁶¹.

Migrando hacia el subsector de *jeans de diseñador*, en Bogotá de las marcas de *prendas de vestir de diseñador*, 13,33% comercializa *jeans de diseñador*, fracción dentro de la cual solo un 35,71% corresponde a diseñadores nacionales que participan solo con el 16,59% de las unidades vendidas. Por si fuera poco el crecimiento de las ventas de jeans de diseñador corresponde en su totalidad a la marca Massimo Dutti, que generó un aumento en las ventas de 27,25% dentro de las ventas de marcas internacionales del nicho.⁶²

Ahora bien, en el subsector de *jeans industriales*, la dinámica es diferente, existen marcas posicionadas desde hace varias décadas con una amplia gama de opciones. En el *top of mind* se encuentran las marcas descritas en la tabla 16.

Este segmento del mercado se caracteriza por precios al consumidor final bastante altos, variedad suficiente en diseño, patronaje estándar en las prendas y estandarización del proceso de producción

⁶¹ Información recopilada a través de entrevistas a diseñadores.

⁶² Información recopilada a través de entrevistas a vendedores en las tienda de diseñadores.

masiva. Según los vendedores de algunas tiendas comercializadoras de estas marcas en distintos centros comerciales de la ciudad, las ventas han tenido bajas de hasta el 50% al comparar diciembre de 2009 con el mismo periodo en 2008 debidas en parte a la crisis económica, pero particularmente a la entrada de las marcas de Inditex S.A.⁶³ en Colombia, una vez más se hace evidente el agresivo crecimiento en los *jeans de diseñador* por Massimo Dutti.

Posición	Marca	Participación
1	DIESEL	22,48%
2	CHEVIGNON	11,53%
3	LEVI'S	8,65%
4	AMERICANINO	7,49%
5	STUDIO F	5,48%

Tabla 16. Estudio previo realizado en junio de 2009

Las tendencias del sector son evidentes según la prestigiosa diseñadora Judy Hazbún, quien manifiesta que los consumidores al identificar los jeans dentro de las prendas *Prêt-à-porter*, mostrarán un comportamiento cada vez más analítico frente al precio⁶⁴, lo cual se debe a la alta variedad y nivel de diseño de nuevos competidores cuyos productos pueden adquirirse a bajo precio. Esto se hace posible por un modelo logístico sin precedentes en la industria de la moda, que consiste en vincular la demanda de los clientes con la manufactura y la manufactura con la distribución, lo cual en la práctica significa una respuesta tres veces más ágil a los requerimientos del mercado, lo que se manifiesta en que por ejemplo la marca Zara introduce aproximadamente once mil nuevos artículos al año mientras los competidores promedian entre dos mil y cuatro mil, adicionalmente cerca del 75 % de la mercancía cambia cada 3 ó 4 semanas en una tienda promedio⁶⁵.

En este orden de ideas es de esperarse que con el pasar del tiempo el consumidor exija mayor variedad, diferenciación en diseño, posicionamiento de marca y precios competitivos, además de valor agregado en servicio y producto.

5.1.6. Análisis de la Competencia

Para identificar a los principales competidores, el análisis no inicia con las empresas, sino con las marcas presentes en el mercado. En este sentido, se definen como principales competidores las marcas preferidas por el segmento meta, ya sean de origen nacional o extranjeras.

Gracias a la investigación previa de la compañía se pudo corroborar que las marcas *top of mind* competidoras son en su orden son: 1. Diesel, 2. Chevignon, 3. Levi's y 4. Americanino (ver tabla 17 y

⁶³ Los vendedores afirman que se han visto afectados fuertemente por el ingreso y rápido crecimiento de Zara, Bershka y Stradivarius a Colombia, esto sin contar la reciente entrada Massimo Dutti que como se observó previamente, golpea fuertemente los *jeans de diseñador*. Todas estas marcas son propiedad de Inditex S.A.

⁶⁴ Información recopilada en entrevista a Judy Hazbún.

⁶⁵ MCAFEE, DESSAIN y SJOMAN. Zara: TI para una moda cambiante. Harvard Business School. 605 – S17, Diciembre 17 de 2004.

figura 4). Los conceptos de diseño entre estas marcas tienden a ser muy similares debido al modelo productivo industrial que las caracteriza, sin embargo su gran fortaleza en factores claves de éxito que tienen que ver con su organización y establecimiento a lo largo del tiempo restringen de manera fuerte el acceso rápido al mercado. Esta conclusión corresponde con el análisis de factores internos que en su orden de calificación ponen a Aranzazu en el último lugar: Diesel 2,96, Chevignon 2,84, Americanino 2,75, Levi's 2,55 y Aranzazu 1,94⁶⁶.

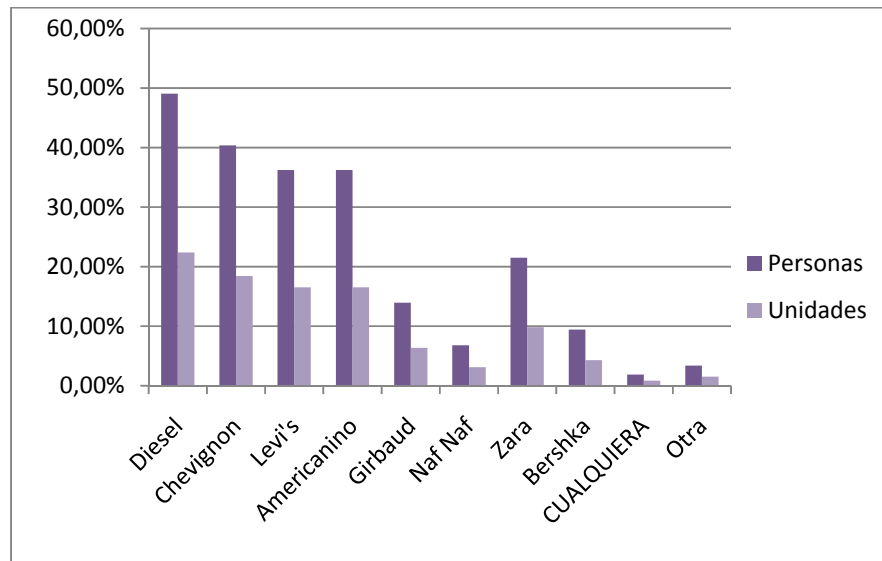


Figura 4. Histograma de datos de la Tabla 11.

La siguiente tabla muestra el análisis de las respuestas de los encuestados a la preferencia de marcas:

Pregunta	Opción	Mujeres		Hombres	
		Personas	Unidades	Personas	Unidades
Marcas que usa	Diesel	48,65%	10,04%	55,28%	12,64%
	Chevignon	36,94%	7,62%	47,97%	10,97%
	Levi's	25,23%	5,20%	52,03%	11,90%
	Americanino	43,24%	8,92%	34,15%	7,81%
	Girbaud	14,41%	2,97%	13,82%	3,16%
	Naf Naf	10,81%	2,23%	0,81%	0,19%
	Zara	37,84%	7,81%	8,94%	2,04%
	Bershka	19,82%	4,09%	0,81%	0,19%
	CUALQUIERA	0,90%	0,19%	1,63%	0,37%
	Otra	1,80%	0,37%	5,69%	1,30%

Tabla 17. Marcas preferidas por los encuestados de forma estratificada

⁶⁶ Estos resultados cuantitativos fueron obtenidos mediante una Matriz de Evaluación de los Factores Internos –MEFI– descrita en el anexo 4.

En este caso el comportamiento tiende a ser homogéneo en la preferencia de la mayoría de las marcas para ambos géneros, sin embargo se observa que los hombres tienden a preferir a Levi's más que las mujeres (52,03% en hombres frente a 25,23% en mujeres) y las mujeres prefieren más que los hombres a Zara (37,84% en mujeres frente a 8,94% en hombres) y a Bershka (19,82% en mujeres frente a 0,81% en hombres).

Las tendencias del mercado permiten afirmar que las marcas de Inditex subirán posiciones con el transcurso del tiempo gracias a que su potencia en diseño, variedad y colocación de los productos supera sustancialmente a las demás compañías, prueba se evidencia en que *Zara* subió su posición del escalafón 62 al 50 entre 2008 y 2009 sobrepasando a *Chanel* quien solo subió del 60 al 59⁶⁷.

En lo referente a la competencia local se observa que la actividad comercial se presenta de las siguientes maneras:

- Almacenes en Centros Comerciales: Cuentan con la mayor preferencia, 96,58% (Ver Tabla 9).
- Almacenes en sectores de influencia: El sector de mayor influencia es la Zona Rosa, en especial el espacio comercial de la calle 82 entre carreras 13 y 11.
- Boutiques de diseñadores: La mayoría se encuentran ubicadas cerca del sector de mayor influencia descrito en la viñeta anterior.
- Outlets: Representan un sector que ha crecido sustancialmente, los dos principales se encuentran en las áreas de Las Américas y La Floresta.
- Tiendas por departamentos: Falabella representa la principal de las tiendas ofreciendo, además de 3 de las marcas *top of mind*, Rosé Pistol, Color Siete, Wrangler, Calvin Klein y Tommy Hilfiger.
- Comercio no convencional: Se caracteriza por su informalidad y la dificultad de rastrear sus operaciones, se encuentra particularmente el caso en auge de personas naturales que importan prendas del extranjero como equipaje personal.

Las marcas *top of mind* están presentes en los anteriores formatos de comercialización, aunque la autenticidad del producto se ponga a menudo en duda en éste último. Por otro lado, al investigar las marcas que compiten directamente en la subcategoría de *jeans de diseñador* se encuentra el siguiente comportamiento en presencia comercial:

- Giovanni López: Presencia en el Centro Comercial Unicentro.
- Massimo Dutti: Almacén en la calle 82 con carrera 12. Almacén en Centro Comercial Santafé
- Cristina Botero: Boutique en la calle 83 con carrera 11
- Tommy Hilfiger: Presencia en diferentes los Centros Comerciales Hacienda Santa Bárbara, Andino, Santafé y Unicentro, además de la tienda por departamentos Falabella
- Andrés Otálora: Boutique en Calle 84 con carrera 12A
- Calvin Klein Jeans: Falabella, Luxus
- Lacoste: Almacenes en la carrera 12 con calle 82 y en la calle 122 con carrera 16
- Ralph Lauren: Falabella
- Pili Durán: Boutique en calle 122 con carrera 18

⁶⁷ 2009 Rankings for Best Global Brands by Interbrand http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2009&langid=1000

- Kenneth Cole: Presencia en Centros Comerciales Andino, Atlantis Plaza y Santa Ana
- Ermenegildo Zegna: Almacén en Centro Comercial Andino
- F. Nebuloni: Almacenes en Centros Comerciales Santafé, El Retiro y Gran Estación
- Versace: Almacén en Centro Comercial El Retiro
- Rossana y Carolina Castro: Boutique en carrera 14 con calle 83

Para el presente análisis se toman las cuatro marcas *top of mind* para el segmento meta debido a la importancia en el mercado y su fuerte posicionamiento. Igualmente, se toman las que se considera que son las principales marcas de la categoría *de diseñador* que ofrecen jeans como competidores en Bogotá. Las siguientes marcas son objeto de análisis y tenidos en cuenta como referencia:

- Diesel
- Chevignon
- Levi's
- Americanino
- Massimo Dutti
- Tommy Hilfiger
- Cristina Botero
- Giovanni López

Se definen como criterios de estudio: origen de la marca, portafolio de productos, existencia de licencias, presencia internacional y local, sitio web, ventas en línea, estrategias percibidas para la mezcla de mercadeo, canales de comercialización, experiencia de compra, palabras asociadas a la marca, reconocimiento de la marca y precios de los productos. A continuación se describen los aspectos estudiados para cada competidor relacionado en la lista anterior.

DIESEL

Origen de la marca	Italia, 1978
Organización propietaria de la marca	Diesel, S.p.A.
Sede social	Molvena, Italia
Presencia	A nivel mundial
Productos	Prendas de vestir de moda "casualwear", "jeanswear" y "underwear". Los jeans son el principal producto. Licencias de calzado, relojes, gafas, perfumería, entre otros.
Sitio web	www.diesel.com
Palabras asociadas a la marca	Irreverencia, alegría, juventud
Canales de comercialización	Almacén propio, almacén franquiciado, tienda multimarca, tienda por departamentos, internet
Experiencia de compra	Locales cargados de detalles y luminosos; música a alto volumen; sensación jovial; atención por personal joven
Estrategia de distribución	Distribución comercial selectiva

Estrategia de comunicación	Lema actual: "Be stupid" Campañas agresivas en medios de comunicación (revistas, vallas) Página web cargada de color y movimiento Fuerte exposición de marca en zonas comerciales Presencia en redes sociales
Estrategia de producto	Amplia gama de productos con exhibición de pocas unidades por referencia (sensación de exclusividad) Fuerte identificación de marca en producto: botones, marquillas, etc. Todos los jeans Diesel usan botones en lugar de cremallera Fortaleza en diseño y ajuste de la prenda Modelo mixto de fabricación propia y maquila.
Estrategia de precio	Precios altos sostenidos (ver lista de precios en tabla 19)
Presencia en Bogotá	Formato "Diesel Store": Centros comerciales: Atlantis, El Retiro, Andino, Salitre Plaza, Unicentro; Zona comercial: Calle 122 Formato almacén multimarca: Pilatos, Veraneo en los principales centros comerciales Formato tienda por departamentos: Falabella

CHEVIGNON

Origen de la marca	Francia
Organización propietaria de la marca	Fundada por Guy Asoulay
Sede social	Île de France, Francia
Presencia	A nivel mundial por medio de inversiones directas o licencia en países (En Colombia la marca es licenciada)
Productos	Prendas de vestir de moda "casualwear" y "jeanswear". Los jeans son el principal producto. Licencias de calzado, relojes, gafas, perfumería, entre otros.
Sitio web	www.chevignon.com
Palabras asociadas a la marca	Frescura, confort, juventud
Canales de comercialización	Almacén propio, almacén franquiciado, tienda multimarca, tienda por departamentos, internet
Experiencia de compra	Locales luminosos y amplios, personal joven, exhibición organizada
Estrategia de distribución	Distribución comercial selectiva Producción tercerizada
Estrategia de comunicación	Exposición en medios de comunicación (revistas) y en los principales centros comerciales, accesibilidad para ver productos en internet Presencia en redes sociales
Estrategia de producto	Referencias mayormente comerciales sin grandes implicaciones en diseño. Presencia de la marca en detalles externos de los productos
Estrategia de precio	Alto. Venta de saldos a menor precio en formatos outlet (ver lista de precios en tabla 19)

Presencia en Bogotá	<p>Formato “Almacén Chevignon”: Centros Comerciales: Andino, Gran Estación, Palatino, Paseo San Rafael, Unicentro, Santafé</p> <p>Formato almacén multimarca: Veraneo (C.C. Unicentro, Hacienda Santa Bárbara)</p> <p>Formato tienda por departamentos: Falabella</p>
---------------------	---

LEVI'S

Origen de la marca	Estados Unidos, 1873
Organización propietaria de la marca	Levi Strauss & Co.
Sede social	San Francisco, Estados Unidos
Presencia	A nivel mundial
Productos	Prendas de vestir de moda “casualwear” y “jeanswear”. Los jeans son el principal producto.
Sitio web	Us.levi.com www.levi.com.co
Palabras asociadas a la marca	Tradición, trabajo, originalidad, América
Canales de comercialización	Almacén propio, internet
Experiencia de compra	Ambiente de estilo americano, experiencia de prestigio y tradición.
Estrategia de distribución	Inventivo de compras por internet a través de descuentos Presencia comercial exclusiva
Estrategia de comunicación	Lema actual: “We are all workers. Go forth” Todos los productos están asociados a un número de referencia en el que se identifica plenamente el corte de la prenda
Estrategia de producto	Detalles característicos permanentes, marquilla, bordado en bolsillos parche (traseros) Doble tallaje: contorno y largo Diseño predominantemente clásico
Estrategia de precio	Alto. Venta de saldos a menor precio en formatos outlet (ver lista de precios en tabla 19)
	Formato “Levi’s Store”: Centros comerciales: Andino, Salitre Plaza, Gran Estación, Plaza de las Américas, Portal 80, Santafé, Unicentro Occidente, Unicentro; zona comercial: Calle 122

AMERICANINO

Origen de la marca	Italia, 1976; Colombia, 1986
Organización	Licencia en Colombia a Comodín, S.A.

propietaria de la marca	
Sede social	Medellín, Colombia
Presencia	Colombia
Productos	Prendas de vestir de la categoría “jeanswear”
Sitio web	www.americanino.com.co
Palabras asociadas a la marca	América
Canales de comercialización	Tiendas propias, franquicias, no hay venta en línea
Experiencia de compra	Local amplio, gran variedad de selección
Estrategia de distribución	Distribución selectiva Impulso de saldos en formatos outlet
Estrategia de comunicación	Presencia en redes sociales Evita comunicar que es “made in Colombia”
Estrategia de producto	Detalles asociados a la marca Gran variedad de referencias
Estrategia de precio	Medio alto. De los precios de las marcas <i>top of mind</i> es la de menor precio promedio (ver lista de precios en tabla 19) Posibilidad de encontrar permanentemente prendas de anteriores colecciones a precios con descuentos
Presencia en Bogotá	Formato “Almacén Americanino”: Centro comercial Unicentro Formato Outlet: Zona comercial de las Américas

MASSIMO DUTTI

Origen de la marca	España, 1985
Organización propietaria de la marca	Inditex
Sede social	Arteixo, España
Presencia	A nivel mundial. En Colombia sólo hay 2 locales en Bogotá
Productos	Prendas de vestir “casualwear” y algunas referencias “jeanswear”. Calzado
Sitio web	www.massimodutti.com
Palabras asociadas a la marca	Europa, elegancia, prestigio
Canales de comercialización	Establecimientos comerciales No ofrece ventas a través de internet
Experiencia de compra	Ambiente refinado. Sensación de exclusividad y seriedad.
Estrategia de distribución	Rápida respuesta a reabastecimiento según ventas
Estrategia de comunicación	La vitrina es la mejor inversión en publicidad
Estrategia de producto	Productos de corte clásico y prendas mayormente básicas
Estrategia de precio	Bajos si se compara con otras marcas “de diseñador”; al mismo nivel si se compara con marcas <i>top of mind</i> (ver lista de precios en tabla 20)

Presencia en Bogotá	Formato “Almacén Massimo Dutti”: Centro comercial Santafé; zona comercial Zona Rosa
---------------------	---

TOMMY HILFIGER

Origen de la marca	Estado Unidos, 1985
Organización propietaria de la marca	Tommy Hilfiger Group
Sede social	Nueva York, Estados Unidos
Presencia	A nivel mundial
Productos	Prendas de vestir “casualwear”, “jeanswear” y “underwear” Licencias de perfumes, gafas, etc.
Sitio web	usa.tommy.com
Palabras asociadas a la marca	Estilo de vida americano, clásico, fresco
Canales de comercialización	Almacén propio, almacén franquiciado, tienda multimarca, tienda por departamentos, internet
Experiencia de compra	Ambiente desenfadado estilo americano, comodidad. Local comercial impecable
Estrategia de distribución	Distribución selectiva, incentivos a realización de pedidos por internet
Estrategia de comunicación	El estilo de vida americano es cómodo y jovial
Estrategia de producto	Alta calidad en producto y procesos. Presencia de marca en detalles del producto
Estrategia de precio	Alto. (ver lista de precios en la tabla 20)
Presencia en Bogotá	Formato “Tommy Store”: Centros comerciales: Santafé, Atlantis, Centro Chía, Andino, Gran Estación, Hacienda Santa Bárbara, Unicentro Formato tienda por departamentos: Falabella

CRISTINA BOTERO

Origen de la marca	Colombia
Organización propietaria de la marca	N.D.
Sede social	Bogotá, Colombia
Presencia	Principales ciudades de Colombia
Productos	Prendas de vestir femeninas de la categoría “prêt-à-porter”; algunas referencias “jeanswear”
Sitio web	www.boterochristina.com
Palabras asociadas a la marca	Detalle, Colombia, feminidad
Canales de	Establecimientos propios, boutiques multimarca de diseñador

comercialización	No se realizan ventas a través de internet
Experiencia de compra	Exclusividad y cercanía con la diseñadora
Estrategia de distribución	Distribución exclusiva
Estrategia de comunicación	La marca entiende a la mujer colombiana exclusiva
Estrategia de producto	Alta calidad en materiales y proceso productivo, pocas referencias
Estrategia de precio	Alto. Precios dentro de categoría “de diseñador”. (Ver precios en tabla 20)
Presencia en Bogotá	Formato Boutique: Zona comercial Zona Rosa

GIOVANNI LÓPEZ

Origen de la marca	Colombia
Organización propietaria de la marca	Giovanni López
Sede social	Bogotá, Colombia
Presencia	Bogotá, Barranquilla
Productos	Prendas de vestir masculinas de la categoría “prêt-à-porter”; algunas referencias “jeanswear” y “underwear”
Sitio web	www.giovannilopez.com
Palabras asociadas a la marca	Diseño, farándula, masculinidad
Canales de comercialización	Establecimientos propios, internet
Experiencia de compra	Exclusividad y vanguardia
Estrategia de distribución	Distribución exclusiva
Estrategia de comunicación	El hombre bien vestido es atractivo
Estrategia de producto	Alta calidad en materiales y proceso productivo, referencias variadas
Estrategia de precio	Alto. Precios dentro de categoría “de diseñador”. (Ver precios en tabla 20)
Presencia en Bogotá	Formato boutique: Centro comercial Unicentro

Un factor importante para el estudio de estos competidores es la imagen de la marca. En la siguiente tabla se relacionan logos y observaciones para cada una de éstas.

MARCA	LOGO	OBSERVACIONES
Diesel		Logo reconocido por el segmento meta. Incluye lema. Dos colores
Chevignon		Logo reconocido por el segmento meta. Sólo palabra de la marca. Dos colores

MARCA	LOGO	OBSERVACIONES
Levi's		Logo reconocido por el segmento meta, figura roja asociada a la marca. Dos colores
Americanino		Logo reconocido por el segmento meta. Incluye figura. Dos colores
Massimo Dutti		Logo reconocido por el segmento meta. Aspecto manuscrito. Dos colores
Tommy Hilfiger		Logo reconocido por el segmento meta. Juego de colores asociado a la marca. Tres colores
Cristina Botero		Logo menos reconocido por el segmento meta. Dos colores
Giovanni López		Logo medianamente reconocido por segmento meta. Asociado con frecuencia a otra marca. Dos colores

Tabla 18. Relación de aspecto visual de las marcas competidoras.

Los precios definidos por los anteriores competidores para las referencias de pantalones “jean” se relacionan a continuación. Estos datos fueron recopilados visitando directamente los puntos de venta en donde ofrecen productos de estas marcas:

DIESEL			
JEANS HOMBRE		JEANS MUJER	
REFERENCIA	PRECIO	REFERENCIA	PRECIO
OCDS4008VE	\$ 309.990	OC1NB008SR	\$ 289.990
OCBQT008YM	\$ 399.990	OC390008SB	\$ 289.990
OCOC36073I	\$ 299.990	OC959008SB	\$ 329.990
OC1XJ008SR	\$ 369.990	OCBLB0062Z	\$ 299.990
OCOGR008TX	\$ 299.990	OC8ZB008TX	\$ 309.990
PROMEDIO	\$ 335.990	PROMEDIO	\$ 303.990
CHEVIGNON			
JEANS HOMBRE		JEANS MUJER	
PRECIO ENTRE \$ 220.000 Y \$ 260.000		PRECIO ENTRE \$ 189.900 Y \$ 219.900	
PROMEDIO	\$ 240.000	PROMEDIO	\$204.900
LEVIS			
JEANS HOMBRE		JEANS MUJER	
REFERENCIA	PRECIO	REFERENCIA	PRECIO
LM01599094	\$ 204.900	LF01202095	\$ 244.900
LM01511094	\$ 219.900	LF01122095	\$ 199.900
LM01508094	\$ 209.900	LF11005094	\$ 204.900
LM01305095	\$ 239.900	LF01105096	\$ 206.900
LM01705096	\$ 219.900	LF1532094	\$ 199.900
PROMEDIO	\$ 218.900	PROMEDIO	\$ 211.300

AMERICANINO			
JEANS HOMBRE		JEANS MUJER	
REFERENCIA	PRECIO	REFERENCIA	PRECIO
NEW ORLEANS	\$ 169.900	NEW NASHBILL	\$ 129.900
INDIANA	\$ 162.900	MISURI	\$ 169.900
ORLEANS	\$ 179.900	NEW MISURI	\$ 189.900
BASIC	\$ 139.900	ARIZONA	\$ 129.900
SAN LUIS	\$ 179.900	CHICAGO	\$ 179.900
PROMEDIO	\$ 166.500	PROMEDIO	\$ 159.900

Tabla 19. Precios de las marcas *top of mind* en jeans.

Diseñador/Marca	Precios
Massimo Dutti	\$149.900 a \$199.900
Giovanni López	\$120.000 en promedio
Zara (Inditex S.A.)	\$129.900 a \$189.900
Bershka (Inditex S.A.)	\$89.900 a 189.900

Tabla 20. Precios de pantalones “jean” fijados por competidores de categoría “de diseñador”.

Además de los precios definidos por los anteriores competidores, se recopilan los precios de otras marcas competidoras con el fin de realizar un mejor análisis y seleccionar una estrategia de precios adecuada para la marca Aranzazu Jeans (ver tabla 21).

Diseñador/Marca	Precios
Marithé + François Girbaud	Jeans hombre: \$296.000 en promedio Jeans mujer: \$252.000 en promedio
Kenneth Cole	\$200.000 en promedio
Lacoste	\$350.000 a \$490.000
Zara (Inditex S.A.)	\$129.900 a \$189.900
Bershka (Inditex S.A.)	\$89.900 a 189.900

Tabla 21. Precios de jeans ofrecidos por otros competidores.

5.1.7. Tamaño del Mercado

El Mercado Potencial ha sido definido con base en la información de las proyecciones de población municipal anualizadas por sexo y edad⁶⁸, de donde se extrae la población de hombres y mujeres entre 20 y 35 años en Bogotá D.C. para los años 2010, 2011 y 2012, adicionalmente se utiliza la información de la ECVB 2007⁶⁹ para encontrar el porcentaje de hombres y mujeres que hacen parte de los estratos 4, 5 y 6. La siguiente tabla muestra los valores respectivos:

⁶⁸ DANE - Secretaría Distrital de Planeación, Convenio específico de cooperación técnica No. 092-2007. Bogotá D.C., Proyecciones de población 2005-2015 según grupos de edad y por sexo. Haga clic en “Bogotá en cifras”.
<http://www.sdp.gov.co/www/section-192804.jsp>

⁶⁹ Secretaría Distrital de Planeación. Encuesta de Calidad de Vida de Bogotá. Sistema de Consulta de Datos de Información Estadística. Cruce de Variables – Combinación. Por (fila): sexo, Por (columna): Estrato para tarifa energía eléctrica.
<http://200.69.105.197/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=ECVB2007&MAIN=WebServerMain.inl>

Año	2010			2011			2012		
Descripción	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Hombres y mujeres de 20 a 35 años en Bogotá	972920	919876	1892796	978135	931463	1909598	982997	942622	1925619
Estratos 4, 5 y 6 en Bogotá	12,85%	12,09%	12,48%	12,85%	12,09%	12,48%	12,85%	12,09%	12,48%
Mercado Potencial	125057	111195	236252	125728	112596	238323	126353	113944	240297

Tabla 22. Mercado Potencial anualizado y estratificado por género

El Mercado Real puede ser encontrado de dos maneras, al conocer los porcentajes de hombres y mujeres que usan jeans, los que compran en boutiques de diseñador y los que desean comprar en boutiques de diseñador, se puede encontrar la cantidad de personas que representa el desabastecimiento del canal. Por otra parte es posible utilizar estos porcentajes para estimar el tamaño de la demanda insatisfecha partiendo del supuesto que el porcentaje de personas que compran en boutiques de diseñador corresponde a la demanda satisfecha, es decir las ventas de la competencia ya conocidas. Se ha decidido optar por la última opción, ya que los datos en cifras representan un peor escenario, los datos pueden ser comparados en la siguiente tabla (Ver filas en negrilla).

Año	2010			2011			2012		
Descripción	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Consumidores de Jeans	122804	111195	233999	123462	112596	236058	124076	113944	238021
Compradores actuales en Boutiques	23,42%	9,76%	16,24%	23,42%	9,76%	16,24%	23,42%	9,76%	16,24%
Compradores que desean comprar en Boutiques	36,04%	14,63%	24,79%	36,04%	14,63%	24,79%	36,04%	14,63%	24,79%
Análisis desde la Demanda									
Desabastecimiento del canal respecto a población global	12,61%	4,88%	8,55%	12,61%	4,88%	8,55%	12,61%	4,88%	8,55%
Mercado Potencial Desabastecido	15489	5424	20913	15572	5492	21064	15649	5558	21208
Compra promedio anual por cliente (Jeans)	2,91785	2,58494	2,73285	2,91785	2,58494	2,73285	2,91785	2,58494	2,73285
Demanda Potencial Anual Desabastecida	45194	14021	59215	45436	14198	59634	45662	14368	60030
Demanda Potencial Mensual Desabastecida	3766	1168	4935	3786	1183	4970	3805	1197	5002
Análisis desde Oferta									
Compradores actuales en Boutiques Ponderado	70,60%	29,40%	100,00%	70,60%	29,40%	100,00%	70,60%	29,40%	100,00%
Demanda Satisfecha Anual	6428	2372	8800	6463	2402	8864	6495	2431	8925

Año	2010			2011			2012			
	Descripción	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
	Población Satisfecha (compradores actuales en boutiques)	2203	918	3121	2215	929	3144	2226	940	3166
	Demanda Insatisfecha Anual	3461	1186	4647	3480	1201	4681	3497	1215	4712
	Población Insatisfecha	1186	459	1701	1193	465	1713	1199	470	1724
	90% de Demanda Insatisfecha Anual	3115	1067	4183	3132	1081	4213	3147	1094	4241
	90% de Demanda Insatisfecha Mensual	260	89	349	261	90	351	262	91	353

Tabla 23. Mercado Real anualizado y estratificado por género para los dos métodos

Finalmente se estima como demanda insatisfecha real el 90% de la demanda obtenida matemáticamente, estimando un error máximo de 10%, y tomando el límite inferior como peor de los casos. En lo referente al Mercado Objetivo, se han definido tres escenarios que cumplen un comportamiento variable con el tiempo siguiendo funciones parabólicas cóncavas hacia abajo, que hacen consistentes las cifras con las fases de introducción y crecimiento del ciclo de producto, estas funciones se sustentan más adelante en el numeral correspondiente a Proyecciones de Ventas.

5.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

5.2.1. Producto

Los jeans de diseñador, se ubican internacionalmente dentro de la categoría *Jeans Premium*, caracterizados por un alto valor agregado que corresponde con su precio. Para el mercado estudiado en el marco de la investigación, se requiere puntualizar aspectos claves que permitan la diferenciación, por lo cual debe comenzarse por definir los niveles de producto.

5.2.1.1. Beneficio principal

El beneficio principal ofrecido por los productos de Createch S.A.S. consiste en vestir de manera sofisticada e informal mejorando sustancialmente la imagen personal.

5.2.1.2. Producto básico

Prendas de vestir en denim.

5.2.1.3. Producto ampliado o real

Createch S.A.S. diseña, produce y comercializa prendas de vestir hechas con materias primas e insumos que cumplen altos estándares de calidad y son realizadas a través de un proceso productivo diseñado con herramientas de ingeniería; dichas prendas son:

- Jeans
- Hot-pants
- Faldas
- Chaquetas
- Chalecos
- Camisas

Las tallas para mujer en prendas inferiores son 4, 6, 8, 10 y 12, las de hombre son 28, 30, 32, 34 y 36, y para prendas superiores en ambos géneros son XS, S, M, L y XL. Los productos de Createch S.A.S. son respaldados por la marca *Aranzazu Jeans* haciendo presencia en sus productos a través de las marquillas internas y externas, las instrucciones de lavado, los herrajes (botones y remaches) y los empaques.

5.2.1.4. Producto extendido o aumentado

Un servicio con altos estándares prestado a través de un canal de venta directa (fuerza de ventas), personal y a domicilio, es realizado por personal calificado brindando asesoría de imagen y personalización de los productos a través del diseño de colecciones pequeñas y las diferentes opciones en hormas y detalles. La estrategia adoptada por Createch S.A.S. debe ser entonces de respuesta⁷⁰, dado que busca reaccionar a las necesidades del cliente a partir de la personalización, esto repercute evidentemente en *Aranzazu Jeans* y la inclusión de la marca en diferentes atributos del producto.

5.2.1.5. Marca

Según Al Ries, la marca es en últimas sólo un nombre⁷¹, pero en términos prácticos representa uno de los activos más grandes de una compañía, pues es una herramienta que permite diferenciarse de los competidores, su uso es fundamental para el desarrollo del posicionamiento del producto y consiste en la figura legal que permite defender los derechos de la compañía. El equipo directivo de Createch S.A.S. ha sido riguroso en el diseño de una marca con personalidad que transmita el prestigio que los productos representan, seleccionando un símbolo sencillo (anillo púrpura claro), un color elegante (púrpura berenjena) y una letra estilizada (Letra *Aranzazu*). El nombre escogido como marca será ***Aranzazu Jeans*** puesto que garantiza claridad en el respaldo del diseñador, hace evidente la categoría del producto. La imagen de la marca ha sido definida a partir del estudio de las marcas de los competidores estableciendo elementos comunes y, a su vez, grandes diferencias que permitan facilitar el posicionamiento. La figura 5 muestra la imagen de la marca desarrollada:



Figura 5. Marca para *Aranzazu Jeans*

⁷⁰ Soloeconomia.com. Estrategia de producto. <http://www.soloeconomia.com/comercio/producto-estrategia.html>

⁷¹ RIES, Al y RIES, Laura. Las 22 leyes inmutables de la marca. McGraw Hill. Colombia, 2001.

5.2.1.6. Estrategias de Producto

- **Desarrollo de colecciones semestrales**

Una característica importante de las marcas de prendas de vestir es la conformación de una colección que son presentadas durante una temporada dada para luego ser sustituida por otra, según las tendencias de moda y el comportamiento de las ventas. Para es fin es importante que el área de diseño cuente con un presupuesto para el desarrollo de nuevas colecciones, las cuales se presentarán inicialmente de manera semestral.

Presupuesto para la estrategia

\$800.000 para los meses febrero y agosto del proyecto.

- **Presencia de la marca en detalles del producto**

Los productos deben ser completamente identificables y diferenciables de los competidores. Los siguientes elementos contienen características de la marca (color, logo, letra) y se incluyen en los productos como parte constitutiva del mismo (ver figura 6):

- **Marquilla Externa Aranzazu**
- **Marquillas Internas Aranzazu**
- **Instrucciones de Lavado Aranzazu**
- **Botones Aranzazu**



Figura 6. Detalles del producto con asociación a la marca.

Presupuesto para la estrategia

Los elementos relacionados en esta estrategia son parte constitutiva del producto, por lo que se prefiere que las erogaciones por este concepto estén incluidas en los costos de producción y los criterios de selección de proveedores sean los mismos para el resto de materias primas e insumos.

- **Empaque como alternativa de exposición**

Cuando el consumidor final adquiere uno o varios productos, los recibe empacados en bolsas de papel facilitando el desplazamiento del consumidor y permitiendo la reutilización del empaque en otros momentos. La presencia de la marca en el empaque puede incrementar su exposición facilitando la labor de posicionamiento.

Presupuesto para la estrategia

La cantidad de bolsas de papel a requerir depende de dos factores

- Las cantidades mínimas exigidas por el proveedor (el seleccionado exige mínimo 1000 unidades)
- Los productos fabricados y vendidos

Siguiendo los criterios de selección de proveedores que serán descritos en el capítulo operativo, el presupuesto para esta estrategia se proyecta haciendo un pedido inicial y posteriormente uno adicional cuando se agoten las existencias de la siguiente manera:

Mes 1: \$ 667.000 + IVA

Mes 18: \$707.000 + IVA (valor nominal)

- **Hacia la personalización de los productos**

Según la información analizada en la investigación de mercados, la posibilidad de adaptar los diseños al cuerpo de cada consumidor se convierte en la alternativa con el mayor valor percibido. Inicialmente se ofrecen productos con tallas estándar, pero adoptando una *estrategia proactiva de anticipación*⁷² enfocando los esfuerzos organizacionales en la profundización de las líneas de productos de la marca *Aranzazu Jeans*, que consiste en el desarrollo de tallas intermedias y diferentes hormas que permitan la personalización de las prendas.

		Amplitud →					
		JEANS	HOT-PANTS	FALDAS	CHAQUETAS	CHALECOS	CAMISAS
Profundidad ↓	Tallas						
	Estándar	Mujer 4,6,8,10,12	4,6,8,10,12	4,6,8,10,12	XS,S,M,L,XL	XS,S,M,L,XL	XS,S,M,L,XL
	Patrones	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar
	Variados	Hombre 28,30,32,34,36			XS,S,M,L,XL	XS,S,M,L,XL	XS,S,M,L,XL
Medida		PERSONALIZADAS, AJUSTADAS A CIERTOS PATRONES					
Personal		DISEÑOS EXCLUSIVOS					

Figura 11. Estrategia de profundización de producto

En términos tecnológicos se busca la implantación de diferentes procesos que permitan mejores acabados en las prendas haciendo uso de las herramientas más avanzadas entre las que están el corte por láser, los procesos físico – químicos en los textiles y los procesos de metales en herrajes

⁷² La estrategia proactiva busca el crecimiento en el mercado a partir del desarrollo de nuevos productos. La estrategia de anticipación busca la ventaja competitiva al desarrollar productos antes que la competencia a partir del análisis de las tendencias del mercado.

Presupuesto para la estrategia

Durante la fase inicial del proyecto, se destinará una partida para la investigación de procedimientos conducentes a la producción de prendas personalizadas de la siguiente manera:

Mes 20: \$5'000.000

5.2.2. Distribución

5.2.2.1. Diseño del Canal

Es preciso considerar el diseño de canales como una decisión estratégica⁷³ y en las empresas nuevas como Createch S.A.S., esto se convierte en una oportunidad debido a la flexibilidad que representa reorientar los esfuerzos en cualquier momento; sin embargo, es necesario no perder de vista que se debe compensar el riesgo en el que se incurre cuando no se cuenta con experiencia organizacional ni con datos históricos suficientes que la soporten. En este sentido, una de las claves de éxito depende de la habilidad de diseñar sinérgicamente la mezcla de mercadeo alineando los esfuerzos hacia las oportunidades de servicio que el cliente puede percibir efectivamente. Se desea que en el largo plazo la organización tenga control desde la producción hasta el consumo del cliente final, razón por lo cual se aspira a estructurar una extensión de canal de nivel cero (mercadotecnia directa), aunque inicialmente convenga incluir intermediarios.

Se sigue la metodología planteada por PELTON⁷⁴. Un modelo para representar las decisiones de distribución se muestra en la Figura 12.

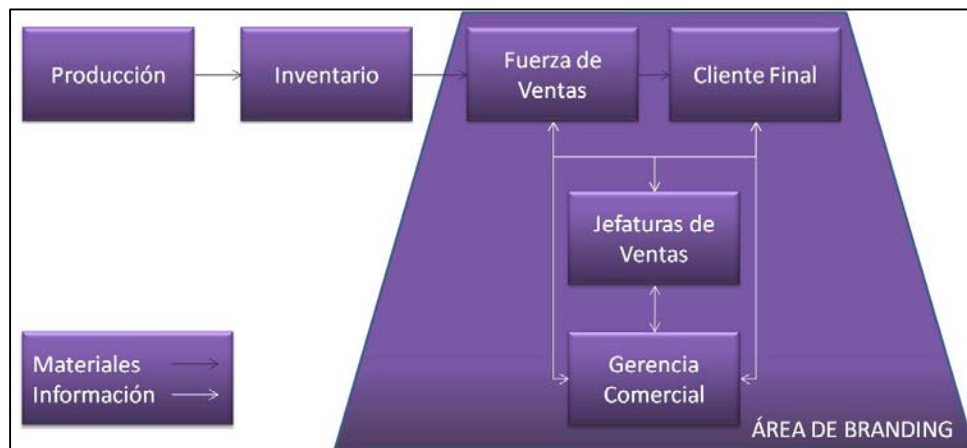


Figura 7. Modelo de distribución para Aranzazu Jeans.

⁷³ PELTON, Lou E., STRUTTON, David y LUMPKIN, James R. Canales de marketing y distribución comercial, un enfoque de administración de relaciones, segunda edición. McGraw Hill. México, 2002.

⁷⁴ PELTON, Lou E., Ibíd.

Durante la fase inicial del proyecto, las funciones de la jefatura de ventas son asumidas por la Gerencia Comercial. Según la información analizada en la investigación de mercados, el canal comercial de mayor importancia es el de venta al detal en centros comerciales y zonas comerciales exclusivas.

Sistema de Administración de la Cadena de Suministros (SCM)

Se propone un sistema de información que permita a la organización desenvolverse con superioridad en el mercado comenzando por la formulación de los diagramas de flujo de datos con los cuales se espera desarrollar el sistema en un futuro cercano de forma coherente con la idea de negocio, dichos diagramas se encuentran en el anexo 3. Debe tenerse en cuenta que dicha propuesta requiere de un estudio profundo y se incluye en el presente plan de negocios solo con el ánimo de plantear un lineamiento adicional hacia el cual se deben encaminar los esfuerzos organizacionales por lo cual debe formularse durante la ejecución del mismo y no se incluirá como una estrategia plenamente definida.

Al tener en cuenta el análisis de la competencia, la venta en establecimientos comerciales propios o franquiciados es la estrategia generalizada. La opción de venta en tiendas por departamentos también es importante, pero debe descartarse para este proyecto debido al elevado nivel de inversión exigido. La venta en línea tiene un impacto a nivel internacional, pero no es común que los competidores que sólo están presentes en Colombia usen este medio.

Aunque para la organización no es posible ofrecer inicialmente los productos en establecimientos comerciales propios en las zonas donde el segmento meta compra prendas de vestir, los esfuerzos organizacionales deben apuntar a la apertura de este canal como meta de distribución. Los canales que se desarrollen en la fase inicial del proyecto deben considerar los siguientes criterios:

- Deben procurar un correcto posicionamiento de la marca
- Deben ser accesibles al segmento meta
- Deben requerir la menor inversión posible
- Deben desarrollarse en el menor tiempo posible

5.2.2.2. Estrategias de Distribución

- **Venta directa**

Según la información analizada en la investigación de mercados, una proporción de los consumidores del segmento meta ha comprado prendas de vestir por catálogo o está dispuesto a comprar a través de este canal. La fuerza de ventas en este modelo está representada principalmente por estudiantes universitarios que pertenezcan al segmento meta en la modalidad *FreeLancer*⁷⁵, a quienes se les paga una comisión por unidad vendida. Como material de apoyo, los vendedores dispondrán de:

- Catálogos impresos

⁷⁵ Modelo de remuneración en el que el vendedor, sin ningún tipo de vínculo con la organización, recibe únicamente comisiones por ventas efectuadas en beneficio de la organización y de manera independiente.

- Página web

A pesar de identificar en la investigación de mercados un potencial para abrir un canal comercial en internet, la página web no tendrá inicialmente la opción de realizar ventas en línea debido a la necesidad de estar en contacto directo con el cliente para conocer su experiencia de compra, información valiosa para la retroalimentación del proceso comercial.

Presupuesto de la estrategia

El posicionamiento de la marca es el fin de todos los elementos de la mezcla de mercadeo. Por esta razón, se requiere que la fuerza de ventas sea capacitada para lograr un óptimo contacto con los clientes y se logre transmitir correctamente la personalidad de la marca. El responsable del área de Branding (comercial) se encarga de la capacitación y se crea una partida presupuestal para el material de apoyo a las capacitaciones. Adicionalmente, se presupuesta la comisión por ventas. El presupuesto de diseño y lanzamiento de la página web se presupuesta dentro de la estrategia de comunicación, así como la producción⁷⁶ y tiraje del catálogo.

- Comisión por ventas: \$20.000 por unidad vendida durante el año 2010 y para los años siguientes se ajusta según la inflación.
- Material de apoyo para capacitaciones: Mes 1: \$200.000

- **Espacio en boutique multimarca de diseñador**

Es interesante la posibilidad de ofrecer los productos en establecimientos comerciales, incluso si el espacio es compartido por marcas competidoras. Debido a que es el canal más importante según la investigación de mercados, se proyecta abrir este canal en el mes 6. Se acuerda la exhibición de los productos de la marca en este tipo de canal en las boutiques que cumplan con las siguientes condiciones:

- Atiendan al clientes del segmento meta
- Acepten una comisión de \$20.000 por cada unidad vendida

Presupuesto de la estrategia

- Comisiones por venta: \$20.000 por unidad vendida

5.2.3. Precio

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto tangible o intangible. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto, y aunque no lo perciba directamente también cubrirá el valor del servicio. Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones

⁷⁶ Entiéndase como producción al trabajo de fotografía y edición del catálogo

de los compradores. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores se han vuelto más importantes en el comportamiento de la decisión de compra⁷⁷. Esto se puede explicar en parte por la percepción de calidad que genera el precio con respecto a una marca, pues “el alto precio supone un beneficio para el consumidor. Permite que el cliente con mucho poder adquisitivo obtenga una satisfacción de la compra y también del consumo en público de una marca de alta gama.”⁷⁸

En el enfoque de la personalización, la fijación de precios debe migrar de las políticas de precios fijos (fijar un precio para todos los compradores) hacia la fijación de precios dinámica, es decir, fijar distintos precios dependiendo de los clientes y las situaciones individuales.

5.2.3.1. Factores Internos

5.2.3.1.1. Objetivos de Branding

Posicionamiento de la marca Aránzazu Jeans apropiándose de la palabra “sofisticación” en la mente del consumidor a través de la comunicación y la diferenciación por generación de valor, que se da por medio de la creación de una nueva categoría a través del enfoque. En pro del cumplimiento de este objetivo, en el largo plazo una buena estrategia estando en un mar de productos similares con precios similares es fijar deliberadamente un precio más alto justificándolo con la personalización de los productos.

5.2.3.1.2. Costos

El valor percibido por los clientes de cada prenda de vestir debe ser superior al costo de fabricarla para que sea seleccionada en una colección dada.

5.2.3.1.3. Aspectos de la Organización

Las políticas de Createch S.A.S. establecen como prioridad la generación de valor social por lo cual dentro de las estrategias de desarrollo humano, se busca elevar la escala salarial para los empleados y realizar pagos más justos a los proveedores. Esto no solamente es una estrategia de cohesión social, sino que además puede ser utilizado como estrategia de mercadeo mediante la adquisición de sellos de comercio justo.

5.2.3.2. Factores Externos

5.2.3.2.1. Naturaleza del mercado y la demanda

El mercado muestra que *Aranzazu* hace parte de un segmento en el cual el comercio sucede entre muchos compradores y vendedores dentro de un intervalo de precios, con ofertas diferenciadas y productos que varían en cuanto a calidad, funcionalidad, estilo y servicio. Por esta razón, se debe garantizar que la percepción de valor del consumidor lo lleve a intuir que es una marca costosa, pero no cara, dicho en otras palabras, los clientes deben sentir que los beneficios justifican el precio del

⁷⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica, Decimoprimer Edición. Pearson, Prentice Hall. México, 2007. p. 309.

⁷⁸ RIES, Al y RIES, Laura. LAS 22 LEYES INMUTABLES DE LA MARCA. McGrawHill, Colombia, 2001.

producto. Finalmente debe tenerse en cuenta que la demanda de los productos *Aranzazu* es elástica, respecto al precio, por lo cual una variación en el precio, determinaría cambios sustanciales en la demanda del producto.

5.2.3.2.2. Competencia

Como parte de una estrategia de fijación de precios adecuada, se hace necesario conocer los precios de los competidores. Estos valores están relacionados en el análisis de la competencia. Debe tenerse en cuenta en la mayoría de los casos se trata de marcas posicionadas en la mente de los consumidores del segmento meta seleccionado. A largo plazo, el objetivo es fijar precios dentro del rango de las marcas *top of mind*. Actualmente, la marca *Aranzazu Jeans* no está posicionada, por lo que conviene fijar el precio de venta por debajo de los precios fijados para dichas marcas *top of mind*.

Se puede observar que para las marcas más reconocidas en el segmento, los precios promedio pueden variar entre \$159.900 y \$303.990 en jeans para mujer, y entre \$166.500 y \$335.990 en jeans para hombre. Los precios promedio de la muestra global son \$226.416 en jeans para mujer y \$251.476 en jeans para hombre.

Sin embargo el entorno actual nos dirige a observar la competencia que representan las marcas de Inditex S.A. que han entrado en Colombia, pues se espera su crecimiento sostenido en el mercado y existe una inminente tendencia a que los consumidores se vuelvan progresivamente más analíticos con respecto al precio⁷⁹. Esta situación se evidencia en que los competidores manifiestan que la caída en sus ventas no se ha debido a la crisis económica internacional sino a la entrada de Zara en el país, según los vendedores de Cristina Botero® y Tommy Hilfiger® las ventas han bajado entre 25% y 50 % después del ingreso de la marca española al país⁸⁰, y ello se debe básicamente a que Inditex S.A. fija sus precios competitivamente frente al mercado. Los precios de jeans de las marcas de esta empresa oscilan en Bogotá entre \$89.900 y \$199.000.

Con respecto a los demás productos ofrecidos por *Aranzazu*, durante el sondeo no se encontraron precios de chaquetas, chalecos, faldas, hot-pants ni camisas de las otras marcas. Su precio será determinado por la demanda relativa entre estas prendas y los pantalones en denim y el costo de fabricación unitario de cada referencia.

5.2.3.2.3. Otros factores del entorno – Situación coyuntural

La aldea global está pasando actualmente por una fuerte recesión de la cual pocos países como Alemania y Francia han logrado comenzar a salir, esto no es ajeno a la situación económica nacional que además se vio fuertemente golpeada por la captación ilícita de dinero descubierta entre 2008 y 2009. Bajo esta perspectiva, y sumando una baja competitividad sectorial en el manejo de marcas, el sector textil-confecciones ha sufrido una difícil etapa durante el año 2009, muchas industrias han tenido que cerrar y otras han tenido que operar con un crecimiento negativo para mantenerse en el mercado, lo cual se ha

⁷⁹ Entrevista realizada a Judy Hazbún durante la conferencia “Cómo participar efectivamente en Ferias y Ruedas de Negocios” auspiciada por EAFIT y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, Febrero 4 de 2010.

⁸⁰ Fuente: Entrevistas a administradores de boutiques de diseñadores en Bogotá D.C.

visto reflejado en una fuerte oleada promocional prolongada durante todo el 2009⁸¹. Visto de este modo podría esperarse una estrategia de precios altos acompañados de promociones para garantizar el posicionamiento adecuado de la marca en la mente de los consumidores.

5.2.3.3. Método de Fijación de Precios

Para estar en sintonía con el *Branding* de la compañía, debe entenderse que la diferenciación se basa en el valor percibido por el cliente, por lo cual la Fijación de Precios Basada en el Valor⁸² constituye el método más adecuado. Se vuelve clave tener en cuenta desde el principio que el posicionamiento de la marca apuntará a precios altos, pero la fijación se realizará comenzando con el cliente, analizando el valor, y luego el precio. El costo y el producto se deben establecer con respecto al último, pero teniendo en cuenta los desarrollos ya realizados por la compañía, los valores previamente identificados al realizar el contacto con el cliente en estudios previos y los precios de referencia en el mercado.

5.2.3.4. Estrategia de Precio

Para el caso de la marca *Aranzazu Jeans*, debe hacerse uso de cuatro componentes:

- Fijación de precios para capturar el nivel más alto dentro del segmento de mercado, en este caso, la marca debe fijar precios iniciales cercanos a aquellos establecidos por las marcas *top of mind*; sin embargo, el punto de referencia puede establecerse a partir de los precios del actual líder, a partir de alguno de los cinco primeros, del promedio del líder (Diesel), del valor más alto del líder, de los precios de la competencia nacional (Americanino), etc. En este caso, la decisión tomada ha sido utilizar el valor promedio del sondeo de precios global por ser representativo de las cinco primeras marcas.
- Establecer un descuento por pago inmediato en efectivo, pues depende del flujo de caja de la compañía su rápido crecimiento, este valor ha sido establecido en 10%. Fijación de precios psicológica, pues, como se ha mencionado, de ella dependerá el posicionamiento de la marca. En este sentido se ha establecido tomar los precios promedio (\$226.416 en jeans para mujer y \$251.476 en jeans para hombre) como punto de referencia en la fijación de precios promocionando fuertemente la nueva categoría caracterizada por la *customización* de los productos.
- Fijación de precios promocionales que corresponden a descuentos del 40% y se anunciarán como *precio de introducción* para anular el efecto negativo sobre la marca, ya que no es conveniente que los clientes perciban el concepto de “rebaja” en una marca caracterizada por su exclusividad.

En la Tabla 24 se encuentran los precios fijados por Createch S.A.S, para la marca *Aranzazu Jeans*, acorde con los estudios realizados.

⁸¹ Las cadenas de moda lanzan descuentos de hasta el 50% un mes antes del inicio de las rebajas. Tomado por INEXMODA de Europa Press. <http://www.inexmoda.org.co/prensa/Noticiasdeactualidad/Lascadenasdemodalanzandescuentos/tabid/3601/Default.aspx> Agosto 15 de 2009

⁸² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Versión para Latinoamérica, Decimoprimer Edición. Pearson, Prentice Hall. México, 2007. p. 324.

GENERO	TIPO	REFERENCIA	PRECIO DE VENTA	PRECIO CON DESCUENTO
MUJER	PANTALON	M-PL-1002	\$ 220.000,00	\$ 110.000,00
	FALDA	M-FD-1009	\$ 120.000,00	\$ 60.000,00
	CHAQUETA	M-CQ-1010	\$ 220.000,00	\$ 110.000,00
HOMBRE	PANTALON	H-PL-1017	\$ 220.000,00	\$ 110.000,00
	CHAQUETA	H-CQ-1023	\$ 270.000,00	\$ 135.000,00

Tabla 24. Precios fijados según la estrategia para la marca *Aranzazu Jeans*

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Posicionamiento como objetivo

La mezcla de promoción de marketing de una empresa consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing⁸³. En la industria de la moda, el gasto en publicidad es de gran impacto para el posicionamiento de las marcas; sin embargo, es una decisión costosa. Según estudios⁸⁴, en Estados Unidos el gasto de publicidad en la industria de las prendas de vestir asciende al 2,9% de los ingresos totales por ventas. Tal proporción implica una partida presupuestal importante para este rubro y se define para la marca *Aranzazu Jeans* que si bien en el mediano plazo se destinarán recursos para este fin, inicialmente se limitará a desarrollar otras estrategias de comunicación que permitan ingresar de manera efectiva en la mente de los consumidores. “Una marca nueva no nace con publicidad sino con comunicación”⁸⁵, por tal razón se hace necesario adueñarse de una idea única con la cual se motivará la compra. En el caso particular de *Aranzazu Jeans*, el concepto central es “sofisticación”, no obstante, esta noción no puede ser transmitida de forma taxativa, pues “no es que la gente no se esté muriendo por tener productos de marcas prestigiosas, simplemente odian tener que admitirlo”, y en este sentido se debe buscar transmitir un mensaje sinónimo del concepto elegido por la marca, de allí el slogan *dressing gentle* en lugar de *dressing sophisticated*.

El objetivo de cualquier esfuerzo en este componente de la mezcla de mercadeo es posicionar la marca dentro de la categoría “jeans de diseñador”. Teniendo definida la identidad de marca con claridad, la comunicación debe buscar promocionar la categoría antes que la marca, pues es la única manera en que ésta puede posicionarse como líder y conseguir propaganda en los medios de comunicación adecuados, entendidos como aquellos canales que, independientes de su naturaleza, permiten llevar un mensaje de manera efectiva entre un emisor y un receptor.

⁸³ KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. México: 2003, 6ª edición, p. 470.

⁸⁴ Setting a Marketing Budget. http://www.toolkit.com/small_business_guide/sbg.aspx?nid=P03_7006. Recuperado el 3 de abril de 2010.

⁸⁵ RIES, Al y RIES, Laura, Las 22 leyes inmutables de la marca. McGraw Hill. Colombia, 2001.

5.2.4.2. Estrategias de Comunicación

- **Diseño y lanzamiento de sitio web**

Según la información recopilada sobre los competidores, todos cuentan con un sitio web, indistintamente si cuentan con la opción de realizar ventas en línea o no. Lanzar un sitio web se torna básico para posicionar una marca de prendas de vestir. El objetivo inicial es de información y persuasión; la opción de realizar ventas en línea se deja para una fase posterior. En este medio deben mostrarse los productos y su diseño debe permitir que el usuario perciba la identidad de marca. Para la selección del proveedor se definen como criterios, menor precio, mayor rapidez de desarrollo y mayor tiempo de cobertura en mantenimiento.

Presupuesto de la estrategia

\$800.000 en agosto de 2010

- **Participación en redes sociales**

Para posicionar con rapidez una marca, debe estar expuesta en los lugares donde el segmento meta se encuentra y debe “hacer ruido”. Diseñar un perfil en Facebook y Twitter, las redes sociales de mayor movimiento y más visitadas según la investigación de mercados, se convierte en una herramienta sencilla, gratuita y capaz de interactuar con los clientes. Debe asegurarse la percepción de la marca deseada.

Presupuesto de la estrategia

Estrategia gratuita

- **Desarrollo de catálogo para la fuerza de ventas**

Además de servir como material de apoyo para la fuerza de ventas, un catálogo permite comunicar al cliente mensajes conducentes al posicionamiento de la marca. Se propone renovar el catálogo cada semestre, requiriendo así un presupuesto semestral para la producción y para el tiraje del catálogo.

Presupuesto de la estrategia

- Producción catálogo: \$1'000.000 semestral con ajustes por inflación
- Tiraje del catálogo: \$1'000.000 semestral con ajustes por inflación

5.2.4.3. Medición

Teniendo en cuenta que la compañía mantiene actualmente el control sobre su canal de comercialización, la medición se realizará al cerrar cada una de las ventas, registrando el canal de

comunicación por el cual el cliente se enteró de la marca. De esta manera se realizará un indicador particular que consiste en la ponderación de cada uno de los medios mencionados por el cliente, dividido en el total.

5.2.5. Estrategia de Servicio⁸⁶

Al realizar un análisis de los tres diferentes enfoques de las empresas con respecto al mercadeo es posible observar que las ventas han sido definidas de forma errónea en la actualidad, comúnmente se entienden como servicio, pero al permitir el pago a destajo incentivan en los vendedores el *empuje* de la venta en el mercado lo cual es característico de los productos. En este sentido se hace necesario recordar que el servicio constituye el esfuerzo que realiza la organización para exceder las expectativas del cliente, en cuyo caso debe verse representado por un valor determinado en los gastos administrativos y no como parte del costo unitario del producto, y en este sentido la estrategia organizacional debe buscar que la venta y las erogaciones que involucra deben ser consistentes con dicha definición. Se propone entonces un nuevo enfoque en el mercadeo hacia el servicio.

En la Figura 13 se observa que las flechas rectas representan el método de empuje o *push* y las flechas curvas representan el método de jalonamiento o *pull*. En el enfoque hacia el mercadeo las estrategias de ventas han adoptado típicamente la posición de producto intangible, para ejemplificar, tómese el caso de Comcel S.A. Comúnmente ofrecen productos adicionales por vía telefónica sin que el cliente lo pida, empujando la venta y convirtiéndola en producto intangible. En el mismo caso se ve que la manifestación de las necesidades del cliente depende de que éste se comunique con las líneas de servicio al cliente, pero erróneamente se espera que el cliente jalone el servicio. En el enfoque hacia el servicio que se propone se busca invertir el comportamiento *push/pull* entre el producto intangible y el servicio, buscando que la venta se convierta en un servicio en lugar del producto intangible.

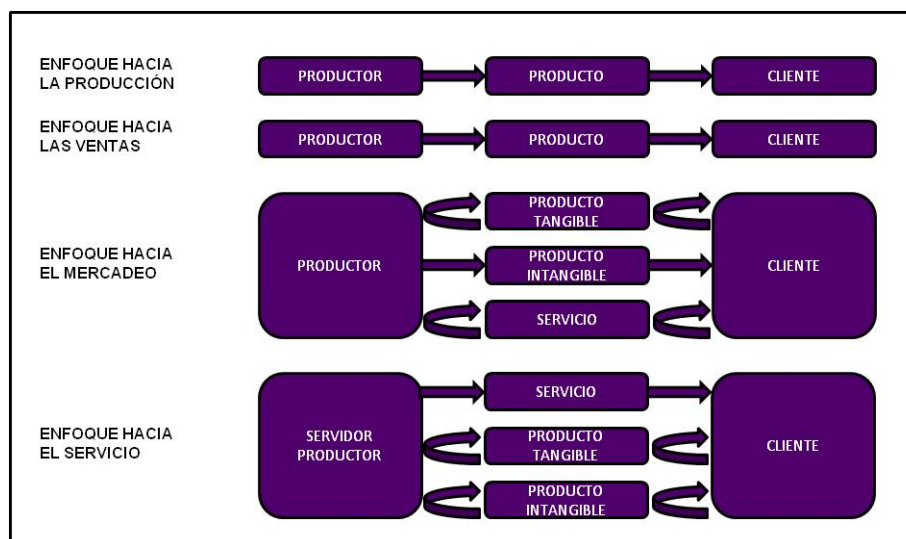


Figura 13. Diagrama comparativo entre los enfoques del mercadeo

⁸⁶ CARO QUINTERO, Ricardo. Marketing just in time, de la venta al servicio profesional. Bogotá, D.C., 2009. La estrategia de servicio ha sido basada en este artículo.

Para ser consistentes con el nuevo enfoque, se debe abolir el pago a destajo de los vendedores, de forma que presten un servicio real y homogéneo, permitiendo que el mercado jalone los productos cuando en realidad los necesita sin sentirse presionado a realizar la compra. Adicionalmente se requiere realizar una educación adecuada en términos de servicio a los responsables de las compras y las ventas al interior de la organización, buscando profesionalizar el servicio al nivelar el conocimiento en los extremos de la cadena productiva, pues en la actualidad la información más relevante en las organizaciones en términos de mercadeo es manipulada exclusivamente por la gerencia, sin embargo son los servidores quienes tienen contacto directo con el entorno externo de la compañía y quienes conocen de primera mano dicha información.



Figura 14. Comparación entre la distribución del conocimiento en las organizaciones actuales y una organización con enfoque al servicio.

En la Figura 14 se puede observar cómo se distribuye actualmente el conocimiento a lo largo de la cadena productiva de las organizaciones, en contraste con lo que debe buscar la organización enfocada en el servicio. Esta última representa una ventaja muy importante, pues al buscar la profesionalización del servicio en los extremos de la cadena (compras y ventas) se garantiza un flujo de información más rápido, mejor filtrado y más homogéneo en términos de mercadeo, hacia los responsables de la gestión comercial al interior de la organización, lo cual permitirá tomar decisiones de forma más oportuna, rápida y efectiva. En la práctica, la estrategia de servicio de Createch S.A.S. se debe enfocar fundamentalmente en dos actividades:

5.2.5.1. Profesionalización del Servicio

Se realizará a partir de la educación continua de quienes tienen contacto directo con personas en el ambiente externo (clientes, proveedores o cualquier *stakeholder*). Los temas deben incluir servicio, mercadeo, *Branding*, procesos, habilidades comerciales, responsabilidad social, inteligencia emocional, tendencias, entre otros. La responsabilidad del diseño del plan educativo recaerá sobre el dueño del proceso de *Branding*.

5.2.5.2. Pago a Servidores

En adelante se entenderá como servidor toda persona cuya actividad dentro de la organización representa un contacto con personas del ambiente externo, el pago a los mismos debe buscar empujar el servicio por lo cual representará un gasto y no un costo para la organización. El gasto en el que

incurrirá la compañía debe tener coherencia con el sistema *push* de servicio y *pull* de compra/venta, sentido en el cual la organización debe pagar salarios fijos a los servidores.

5.3. PROYECCIONES DE VENTAS

Como se mencionó en la investigación de mercados, se decidió hallar el mercado desabastecido a partir de las cifras de la oferta (valores de ventas de la competencia) mediante una proporción equivalente con el desabastecimiento del canal⁸⁷. Para realizar las proyecciones de ventas se utilizan las proporciones mensuales de ventas que presenta el sector a lo largo del año. Dichos valores han sido obtenidos a partir de los datos presentes en el anexo 4, el cual incluye también la estimación de la variación del IPC que se tendrá en cuenta para todas las proyecciones de dinero.

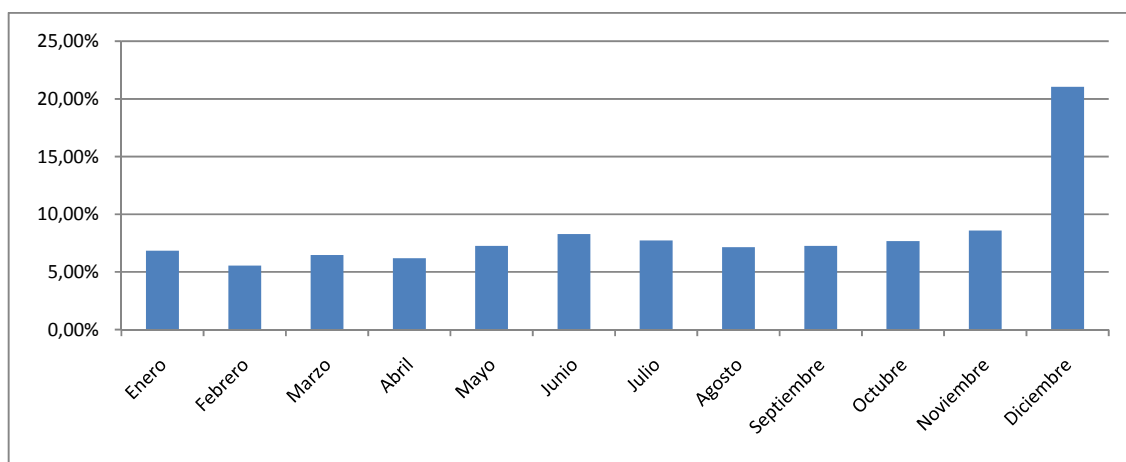


Figura 15. Proporción de las ventas mensuales respecto al año para "productos textiles y prendas de vestir y sus accesorios"⁸⁸.

A partir de los porcentajes de la Figura 15 que manifiestan el comportamiento cíclico del mercado, se determina la siguiente proyección teórica para las prendas de vestir en dénim, correspondiente al caso en que se abastece el 100% del mercado desabastecido encontrado en la investigación de mercados (ver tabal 25).

Una vez han sido encontradas las ventas teóricas, se usan tres funciones de crecimiento, pesimista, probable y optimista. Estas funciones fueron halladas usando como valor inicial las ventas mensuales promedio que se realizaron informalmente en los primeros meses del año, este valor es igual a 5 unidades mensuales (equivalente con 60 unidades anuales). Se establecieron condiciones de comportamiento parabólico cóncavo después del valor mínimo, con el fin de garantizar consistencia con el ciclo de vida de un producto durante sus etapas de introducción y crecimiento. Para establecer las funciones que describen el comportamiento en cada caso, se establecieron tres metas de ventas al finalizar 24 meses de operación así como un valor intermedio en cada escenario para romper la linealidad entre el punto inicial y final. Las funciones obtenidas están relacionadas en la Tabla 26.

⁸⁷ En el CD anexo del presente documento se encontrarán los archivos pertinentes para corroborar la información.

⁸⁸ Fuente DANE: www.dane.gov.co

VENTAS TEÓRICAS PARA SATURACIÓN CONSTANTE DE MERCADO DE 100%			Mujer			Hombre		Ventas totales
Saturación Mercado	y = 100%	% Ventas mes/año	M-PL-1002 80,80%	M-FD-1009 11,34%	M-CQ-1010 7,86%	H-PL-1017 91,00%	H-CQ-1023 9,00%	
2010	Abril	6,19%	192	26	18	66	6	308
	Mayo	7,25%	225	31	21	77	7	361
	Junio	8,28%	257	36	24	88	8	413
	Julio	7,73%	240	33	23	82	8	386
	Agosto	7,14%	222	31	21	76	7	357
	Septiembre	7,25%	225	31	21	77	7	361
	Octubre	7,67%	238	33	23	81	8	383
	Noviembre	8,60%	267	37	25	91	8	428
	Diciembre	21,05%	655	91	63	224	22	1055
	2011	Enero	6,83%	213	29	20	73	7
Febrero		5,55%	173	24	16	59	5	277
Marzo		6,45%	202	28	19	69	6	324
Abril		6,19%	193	27	18	66	6	310
Mayo		7,25%	227	31	22	78	7	365
Junio		8,28%	259	36	25	89	8	417
Julio		7,73%	242	33	23	83	8	389
Agosto		7,14%	223	31	21	77	7	359
Septiembre		7,25%	227	31	22	78	7	365
Octubre		7,67%	240	33	23	82	8	386
Noviembre		8,60%	269	37	26	92	9	433
Diciembre		21,05%	659	92	64	227	22	1064
2012	Enero	6,83%	215	30	20	74	7	346
	Febrero	5,55%	174	24	16	60	5	279
	Marzo	6,45%	203	28	19	70	6	326

Tabla 25. Ventas teóricas para saturación de 100% del mercado desabastecido encontrado.

Mercado abastecido en cada periodo (mes)				
Escenario	1	12	24	Función
Optimista	1,19%	15%	40%	$y = 0,0003601x^2 + 0,0078706x + 0,0037022$
Factible	1,19%	12%	30,77%	$y = 0,0002529x^2 + 0,0065362x + 0,0051437$
Pesimista	1,19%	10%	25%	$y = 0,0001954x^2 + 0,0054661x + 0,0062713$

Tabla 26. Funciones de saturación del mercado en tres escenarios.

Una vez se obtuvieron las funciones esperadas del crecimiento en ventas de la organización, dichas funciones fueron evaluadas para cada mes del 1 al 24 y sus valores se multiplicaron por la venta mensual teórica respectiva para hallar los tres escenarios de ventas.

VENTAS REALES ESCENARIO PESIMISTA:			Mujer			Hombre		Ventas totales		
Saturación del Mercado	$y = 0,0001954x^2 + 0,0054661x + 0,0062713$	Ventas Totales	719	89	57	237	14			
		Mes Cobertura	M-PL-1002	M-FD-1009	M-CQ-1010	H-PL-1017	H-CQ-1023			
2010	Abril	1	1,19%	2	0	0	0	0	2	
	Mayo	2	1,80%	4	0	0	1	0	5	
	Junio	3	2,44%	6	0	0	2	0	8	
	Julio	4	3,13%	7	1	0	2	0	10	
	Agosto	5	3,85%	8	1	0	2	0	11	
	Septiembre	6	4,61%	10	1	0	3	0	14	
	Octubre	7	5,41%	12	1	1	4	0	18	
	Noviembre	8	6,25%	16	2	1	5	0	24	
	Diciembre	9	7,13%	46	6	4	15	1	72	
	2011	Enero	10	8,05%	17	2	1	5	0	25
		Febrero	11	9,00%	15	2	1	5	0	23
		Marzo	12	10,00%	20	2	1	6	0	29
Abril		13	11,04%	21	2	1	7	0	31	
Mayo		14	12,11%	27	3	2	9	0	41	
Junio		15	13,22%	34	4	3	11	1	53	
Julio		16	14,38%	34	4	3	11	1	53	
Agosto		17	15,57%	34	4	3	11	1	53	
Septiembre		18	16,80%	38	5	3	13	1	60	
Octubre		19	18,07%	43	5	4	14	1	67	
Noviembre		20	19,38%	52	7	5	17	1	82	
Diciembre		21	20,72%	136	19	13	47	4	219	
2012	Enero	22	22,11%	47	6	4	16	1	74	
	Febrero	23	23,54%	40	5	3	14	1	63	
	Marzo	24	25,00%	50	7	4	17	1	79	

Tabla 27. Proyección de ventas pesimista

Las tablas 27, 28 y 29 presentan los tres escenarios posibles para la marca *Aranzazu Jeans* de Createch S.A.S. durante los primeros 24 meses. Las tablas fueron desarrolladas en Microsoft® Excel®, por lo cual pueden modificarse durante la ejecución del Plan de Negocios si llegara a ser necesario, esto permite a la organización operar con relativa flexibilidad ([Haga clic aquí para ver proyección de ventas de escenario probable y consulte la pestaña Ventas](#)).

5.4. RESUMEN DEL PLAN DE MERCADEO

La tabla 30 muestra el resumen de los ingresos y las erogaciones correspondientes al plan de mercadeo durante los siguientes periodos:

- Marzo a diciembre de 2010
- Enero a diciembre de 2011
- Enero a marzo de 2012

VENTAS REALES ESCENARIO PROBABLE:				Mujer			Hombre		Ventas totales
Saturación del Mercado	$y = 0,0002529x^2 + 0,0065362x + 0,0051437$	Ventas Totales		873	109	73	291	17	
		Mes	Cobertura	M-PL-1002	M-FD-1009	M-CQ-1010	H-PL-1017	H-CQ-1023	
2010	Abril	1	1,19%	2	0	0	0	0	2
	Mayo	2	1,92%	4	0	0	1	0	5
	Junio	3	2,70%	6	0	0	2	0	8
	Julio	4	3,53%	8	1	0	2	0	11
	Agosto	5	4,41%	9	1	0	3	0	13
	Septiembre	6	5,35%	12	1	1	4	0	18
	Octubre	7	6,33%	15	2	1	5	0	23
	Noviembre	8	7,36%	19	2	1	6	0	28
	Diciembre	9	8,45%	55	7	5	18	1	86
2011	Enero	10	9,58%	20	2	1	6	0	29
	Febrero	11	10,76%	18	2	1	6	0	27
	Marzo	12	12,00%	24	3	2	8	0	37
	Abril	13	13,29%	25	3	2	8	0	38
	Mayo	14	14,62%	33	4	3	11	1	52
	Junio	15	16,01%	41	5	4	14	1	65
	Julio	16	17,45%	42	5	4	14	1	66
	Agosto	17	18,93%	42	5	3	14	1	65
	Septiembre	18	20,47%	46	6	4	15	1	72
	Octubre	19	22,06%	52	7	5	18	1	83
	Noviembre	20	23,70%	63	8	6	21	2	100
	Diciembre	21	25,39%	167	23	16	57	5	268
2012	Enero	22	27,13%	58	8	5	20	1	92
	Febrero	23	28,93%	50	6	4	17	1	78
	Marzo	24	30,77%	62	8	5	21	1	97

Tabla 28. Proyección de ventas probable

VENTAS REALES ESCENARIO OPTIMISTA:				Mujer			Hombre		Ventas totales
Saturación del Mercado	$y = 0,0003601x^2 + 0,0078706x + 0,0037022$	Ventas Totales		1109	146	97	374	24	
		Mes	Cobertura	M-PL-1002	M-FD-1009	M-CQ-1010	H-PL-1017	H-CQ-1023	
2010	Abril	1	1,19%	2	0	0	0	0	2
	Mayo	2	2,09%	4	0	0	1	0	5
	Junio	3	3,06%	7	1	0	2	0	10
	Julio	4	4,09%	9	1	0	3	0	13
	Agosto	5	5,21%	11	1	1	3	0	16
	Septiembre	6	6,39%	14	1	1	4	0	20
	Octubre	7	7,64%	18	2	1	6	0	27
	Noviembre	8	8,97%	23	3	2	8	0	36
	Diciembre	9	10,37%	67	9	6	23	2	107
2011	Enero	10	11,84%	25	3	2	8	0	38
	Febrero	11	13,39%	23	3	2	7	0	35
	Marzo	12	15,00%	30	4	2	10	0	46
	Abril	13	16,69%	32	4	3	11	1	51
	Mayo	14	18,45%	41	5	4	14	1	65
	Junio	15	20,28%	52	7	5	18	1	83
	Julio	16	22,18%	53	7	5	18	1	84
	Agosto	17	24,16%	53	7	5	18	1	84
	Septiembre	18	26,20%	59	8	5	20	1	93
	Octubre	19	28,32%	67	9	6	23	2	107
	Noviembre	20	30,52%	82	11	7	28	2	130
	Diciembre	21	32,78%	216	30	20	74	7	347
2012	Enero	22	35,11%	75	10	7	25	2	119
	Febrero	23	37,52%	65	9	6	22	1	103
	Marzo	24	40,00%	81	11	7	28	2	129

Tabla 29. Proyección de ventas optimista

RESUMEN PLAN DE MERCADEO				
Periodo		mar-dic 2010	ene-dic 2011	ene-mar 2012
Ventas (escenario probable)		\$ 18 534 483	\$ 90 891 864	\$ 28 431 669
Estrategias de producto	Desarrollo colecciones	\$ 800 000	\$ 1 600 000	\$ 800 000
	Empaque	\$ 667 000	\$ 707 000	\$ -
	Investigación personalización	\$ -	\$ 5 000 000	\$ -
Estrategias de distribución	Comisión ventas (escenario probable)	\$ 3 880 000	\$ 19 123 663	\$ 19 123 663
	Material apoyo capacitaciones	\$ 200 000	\$ -	\$ -
Estrategias de comunicación	Sitio web	\$ 800 000	\$ -	\$ -
	Catálogo	\$ 4 000 000	\$ 4 240 280	\$ 2 241 681
Total estrategias		\$ 10 347 000	\$ 30 670 943	\$ 22 165 344

Tabla 30. Resumen Plan de Mercadeo.

5.5. CONCLUSIONES DEL PLAN DE MERCADEO

- Se establecieron las condiciones coyunturales del sector Textil, Confecciones, Diseño y Moda a través de la investigación en fuentes primarias y secundarias identificando sus características de competitividad, permitiendo la realización de una planeación estratégica acorde con las oportunidades y amenazas del mercado.
- Se cuantificó el tamaño del mercado objetivo y su patrón de consumo a través del análisis cualitativo del segmento realizando proyecciones de ventas balanceadas con la capacidad productiva que permiten determinar las condiciones de sostenibilidad económica de *Createch S.A.S.*, dichas proyecciones se adaptan con flexibilidad a cambios en el mercado y evalúan tres posibles escenarios.
- Se especificaron las características de los productos que motivan la compra del consumidor y la percepción requerida para la marca *Aranzazu Jeans*, a través del estudio cualitativo de los consumidores y entrevistas a expertos, con el fin de alineando las estrategias de diseño y producto con los requerimientos del mercado objetivo.
- Se identificaron las características de los canales comerciales mediante los cuales se debe colocar el producto a disposición del segmento cuantificando el nivel de aceptación de los consumidores y estableciendo las estrategias de distribución más apropiadas.
- Se identificaron los canales de comunicación en los cuales la marca causaría mayor impacto en el segmento a través de la valoración estadística permitiendo establecer la estrategia de comunicación más adecuada para el mercado objetivo.
- Se estableció quiénes son los competidores directos e indirectos para *Aranzazu Jeans*, su comportamiento en el mercado, sus ventajas competitivas, cuál es el *top of mind* y la posición de la marca frente a los líderes, a través del estudio de campo y la inteligencia de mercados, estableciendo una planeación estratégica para la marca que permita su introducción y crecimiento.

6. PLAN OPERATIVO

La información proporcionada por el Plan de Mercadeo sirve de base para preparar el Plan Operativo, el cual contiene la descripción técnica del producto, el estado de desarrollo del producto, la descripción del proceso productivo, las necesidades, los requerimientos, el abastecimiento y la producción. A continuación se desarrollan los aspectos constitutivos de dicho plan.

6.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Con el fin de cubrir las expectativas de los clientes en materia de calidad del producto y dar soporte a las decisiones tomadas en el plan de mercadeo, es necesario convertir dichas expectativas en requerimientos y condiciones y ofrecer así un producto y un servicio acorde con la promesa de valor. Es importante resaltar que el modelo de negocio de CREATECH S.A.S. debe ser congruente con la industria de la moda. De esta manera, los productos que se desarrollan y ofrecen han de ser sustituidos por otros con el paso del tiempo. El conjunto de productos para una temporada se denomina colección y deben entre ellos mostrar coherencia. Las colecciones entre sí deben ofrecer diseños diferentes, pero guardando una esencia común que le permita al público hacerse una idea estable de la marca y sus atributos. Para el caso de los productos de la marca *Aranzazu Jeans*, deben contener como mínimo un 50% de tela denim y, según las estrategias de producto declaradas en el plan de mercadeo, el criterio de selección de los materiales es alta calidad y exclusividad. La materia prima y los insumos seleccionados son de primera calidad.

Cuando una colección está siendo desarrollada, para cada uno de los productos que la conforman debe elaborarse una ficha técnica. La figura 8 muestra la ficha técnica de uno de los productos de la colección.

6.2. ESTADO DE DESARROLLO

En el modelo de negocio propuesto se evidencian tres etapas principales, las cuales pueden ser clasificadas como procesos interdependientes: diseño, fabricación y comercialización. El estado de desarrollo de cada uno se describe en la Tabla 31.

CREATECH, S.A.S.
FICHA TÉCNICA PRODUCTO


	REFERENCIA	M-PL-1002			
	COLECCIÓN	2010-I			
	TIPO PRENDA	PANTALÓN			
	TELAS	A	LUXOR (Fab. Panamá)		
		B	FORRO MADRID CUADROS		
	OTROS	C	NAPA TANGO (Fab. Argentina)		
		D	HILAZA PURPURA		
	HILOS	PESPUNTE: DENIER 25 NEGRO AMARRE: DENIER 50 NEGRO			
DESCRIPCIÓN	A media cadera, pretina recta de 4cm, bota entubada, bordes superiores de bolsillo parche en cuero, vistas en cuero, imitación de bolsillo recorrido recto con curva en ángulo				
PIEZAS REQUERIDAS POR UNIDAD					
REF.	PIEZA	A	B	OTROS	OBSERVACIONES
1	Espalda	2			
2	Delantero	2			
3	Pretina	2			
4	Aletilla	1			
5	Aletillón	1			
6	Pasadores	1			
7	Cotilla	2	2		
8	Bolsillo parche	2			
9	Borde superior bolsillo parche			Cx2	
10	Vista		2	Cx2	
11	Cremallera cobre 6cm			1	
12	Botón puntilla			1	
13	Remache No. XXX			4	
14	Instrucciones de lavado			1	
15	Marquilla interna			1	
16	Garra			1	

Figura 8. Ficha técnica de referencia de la colección 2010-II.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS DE CONFECCIÓN		
Descripción	Medida	Operación
Puntadas por pulgada	8	Todas
Margen de costura	1/8"	Pespunte boquete
		Pegar pretina
	1/2"	Pegar pasadores
Cerrado	Doble puntada	Dobladillar bota
		Entrepierna
Presillado		Tiro espalda
		Pasadores
		Jota
		Refuerzo costados
Fileteado		Remate bolsillos parche
		Aletilla
		Aletillón
Doble aguja	Separado 1/4"	Costados
		Boquete bolsillo
		Jota
		Cotilla
OTROS REQUERIMIENTOS DE CONFECCIÓN Forrar el revés de la vista en cuero Pegar garra luego de proceso a 8 cm de costado derecho		

Figura 8 (continuación). Ficha técnica de referencia de la colección 2010-II.

Proceso	Etapa	No ejecutado	En proceso	Ejecutado
Diseño	Definición de tendencias			X
	Definición de cantidad de modelos por tipo de prenda			X
	Diseño de bocetos			X
	Aprobación o revisión de modelos			X
	Elección de materias primas e insumos			X
	Elaboración de molde en talla patrón			X
	Elaboración de muestra			X
	Prueba de tallaje			X
Fabricación	Aprobación de modelo			X
	Definición de cantidades a producir y curva de tallaje			X
	Escalado (elaboración de moldes en otras tallas)			X
	Consecución de materias primas e insumos			X
	Tendido, marcado y corte			X
	Confección			X
	Proceso de lavandería			X

Proceso	Etapa	No ejecutado	En proceso	Ejecutado
	Acabados y etiquetado			X
Comercialización	Definición de estrategias			X
	Contacto con el cliente			X
	Transmisión de promesa de valor			X
	Venta			X

Tabla 31. Estado de desarrollo por proceso.

6.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO, ESTRATEGIA DE FABRICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El proceso de diseño debe llevarse a cabo previo al proceso de producción y el proceso de comercialización debe establecer directrices para el proceso de diseño. El diagrama de operaciones de proceso utilizado en la descripción de la fabricación, según Niebel, señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al ensamble con el conjunto principal mostrando la secuencia de las operaciones e inspecciones⁸⁹. Es preciso señalar que se incluyen las operaciones que son realizadas por otras compañías, como servicios tercerizados. La figura 9 muestra el diagrama de operaciones para un pantalón de mujer en denim. Este mismo diagrama se encuentra disponible en los archivos anexos al documento [\(Haga clic aquí para ver el archivo anexo\)](#).

El proceso inicia cuando el área de diseño entrega los moldes de las referencias aprobadas y el área comercial (Branding) establece las unidades a producir para un mes dado según las proyecciones de ventas. Se genera una orden de producción un mes antes de requerir el producto terminado. Se determina la necesidad de materia prima e insumos, se verifica si existe en inventario (en caso negativo se procede a realizar la respectiva orden de compra). Se alistan los materiales y se procede a extender la tela, a marcar el contorno de los moldes sobre la tela y a cortar la tela (si hay insumos que requieran corte como por ejemplo detalles en cuero, se realizan estas actividades simultáneamente). Las piezas cortadas son enviadas junto con los demás insumos y una copia de la ficha técnica del producto a las operaciones de confección en donde se van ensamblando para obtener un producto confeccionado el cual es posteriormente enviado a operaciones de lavandería y planchado. Las prendas en denim requieren que se realice un lavado para eliminar la goma y el exceso de tinta (índigo) provenientes del proceso productivo de tejeduría realizado por las textileras. Las prendas lavadas y planchadas son enviadas a las operaciones de acabado en donde se pulen (eliminar hebras sobresalientes), se abren los ojales, se insertan los remaches y botones (botón puntilla el cual es remachado y no cosido) y se etiqueta. Esto da como resultado un producto terminado. Se alista el empaque (bolsa de papel) y se entrega al área comercial.

⁸⁹ NIEBEL, Benjamín. Ingeniería Industrial: métodos, tiempos y movimientos. México: Alfaomega, 2004, p. 26.

DIAGRAMA DE OPERACIONES

Materiales para fabricación de jean - Pantalón en Dénim, Ref: M-PL-1002

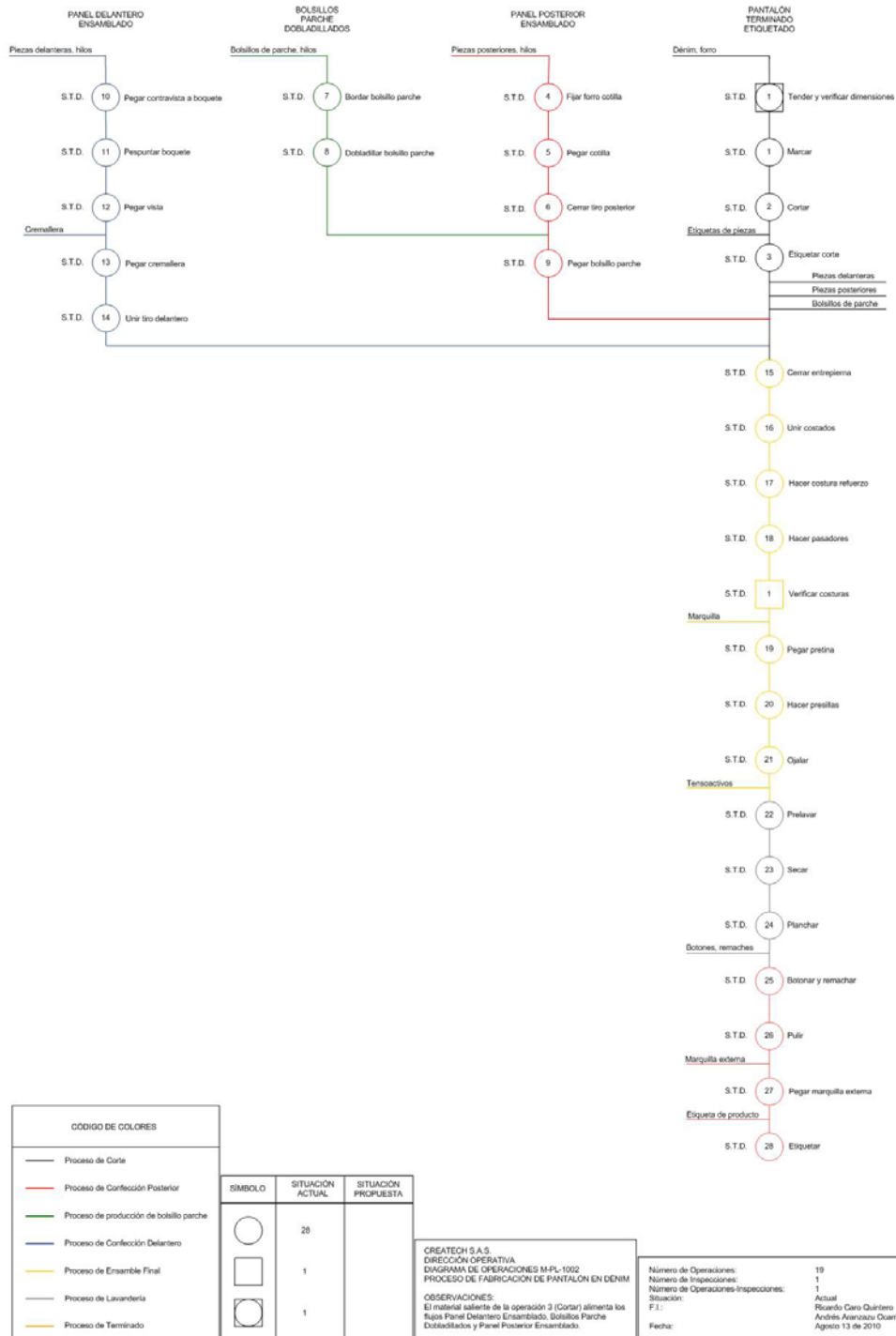


Figura 9. Diagrama de operaciones pantalón en dénim.

Para definir la estrategia de producción se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Menor inversión en activos fijos. Aunque se considera en una fase posterior el desarrollo de una planta de producción propia, inicialmente los recursos deben destinarse prioritariamente al posicionamiento de la marca. Adicionalmente, se pretende reducir el riesgo en las inversiones.
- Tercerización de operaciones. La experiencia de empresas proveedoras de servicios relacionados con el sector confección, comúnmente llamados satélites (o maquiladores) y lavanderías industriales, facilita la calidad del producto final.
- Protección de diseños. En la industria de la moda es importante evitar que los competidores copien los diseños, especialmente si el producto aún no ha sido lanzado al mercado.

Basándose en los anteriores criterios, la estrategia seleccionada consiste en realizar el proceso productivo de manera mixta, es decir que el proceso de fabricación es parcialmente tercerizado, en particular las operaciones de confección (bordados incluidos), lavado y planchado.

En el proceso de fabricación, para observar mejor la precedencia de las operaciones y así programar la producción es frecuente usar una herramienta llamada Árbol de Proceso de Fabricación⁹⁰, en la figura 12 se ejemplifica el uso de dicha herramienta en la referencia de la ficha técnica descrita anteriormente. Los árboles de las demás referencias se muestran en los archivos adjuntos [\(Haga clic aquí para ver todos los APF consultando en pestaña Productos+MP\)](#).

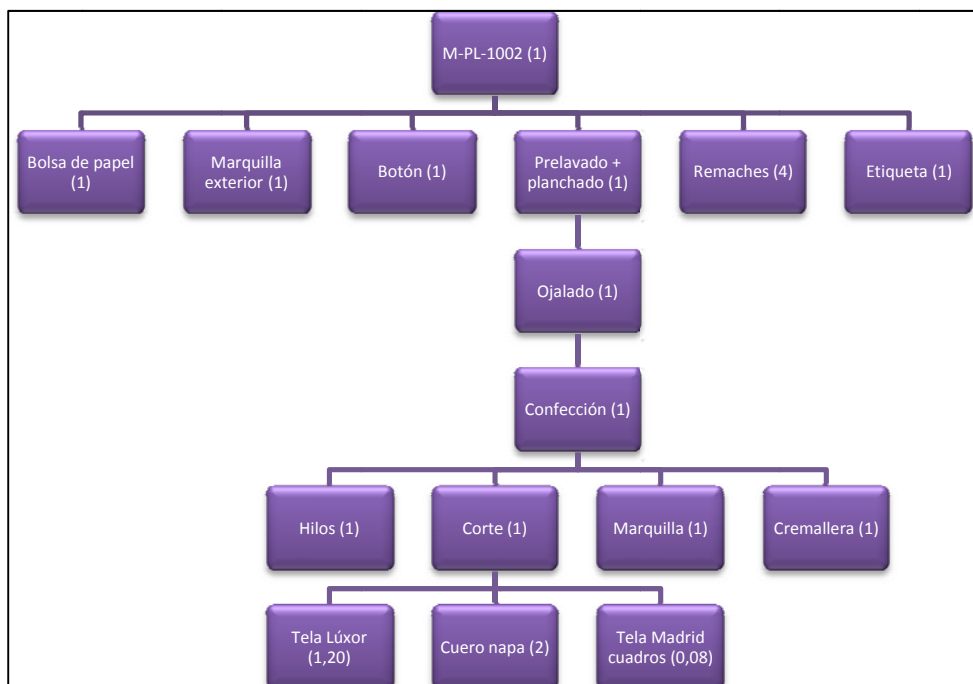


Figura 10. Árbol de Proceso de Fabricación para referencia M-PL1002.

⁹⁰ Para conocer más detalles de la herramienta consulte SIPPEN, D., Planeación y control de la producción, Mc Graw Hill, México, 1998.

Por otro lado, además de las materias primas e insumos mencionados para la elaboración del producto descrito, es necesario disponer de los siguientes recursos. Nótese que se relaciona si dichos recursos forman parte de CREATECH o de las empresas a las que se delegan algunas operaciones:

Proceso	Subproceso	Recursos	
Diseño	Elaboración de bocetos	Diseñador	Interno
	Elaboración de molde en talla patrón	Diseñador	Interno
		Diseñador	Interno
	Elaboración de muestra	Cortadora circular	Externo
		Confeccionista	
		Máquina plana	
		Máquina dos agujas	
		Fileteadora con puntada de seguridad	
		Cerradora	
		Empretinadora	
		Recubridora	
		Presilladora	
		Ojaladora de lágrima	
Remachadora	Interno		
Fabricación	Tendido - marcado - corte	Cortador	Interno
		Mesa de corte	
		Cortadora circular	
	Confección	Confeccionista	Externo
		Máquina plana	
		Máquina dos agujas	
		Fileteadora con puntada de seguridad	
		Cerradora	
		Empretinadora	
		Recubridora	
		Presilladora	
	Ojaladora de lágrima		
	Lavandería	Ingeniero químico	Externo
		Lavadora industrial	
Plancha industrial			
Acabados	Operario	Interno	
	Remachadora		

Tabla 32. Requerimiento de recursos para el proceso productivo de elaboración del producto referencia M-PL-1002.

De acuerdo con los recursos relacionados en la tabla 32, se evidencia que el proceso de diseño se hace en gran medida con recursos internos a la organización, dejando únicamente la confección de la muestra a terceros. De la misma manera, en el proceso de fabricación, los subprocesos de corte y acabados son ejecutados con recursos de la organización; confección y lavandería son tercerizados. Inicialmente, las operaciones realizadas al interior de la organización son ejecutadas únicamente por el responsable del área operativa. De la misma manera, el diseño es realizado por la persona responsable del área de diseño. El personal requerido para esta fase del proyecto y sus funciones se relacionan en la siguiente tabla:

CARGO	CANTIDAD	FUNCIONES INICIALES
Director Creativo	1	Realizar la propuesta de diseño, elaborar los patrones y moldes, seleccionar las materias primas e insumos
Director Operativo	1	Programar las órdenes de producción, administrar los inventarios de materias primas y productos en proceso, realizar las operaciones de marcado, corte, y acabados

Tabla 33. Relación de personal requerido al interior de la organización en la fase inicial para la fabricación de los productos.

Los cargos relacionados son desempeñados inicialmente por socios fundadores de la empresa y su remuneración se da según la capacidad de la organización. Al tratarse también de cargos gerenciales, las erogaciones por salarios se referencian en el Plan Administrativo.

6.4. SELECCIÓN DE PROVEEDORES, NECESIDADES Y COSTOS UNITARIOS DE FABRICACIÓN

Los materiales son evaluados y seleccionados durante el proceso de diseño. El área de diseño selecciona las materias primas e insumos según su criterio, pero siguiendo recomendaciones del área de Branding (comercial) y del área operativa. El proceso de selección de los proveedores de materias primas e insumos se realiza de la siguiente manera:

$X_i = D_i (700/M_i + 300/P_i)$ en donde:

- X_i es el puntaje obtenido por el proveedor i ;
- D_i es la disponibilidad del proveedor i del material seleccionado;
- M_i es la cantidad mínima que el proveedor i de vende del material; y
- P_i es el precio unitario del material seleccionado ofrecido por el proveedor i expresado en las unidades generalmente usadas en la industria (por ejemplo, metro para la tela).

El proveedor que obtenga el mayor puntaje es el seleccionado. Esta misma fórmula es válida para el proceso de selección de servicios tercerizados (satélite y lavandería), teniendo en cuenta que:

- D_i es la disponibilidad (cupó) del proveedor i para prestar el servicio;
- M_i es la cantidad mínima de unidades recibidas para que el proveedor i preste el servicio;
- P_i es el precio ofrecido por el proveedor i por unidad procesada (prenda).

Para la colección a lanzar, el área de diseño ha realizado su propuesta de diseño y ha sido aprobado un conjunto de referencias las cuales, luego de realizar la respectiva ficha técnica se seleccionan los proveedores y se realiza una explosión de materiales (*bill of materials* o BOM por sus siglas en inglés) con el fin de determinar los costos unitarios de fabricación. La siguiente tabla muestra los materiales, las cantidades y el costo de una unidad de la referencia descrita en la ficha técnica (figura 8). El conjunto de materias primas, insumos y servicios tercerizados requeridos para la colección a lanzar se relaciona en la tabla 38, junto con los proveedores seleccionados y demás datos de interés para el área operativa.

aranzazu		BILL OF MATERIALS					No.	003	
Referencia Producto		M-PL-0902			Fecha	20/12/2009			
Descripción Producto		A media cadera, pretina recta de 4cm, bota entubada, bordes superiores de bolsillo parche en cuero, vistas en cuero, imitación de bolsillo recorrido recto con curva en ángulo							
Código	Referencia	Clase	Descripción	Proveedor	Unidad	Costo Unitario sin IVA	Cantidad	Costo Total sin IVA	
001	Luxor	Tela	Jean black stretch 1,60 m	John Uribe e Hijos S.A. (Las Telas)	m	\$ 6 100,00	1,20	7 320,00	
004	Madrid Cuadros	Tela	Forro cuadros purpura-1182 1,50 m	John Uribe e Hijos S.A. (Las Telas)	m	\$ 3 275,00	0,08	262,00	
073	Hilos pantalón	Subproducto	Promedio de consumo de hilos	Varios	und	\$ 155,17	1,00	155,17	
066	Marquilla	Subproducto	Estampada con talla	Varios	und	\$ 1 342,27	1,00	1 342,27	
016	Garra	Subproducto	Logo + marca en prirograbado sobre cuero	Varios	und	\$ 1 638,24	1,00	1 638,24	
025	Cremallera pantalón 1	Cremallera	Entre 4 y 10 cm	JEN Colombia (YKK)	und	\$ 551,00	1,00	551,00	
018	Confección 1	Confección	Pantalón, hot pant	Varios	und	\$ 6 000,00	1,00	6 000,00	
023	Prelavado	Proceso	Prelavado	Textil Color	und	\$ 1 000,00	1,00	1 000,00	
051	Ojal lágrima 2	Ojal	Tamaños varios tonos varios	Centro	und	\$ 100,00	1,00	100,00	
049	Confección 8	Confección	Presillado con pasador	Varios	und	\$ 20,00	14,00	280,00	
055	Bordado bolsillo parche 2	Bordado	Doble zeta	Creaciones Monaliza	und	\$ 350,00	2,00	700,00	
009	Tango Chocolate	Cuero	Argentino para aplicaciones	Leather Time Ltda. (Misadon)	dm	\$ 500,00	2,00	1 000,00	
036	Botón Aranzazu	Botón	36L fijo en Zamac	Colher	und	\$ 590,00	1,00	590,00	
014	Etiqueta	Subproducto	Para producto terminado	Varios	und	\$ 104,94	1,00	104,94	
015	Bolsa de papel	Subproducto	Para empaque de producto terminado	Varios	und	\$ 667,00	1,00	667,00	
040	Remache FYP36 005 10mm ZANTI SILVER	Remache	Remache hexagonal	Westpoint	und	\$ 88,00	4,00	352,00	
COSTO TOTAL								22 062,63	

Tabla 34. Explosión de materiales para unidad de producto referencia M-PL-1002.

En los archivos anexos se encuentran las tablas de explosión de materiales (Bill of Materials) para cada tipo de prenda que conforma la colección 2010-II ([Haga clic aquí para consultar los BOM en la pestaña Productos+MP](#)). A título de resumen, la siguiente tabla relaciona los costos unitarios de fabricación de las referencias seleccionadas para la colección a lanzar:

GENERO	TIPO	REFERENCIA	COSTO UNITARIO
MUJER	PANTALON	M-PL-1002	\$22 243
	FALDA	M-FD-1009	\$13 960
	CHAQUETA	M-CQ-1010	\$32 681
HOMBRE	PANTALON	H-PL-1016	\$23 174
	CHAQUETA	H-CQ-1023	\$39 239

Tabla 35. Costos unitarios por referencia para la colección a lanzar.

6.5. PLAN DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS

Los satélites y la lavandería seleccionados aceptan pedidos unitarios, es decir que las cantidades a fabricar en las órdenes de producción pueden ser iguales a las ventas proyectadas. Teniendo en cuenta el peor escenario en tiempos de producción, es decir cuando al generar una orden de producción no hay materia prima disponible y debe hacerse un pedido al proveedor, el tiempo máximo de producción es inferior a un mes; de esta manera, para que al final del mes *i* el producto esté terminado, la orden debe hacerse al inicio del mismo mes *i*. Por seguridad, para la cantidad a vender en el mes *i+1* debe generarse una orden de producción al inicio del mes *i*.

A título de ejemplo, a continuación se muestra la proyección de disponibilidad de producto terminado durante cuatro meses de actividades:

Año		2010			
Mes		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas proyectadas por referencia (Unidades)	M-PL-1002	12	15	19	55
	M-FD-1009	1	2	2	7
	M-CQ-1010	1	1	1	5
	H-PL-1016	4	5	6	18
	H-CQ-1023	0	0	0	1
Producto terminado disponible por referencia (Unidades)	M-PL-1002	15	19	55	20
	M-FD-1009	2	2	7	2
	M-CQ-1010	1	1	5	1
	H-PL-1016	5	6	18	6
	H-CQ-1023	0	0	1	0

Tabla 36. Detalle de proyección de inventario de producto terminado.

Las herramientas seleccionadas para planificar la producción son el Árbol de Proceso de Fabricación (APF) y la Planeación de Recursos de Materiales (MRP). Los APF descritos en la figura 10 y en los archivos anexos son para cinco referencias: un pantalón de mujer, un pantalón de hombre, una chaqueta de mujer, una chaqueta de hombre y una falda. El MRP proyectado se encuentra desarrollado de manera completa para cada escenario planteado, según el pronóstico de ventas de las tablas 27, 28 y 29, y según la cantidad de materia prima requerida para la elaboración de los productos relacionados en los BOM ([Haga clic aquí para ver el MRP del escenario probable en la pestaña MRP](#)). A título de ejemplo, a continuación se describe el detalle del MRP para un insumo requerido para la colección a lanzar:

Tamaño Lote	Lead Time (meses)	Disponibles	Inventario Seguridad	Asignado	Cod. Niv. Inferior	Ident. Artículo	Mes	2010			
Min	0	0	0		4	010		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
100						Cremallera	Necesidades Brutas	21	26	79	27
Cantidad para cod. nivel superior							Recepciones Programadas	0	0	0	0
1							Disponibles	25	99	20	93
							Necesidades Netas	0	1	0	7
							Recepciones de Pedidos Planificados	0	100	0	100
							Lanzamiento de Pedidos Planificados	0	100	0	100

Tabla 37. Detalle de MRP para el insumo Cremallera.

El respectivo control de inventarios se relaciona en el renglón “disponible” en el MRP para cada material seleccionado. Su valor contable se determina multiplicando las cantidades disponibles por el valor de compra.

6.6. PLAN DE ABASTECIMIENTO

Para realizar el MRP se requiere conocer los tiempos de entrega de las materias primas, los insumos y los servicios, así como las cantidades mínimas de pedido. Esta información se relaciona en la siguiente tabla:

CÓD.	CLASE	REF.	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	LEAD TIME (DÍAS HÁBILES)	LEAD TIME (MESES)	CANTIDAD MÍNIMA DE PEDIDO
001	Tela	Luxor	Jean black stretch 1,60 m	John Uribe e Hijos S.A. (Las Telas)	3	0,100	50
002	Tela	Vintage	Jean black and blue rigida 1,65 m	John Uribe e Hijos S.A. (Las Telas)	3	0,100	50
003	Tela	Carioca	Jean super blue rigida 1,60 m	John Uribe e Hijos S.A. (Las Telas)	3	0,100	50
004	Tela	Madrid Cuadros	Forro cuadros purpura-1182 1,50 m	John Uribe e Hijos S.A. (Las Telas)	3	0,100	10
005	Tela	Brioni púrpura	Brioni importado	Textilia	3	0,100	10
006	Cuero	Tango Chocolate	Argentino para aplicaciones	Leather Time Ltda.	1	0,033	100

CÓD.	CLASE	REF.	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	LEAD TIME (DÍAS HÁBILES)	LEAD TIME (MESES)	CANTIDAD MÍNIMA DE PEDIDO
				(Misadon)			
007	Subproducto	Marquilla	Estampada con talla	Estampados MC	6	0,200	100
008	Subproducto	Marquilla exterior	Logo + marca en prirograbado sobre cuero	Bordados MC	6	0,200	100
009	Subproducto	Hilos	Promedio de consumo de hilos	Hilos Venus	1	0,033	50
010	Cremallera	Cremallera	Entre 4 y 10 cm	JEN Colombia (YKK)	8	0,267	100
011	Botón	Botón Aranzazu	36L fijo en Zámac	Colher	20	0,800	1000
012	Remache	Remache FYP36 005 10mm	Remache hexagonal	Westpoint	1	0,033	10
013	Servicios	Confección pantalón	Confección pantalón	Francely Flórez	2	0,067	1
014	Servicios	Confección chaqueta	Confección chaqueta mujer	Alfa y Omega	2	0,067	1
015	Servicios	Confección chaqueta	Confección chaqueta hombre	ProjecModa	2	0,067	1
016	Servicios	Confección falda	Confección falda	Alfa y Omega	2	0,067	1
017	Servicios	Confección ojal lágrima	Tamaños varios tonos varios	Ojaladora Galán	1	0,033	1
018	Servicios	Bordado bolsillo parche	Doble zeta	Bordados Monalisa	3	0,100	1
019	Servicios	Bordado logo aro	Logo Aranzazu	Bordados Monalisa	3	0,100	1
020	Servicios	Proceso prelavado + planchado	Servicio de lavandería	Textil color	4	0,133	1
021	Subproducto	Etiqueta	Para producto terminado	Blanco y Negro	5	0,167	1000

CÓD.	CLASE	REF.	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	LEAD TIME (DÍAS HÁBILES)	LEAD TIME (MESES)	CANTIDAD MÍNIMA DE PEDIDO
022	Subproducto	Bolsa de papel	Para empaque de producto terminado costo asumido por área de Branding	Blanco y Negro	6	0,200	1000

Tabla 38. Relación de cantidad mínima de pedido y tiempos de entrega de materias primas e insumos requeridos.

De acuerdo con la descripción del proceso, el plan de producción y los tiempos de entrega y fabricación, en el plan de abastecimiento se programan las compras cuyos costos se desarrollan a continuación.

6.7. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y PLAN DE COMPRAS

Los costos de ventas resultan de la multiplicación de las unidades vendidas proyectadas por los costos unitarios. La siguiente tabla muestra un detalle de los costos de producción según las ventas proyectadas:

		Año	2010			
		Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas (unidades)	Mujer	M-PL-1002	12	15	19	55
		M-FD-1009	1	2	2	7
		M-CQ-1010	1	1	1	5
	Hombre	H-PL-1017	4	5	6	18
		H-CQ-1023	0	0	0	1
Costo unitario (pesos colombianos)	Mujer	M-PL-1002	\$ 22 243	\$ 22 243	\$ 22 243	\$ 22 243
		M-FD-1009	\$ 13 960	\$ 13 960	\$ 13 960	\$ 13 960
		M-CQ-1010	\$ 32 681	\$ 32 681	\$ 32 681	\$ 32 681
	Hombre	H-PL-1017	\$ 23 174	\$ 23 174	\$ 23 174	\$ 23 174
		H-CQ-1023	\$ 39 239	\$ 39 239	\$ 39 239	\$ 39 239
TOTAL COSTO DE VENTAS			\$ 406 251	\$ 510 114	\$ 622 259	\$ 1 940 851

Tabla 39. Detalle de costos de producción.

En las tablas 45, 46 y 47 se resumen de los costos de producción para cada escenario planteado. En los archivos anexos se describen con detalle todos los costos de fabricación proyectados ([Haga clic aquí para ver los costos de fabricación para el escenario probable en la pestaña CostoProd+Invent](#)).

Los costos de ventas se relacionan en los estados de resultados. Por su parte, las compras y pagos deben planearse según el MRP descrito y relacionarse en el flujo de caja del análisis financiero. Las siguientes tablas muestran un detalle de las compras y pagos proyectados, los valores son determinados multiplicando el precio de venta unitario por la cantidad de pedidos planificados lanzados en el MRP para cada producto:

Código	Referencia	Clase	Unidad	Valor unitario	Año 2010				
					Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
001	Luxor	Tela	Metro	\$ 6 100		\$ -	\$ -	\$ 384 300	\$ 305 000
002	Vintage	Tela	Metro	\$ 7 500		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
003	Carioca	Tela	Metro	\$ 6 400		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 320 000
004	Madrid Cuadros	Tela	Metro	\$ 3 275		\$ 32 750	\$ -	\$ 55 020	\$ 32 750
005	Brioni púrpura	Tela	Metro	\$ 2 874		\$ -	\$ -	\$ 28 741	\$ -
006	Tango Chocolate	Cuero	Decímetro	\$ 500		\$ 50 000	\$ -	\$ 50 500	\$ 50 000
007	Marquilla	Subproducto	Unidad	\$ 1 516		\$ -	\$ 151 600	\$ -	\$ 151 600
008	Marquilla exterior	Subproducto	Unidad	\$ 1 900		\$ -	\$ 190 000	\$ -	\$ 190 000
009	Hilos	Subproducto	Unidad	\$ 180		\$ -	\$ 9 000	\$ 9 000	\$ 9 000
010	Cremallera	Cremallera	Unidad	\$ 551		\$ -	\$ 55 100	\$ -	\$ 55 100
011	Botón Aranzazu	Botón	Unidad	\$ 590		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
012	Remache FYP36 005 10mm ZANTI SILVER	Remache	Unidad	\$ 88		\$ 7 920	\$ 9 856	\$ 28 864	\$ 10 208
021	Etiqueta	Subproducto	Unidad	\$ 105		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
022	Bolsa de papel	Subproducto	Unidad	\$ 667		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COMPRAS						\$ 90 670	\$ 415 556	\$ 556 425	\$ 1 123 658

Tabla 40. Detalle de compras proyectadas.

Código	Referencia	Clase	Unidad	Valor unitario	Año 2010				
					Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
013	Confección pantalón	Servicios	Unidad	\$ 6 000		\$ 120 000	\$ 150 000	\$ 438 000	\$ 156 000
014	Confección chaqueta	Servicios	Unidad	\$ 10 000		\$ 10 000	\$ 10 000	\$ 50 000	\$ 10 000
015	Confección chaqueta	Servicios	Unidad	\$ 14 000		\$ -	\$ -	\$ 14 000	\$ -
016	Confección falda	Servicios	Unidad	\$ 4 500		\$ 9 000	\$ 9 000	\$ 31 500	\$ 9 000
017	Confección ojal lágrima	Servicios	Unidad	\$ 100		\$ 2 100	\$ 2 600	\$ 7 900	\$ 2 700
018	Bordado bolsillo parche	Servicios	Unidad	\$ 350		\$ 14 000	\$ 17 500	\$ 51 100	\$ 18 200
019	Bordado logo aro	Servicios	Unidad	\$ 350		\$ 1 750	\$ 2 100	\$ 6 300	\$ 2 100
020	Proceso prelavado + planchado	Servicios	Unidad	\$ 1 000		\$ 23 000	\$ 28 000	\$ 86 000	\$ 29 000
TOTAL PAGO SERVICIOS						\$ 179 850	\$ 219 200	\$ 684 800	\$ 227 000

Tabla 41. Detalle pago servicios proyectado.

6.8. INFRAESTRUCTURA

Las operaciones tender/marcar y cortar son realizadas en la empresa, así como las operaciones finales, es decir, botonar, pulir, pegar marquilla externa y etiquetar (ver diagrama de operaciones, figura 9). A continuación se describe la infraestructura requerida en la empresa:

Tipo recurso	Recurso	Presupuesto
Físicos	Cortadora circular	\$ 270 000
	Mesa de corte	\$ 120 000
	Remachadora	\$ 200 000

Tabla 42. Recursos físicos requeridos en la organización para la realización de las operaciones del proceso productivo.

Para efectos contables “el artículo 6 del decreto reglamentario 3019 de de 1989 establece que aquellos activos cuyo valor de adquisición sea igual o inferior a 50 UVT, se pueden depreciar en el mismo año de adquisición sin considerar la vida útil del respectivo activo (...) Así las cosas, si el contribuyente durante el 2010 compra un activo depreciable cuyo valor total de adquisición sea hasta de \$1.228.000 lo puede depreciar en su totalidad durante el 2010”⁹¹ Esta posibilidad es válida para los activos relacionados en tabla anterior, por lo que los egresos se ven reflejados en el flujo de caja, pero al final del año su valor en el balance es nulo.

Por su parte, las operaciones de confección, lavado y planchado son realizadas por empresas terceras, bajo las directrices descritas en las respectivas fichas técnicas. La siguiente tabla relaciona los recursos con los que deben contar las empresas de confección y de lavandería.

Etapa	Recurso
Confección	Máquina plana
	Máquina doble aguja
	Cerradora de codo
	Fileteadora con puntada de seguridad
	Empretinadora
	Presilladora
Lavandería	Lavadora industrial
	Plancha industrial
Ojalado	Ojaladora de lágrima

Tabla 43. Recursos físicos requeridos por otras organizaciones para la realización de las operaciones del proceso productivo.

⁹¹ Activos que se pueden depreciar en su totalidad en el 2010. Gerencie.com tomado de <http://www.gerencie.com/activos-que-se-pueden-depreciar-en-su-totalidad-durante-el-2010.html> el 9 de agosto de 2010.

6.9. PARÁMETROS TÉCNICOS ESPECIALES

El proceso de fabricación del textil denominado *dénim* incluye las operaciones de teñido al índigo y de engomado, por lo que luego de la confección es necesario realizar un proceso de lavado que elimine la goma y el exceso de índigo. Esto hace que la prenda se encoja. Al seleccionar una referencia de *dénim* nueva, deben hacerse pruebas de encogimiento con el fin de establecer el siguiente índice:

- Porcentaje de encogimiento
Las dimensiones de los moldes deben tener en cuenta este indicador.

Por otro lado, la designación de las tallas se rige por las siguientes normas técnicas:

- NTC 1751. FACTORES HUMANOS. DESIGNACION DE TALLAS. CONFECCIONES PARA MUJER Y NIÑAS
- NTC 1753. FACTORES HUMANOS. DESIGNACION DE TALLAS. CONFECCIONES PARA HOMBRES ADULTOS Y JOVENES

El proceso de diseño debe definir para cada prenda un rango de densidades superficiales de la tela *dénim* a utilizar. Debe estar comprendido entre 5 y 14 onzas por yarda cuadrada (oz/yd²), siendo éste un parámetro técnico de gran importancia y debe ser tenido en cuenta para las prestaciones de los productos.

- Densidad superficial del *dénim* (oz/yd²)

6.10. RESUMEN

Basándose en las proyecciones de ventas para cada escenario planteado se estructuran los planes de producción y de compras. A continuación se presentan los datos consolidados más relevantes para cada alternativa. Nótese que no hay erogaciones por concepto de nómina, pues son incluidas en el Plan Administrativo. El detalle de los planes para cada escenario se encuentra disponible en los archivos anexos.

RESUMEN AREA OPERATIVA BAJO ESCENARIO PROBABLE			
Año	2010	2011	2012
Meses	mar-dic	ene-dic	ene-mar
Compras activos fijos	\$ 590 000	\$ -	\$ -
Valor activos fijos fin período	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 4 337 830	\$ 21 188 888	\$ 6 488 447
Compra materia prima	\$ 5 371 527	\$ 14 335 739	\$ 2 234 034
Pago servicios	\$ 1 756 050	\$ 8 163 705	\$ 1 558 417
IVA pagado por compras y pagos	\$ 1 140 412	\$ 3 599 911	\$ 606 792
Valor inventarios fin período	\$ 2 789 747	\$ 4 100 303	\$ 1 404 306

Tabla 44. Resumen área operativa bajo escenario probable.

RESUMEN AREA OPERATIVA BAJO ESCENARIO PESIMISTA			
Año	2010	2011	2012
Meses	mar-dic	ene-dic	ene-mar
Compras activos fijos	\$ 590 000	\$ -	\$ -
Valor activos fijos fin período	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 3 659 717	\$ 17 269 192	\$ 5 253 710
Compra materia prima	\$ 4 482 149	\$ 11 036 375	\$ 3 417 566
Pago servicios	\$ 1 486 050	\$ 6 634 713	\$ 1 264 925
IVA pagado por compras y pagos	\$ 954 912	\$ 2 827 374	\$ 749 198
Valor inventarios fin período	\$ 2 308 482	\$ 2 710 378	\$ 2 139 159

Tabla 45 Resumen área operativa bajo escenario pesimista.

RESUMEN AREA OPERATIVA BAJO ESCENARIO OPTIMISTA			
Año	2010	2011	2012
Meses	mar-dic	ene-dic	ene-mar
Compras activos fijos	\$ 590 000	\$ -	\$ -
Valor activos fijos fin período	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 5 295 588	\$ 27 292 056	\$ 8 554 619
Compra materia prima	\$ 5 698 430	\$ 18 426 742	\$ 3 773 580
Pago servicios	\$ 2 166 700	\$ 10 524 163	\$ 2 068 960
IVA pagado por compras y pagos	\$ 1 258 421	\$ 4 632 145	\$ 934 806
Valor inventarios fin período	\$ 2 569 542	\$ 4 228 391	\$ 1 516 311

Tabla 46. Resumen área operativa bajo escenario optimista.

6.11. CONCLUSIONES DEL PLAN OPERATIVO

El modelo productivo que en el cual la empresa se basa en su fase inicial, es decir, tercerización de operaciones a través de maquila, permite mayor flexibilidad y reducción de inversiones iniciales a la vez que evita recursos ociosos pues el volumen de producción inicial no representa una utilización considerable de una planta aceptablemente dotada. Por otro lado, la descripción de las operaciones y la estimación de tiempos de producción permiten sentar un precedente para iniciar en un futuro un proceso de estandarización y llevar un control estadístico de los procesos.

Con el presente Plan Operativo se proyecta cumplir con las ventas estimadas en el capítulo de mercado definiendo cuándo producir, qué productos, en qué cantidades, con cuánto tiempo de antelación deben hacerse las órdenes de pedido de las materias primas e insumos y cuánto cuesta fabricar un producto. A su vez, este Plan sirve de base para el resto del Plan de Negocios.

7. PLAN ORGANIZACIONAL

Una vez definidos los aspectos del mercado y de la producción, se procede a definir los aspectos estratégicos bajo los cuales se rige la organización y se establece la estructura organizacional. Asimismo, a continuación se describen los recursos administrativos necesarios para dar soporte a los capítulos anteriores y llevar a cabo el proyecto adecuadamente.

7.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Valores

- Sinergia y holismo: El trabajo en equipo es sin duda alguna el motor principal de las organizaciones modernas, Createch S.A.S. es una organización concebida desde estas dos definiciones, la sinergia como la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales⁹² y el holismo como doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen⁹³, constituyen valores fundamentales de nuestra razón de ser.
- Amor y pasión: La moda proporciona libertad y felicidad; es un arte milenario y motivo de innumerables emociones y sentimientos. El amor y la pasión se materializan en cada movimiento realizado para tocar el alma de quien vestimos, en el vestido mismo.
- Honestidad: La coherencia y la sinceridad permiten a Createch S.A.S. actuar con transparencia, con el ánimo de la buena fe y la satisfacción del deber cumplido.
“Siempre di lo que sientes y haz lo que piensas” Gabriel García Márquez
- Respeto: Todo lo que entra en contacto con Createch S.A.S. se siente agradecido por su trato, el servicio prestado y la valoración de su esencia.
- Servicio: El trato desinteresado consiste en pensar únicamente en el bienestar del otro; las relaciones prósperas y duraderas son solo una consecuencia de servir.
- Empatía e Inteligencia Emocional: La capacidad de observar a las personas de manera circunstancial y no conceptual nos permite entender los pensamientos, emociones y sentimientos de otros sin perder la objetividad.

Principios

- Enfoque creativo: Createch S.A.S. despliega un ambiente propicio al cambio, en el cual se garantiza la concepción de nuevas ideas que permitan la evolución constante de la organización.
- Enfoque en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso⁹⁴, es decir cuando las decisiones se toman

⁹² Real Academia Española
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sinergia

⁹³ Real Academia Española
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=holismo

⁹⁴ Principio ISO 9000 <http://www.grupokaizen.com/sig/sig17.php>

teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y las consecuencias producidas, lo cual exige que todas las personas involucradas conozcan su propósito dentro de la organización.

- Enfoque *Lean*: Createch S.A.S. busca la mejora continua a través de la eliminación de todo desperdicio que se manifieste en el sistema.
- Enfoque en *Branding*: Nuestra compañía busca garantizar que el cliente perciba el valor a través de la gestión y posicionamiento de marcas dada por las relaciones públicas.
- Enfoque en servicio: Hemos redefinido el servicio como el gasto en el que incurre la compañía para garantizar que el cliente perciba el valor agregado en su totalidad a través de la diferenciación en nuestras relaciones, convirtiéndolo en un cliente fiel a nuestras marcas con mayor frecuencia de compra. Este gasto se realiza a través de la generación de conocimiento en los eslabones de la cadena que tienen contacto con el cliente, buscando convertir a los vendedores, compradores, y todos los responsables del contacto con agentes externos, en Servidores Profesionales, para lo cual se requiere desarrollar un sistema logístico robusto que garantice la sincronía de las operaciones permitiendo reaccionar justo a tiempo frente a los requerimientos de los clientes.

Misión

Proporcionar el mayor valor en ingeniería, servicio, diseño y marca para exceder las expectativas de los consumidores de prendas de vestir.

Visión

Liderar el crecimiento en el sector textil-confecciones-diseño-moda-servicio y jalonar el desarrollo consolidación y asociatividad del sector.

7.1.1. Análisis DOFA

Según la metodología propuesta por Serna⁹⁵, a partir de la compilación de los perfiles de capacidad interna y de oportunidades y amenazas del medio (PCI y POAM, respectivamente), se logran organizar los factores claves de éxito y así estructurar una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) para formular las estrategias que la organización debe seguir para asegurar su éxito. El PCI definido ha sido resultado de un juicioso análisis interno por parte del equipo emprendedor; el POAM, por su parte, toma como base la información secundaria recopilada y mostrada en los antecedentes del problema, en el estado del arte y en la investigación de mercado. Las tablas 47 y 48 describen la aplicación de dichas herramientas. En el anexo 5 se muestra otra herramienta complementaria llamada MEFI.

⁹⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3 editores, 8ª edición, 2006.

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS - PCI									
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo
Organizacional									
Funciones definidas		X							X
Estructura Organizacional Funcional			X						X
Claridad en planeación estratégica					X				X
Diseño de estructura salarial y manual de funciones					X			X	
Mercadeo									
Datos históricos						X	X		
Identificación del segmento	X							X	
Canal de distribución definido	X							X	
Comunicación y relaciones públicas						X	X		
Marca desconocida						X	X		
Marca no registrada					X		X		
Plan de comercialización						X	X		
Finanzas									
Disponibilidad de recursos						X		X	
Proyección financiera	X						X		
Políticas definidas		X					X		
Poder de negociación						X	X		
Producción									
Política de inventarios				X					X
Estandarización de procesos					X			X	
Infraestructura de diseño						X		X	
Innovación en diseño	X						X		
Competitivas									
Personalización	X						X		
Enfoque en Lean Manufacturing		X					X		

Tabla 47. Perfil de Capacidades Internas para la marca Aranzazu Jeans.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS- POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	B	M	A
ECONOMICOS									
Desempleo		X						X	
Balanza Comercial.						X			X
Infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo a la producción.						X		X	
Niveles de Calificación de la fuerza de trabajo.	X								X
Contracción Sector.	X								X
Comercio exterior y preferencias arancelarias	X							X	
SOCIALES									
Política salarial			X				X		
Tradición					X				X
Cultura organizacional					X		X		
Piratería									
POLITICOS									
Políticas de Inversión y Desarrollo Nacional	X								X
TERRITORIALES Y AMBIENTALES									
Nivel de concentración urbana.		X					X		
Plan de Ordenamiento Territorial.				X			X		
TECNOLOGICOS									
Automatización de procesos y resistencia a cambios tecnológicos		X						X	
Velocidad en el desarrollo tecnológico y facilidad de acceso a la tecnología.						X		X	
Globalización de la Información.						X		X	
COMPETITIVOS									
Enfoque en la Producción	X								X
Alianzas estratégicas y proveedores			X					X	
Formación de Clusters					X			X	
Medios de comunicación e infraestructura de telecomunicaciones		X							X
Desarrollo de una nueva categoría	X								X
Macrotendencias		X							X
Branding	X								X
Calidad a precios competitivos		X						X	
Competencia directa e indirecta						X			X
Marcas líderes posicionadas en el sector						X			X

Tabla 48. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.

<p style="text-align: center;">CREATECH S.A.S. Andrés Aranzazu Jeans Designer Septiembre de 2009</p>	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Claridad en planeación estratégica	Funciones definidas
	Diseño de estructura salarial y manual de funciones	Estructura Organizacional Funcional
	Datos históricos	Identificación del segmento
	Comunicación y relaciones públicas	Canal de distribución definido
	Marca desconocida	Proyección financiera
	Marca no registrada	Políticas definidas
	Plan de comercialización	Innovación en diseño
	Disponibilidad de recursos	
	Poder de negociación	Personalización
	Política de inventarios	
Estandarización de procesos	Enfoque en Lean Manufacturing	
Infraestructura de diseño		
OPORTUNIDADES	<p>1. Realizar la Planeación Estratégica y de Mercadeo enfocando los esfuerzos en el posicionamiento a través del branding. 2. Diseñar un Plan de Negocios Sólido que permita el acceso de la empresa a fondos del sector público y privado para la consolidación y crecimiento de las empresas.</p> <p>3. Estandarizar los proceso haciendo uso de las tecnologías disponibles y planeando la adquisición de aquellas necesarias para obtener una ventaja competitiva según el modelo de negocio planteado.</p>	<p>6. Desarrollar una nueva categoría a partir de la innovación en diseño tanto del productocomo del proceso. 7. Diseñar un proceso robusto que permita la personalización de los productos, haciendo uso de políticas de lean manufacturing que produzcan una reacción justo a tiempo apetecida por el consumidor.</p>
Desempleo		
Niveles de Calificación de la fuerza de trabajo.		
Contracción Sector.		
Comercio exterior y preferencias arancelarias		
Política salarial		
Políticas de Inversión y Desarrollo Nacional		
Nivel de concentración urbana.		
Automatización de procesos y resistencia a cambios tecnológicos		
Enfoque en la Producción		
Alianzas estratégicas y proveedores		
Medios de comunicación e infraestructura de telecomunicaciones		
Desarrollo de una nueva categoría		
Macrotendencias		
Branding		
Calidad a precios competitivos		
AMENAZAS	<p>4. Gestionar las comunicaciones (relaciones públicas) que permitan posicionar la marca de manera que se disminuya el efecto negativo causado por las marcas líderes en el sector.</p> <p>5. Diseñar sinérgicamente productos tangibles e intangibles que no puedan ser importados para aminorar la incidencia negativa causada por las importaciones en la balanza comercial.</p>	<p>8. Hacer uso de las políticas y el modelo organizacional funcional de manera eficaz, eficiente y flexible para convertir la cultura organizacional actual en una ventaja para la compañía.</p> <p>9. Diseñar sistemas de seguridad para que la información acerca del diseño y del uso de la tecnología sea menos volátil y se disminuya el riesgo causado por la globalización, el acceso tecnológico y la piratería.</p>
Balanza Comercial.		
Infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo a la producción.		
Tradición		
Cultura organizacional		
Piratería		
Plan de Ordenamiento Territorial.		
Velocidad en el desarrollo tecnológico y facilidad de acceso a la tecnología.		
Globalización de la Información.		
Formación de Clusters		
Competencia directa e indirecta		
Marcas líderes posicionadas en el sector		

Tabla 49. Matriz DOFA para Createch S.A.S.

7.1.2. Organismos de Apoyo

- Fonade-Sena. Estas entidades crearon el programa Fondo Emprender realizando convocatorias para la consolidación de planes de negocios y permitiendo acceder a financiación de los mismos.

- Alcaldía de Bogotá-Cámara de Comercio de Bogotá. Ofrecen a los emprendedores mecanismos de apoyo a través del programa Bogotá Emprende.
- Alcaldía de Bogotá-Secretaría de Desarrollo Económico. La Alcaldía de Bogotá por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico, está buscando fortalecer mucho más el sector textil-confección-diseño-moda y es por eso que está implantando diversas estrategias entre las que se encuentra la capacitación a empresarios en temas como la calidad de la producción, manejo adecuado de los recursos, innovación en materiales, mejoramiento en la capacidad del recurso humano, inteligencia de mercados y nuevas tecnologías. En estos momentos el programa cuenta con el apoyo de la Asociación Colombiana de Diseñadores de Moda y el Círculo de la Moda⁹⁶.
- Inexmoda. Es un Instituto generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para el sector textil – confección - canales de distribución y otros sectores sensibles al diseño y la moda.

7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Una de las preocupaciones de varios pensadores dentro del movimiento de calidad a nivel mundial era la de mejorar la efectividad de las organizaciones para entregar bienes y servicios que agregaran valor a los ojos de sus clientes, de acuerdo con el mercado objetivo que la misión y la visión de la empresa hubiera fijado. Encontraban que una de las limitaciones más grandes en dicho propósito era la visión fragmentada de operaciones individuales realizadas por unidades organizacionales específicas, en la que se pretendía optimizar las operaciones individuales, tales como manufactura, compras, tesorería, distribución, (...) sin un enfoque holístico de los procesos totales”⁹⁷.

“La preocupación clásica en las organizaciones ha sido por los canales de autoridad, información y control, es decir por la estructura organizacional desde una perspectiva funcional, y no por lo que se hace y cómo se hace en toda la empresa, esto es, por los procesos realizados a lo largo y ancho de toda la estructura”⁹⁸

De acuerdo con lo anterior, desde la misma concepción de los principios corporativos (ver numeral 7.1) se propone que para CREATECH S.A.S. la administración sea desplegada con una orientación hacia los procesos que permita cumplir con la misión y la promesa de valor de la empresa. Lo anterior, debido a que “los procesos son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a sus clientes. En consecuencia, es el cliente, interno o externo, el que está en mejor posición para evaluar la calidad de los procesos.” (MARIÑO NAVARRETE, 2001). Se parte de la concepción de una organización como un conjunto de procesos interrelacionados y que “el siguiente proceso es el cliente”, para definir la estructura organizacional de CREATECH S.A.S. En este sentido, se establece que “los procesos son las actividades estructuradas sistemáticamente para producir un resultado que tenga valor para los clientes (...) Es fundamental tener claro que al realizar un proceso, se está desarrollando una *transformación que agrega valor*” (ver figura 13). (MARIÑO NAVARRETE, 2001)

⁹⁶ Cluster Textil genera el 24,3% del empleo en Bogotá.

http://www.tormo.com.co/noticias/5432/Cluster_Textil_Genera_243_Del_Empleo_En_Bogota.html recuperado el 30 de marzo de 2010.

⁹⁷ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Ed. Alfaomega, 2001.

⁹⁸ MARIÑO NAVARRETE. Óp. Cit. Subrayado fuera de texto.



Figura 11. El concepto de proceso.

A partir de la planeación estratégica se definen las políticas que permiten configurar los procesos que se describen a continuación y que estructuran la organización:



Figura 12. Esquema de procesos

Es de anotar que en la gerencia por procesos se designa un líder para cada uno de los procesos quien se responsabiliza por los resultados, relacionados con la satisfacción de las necesidades de los clientes (sean internos o externos). Cada líder de proceso debe poseer la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar tanto los recursos como las actividades que se desarrollan. Para esto, dicho líder ejecuta o delega las responsabilidades “funcionales” en su proceso: finanzas y contabilidad, recursos humanos y administración de recursos/información, mercadeo, logística e investigación y desarrollo. Para comprenderlo mejor, las áreas funcionales se despliegan de manera transversal a los procesos, pero su responsabilidad recae directamente en el líder. En CREATECH S.A.S., todos los procesos están interrelacionados, es decir que en algunos casos un proceso es cliente de otro o viceversa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito se ha hecho evidente la necesidad de desarrollar una estructura organizacional diferente que garantice la aplicación de los valores y principios, promoviendo la mística organizacional de manera efectiva, para ello se debe definir inicialmente una estructura básica que seguirá todo proceso dentro de la organización a partir de la definición de los siguientes conceptos:

- Cliente proveedor: Toda persona natural que en representación de sí misma o de una organización, tiene contacto con la empresa y en ocasiones intercambia energía, materiales, información o dinero con la misma satisfaciéndole una necesidad, lo que la convierte en razón de ser de la organización.
- Cliente consumidor: Toda persona natural que, en representación de sí misma o de una organización, tiene contacto con la empresa y en ocasiones intercambia energía, materiales, información o dinero con la misma satisfaciéndose una necesidad, lo que la convierte en razón de ser de la organización.

- **Servidor:** Persona que hace parte fundamental de la organización cuyos deberes son servir a los clientes suministrando buen trato, información y apoyo, garantizar unas relaciones fructíferas y duraderas con ellos gestionando comunicación eficaz y eficiente, y asumir responsabilidad sobre el flujo de energía, materiales, información y dinero durante el servicio.
- **Ejecutivo:** Persona que hace parte fundamental de la organización cuyos deberes son ejecutar las operaciones según los Planes Tácticos y Operativos de cada proceso que se derivan del Plan de Negocios de la organización, y asumir responsabilidad sobre el flujo de energía, materiales e información a lo largo de las operaciones.
- **Dueño de Proceso:** Persona que hace parte fundamental de la organización cuyos deberes son diseñar procesos flexibles optimizando el uso de recursos, planearlos a nivel estratégico, táctico y operativo en el marco del Plan Estratégico de Negocios, liderar su ejecución con calidez humana, controlarlos a través de la medición para la toma de decisiones, y mejorarlos continuamente, de manera que se superen plenamente las expectativas de los clientes. Es además el responsable del flujo de información y dinero a lo largo del proceso así como del control de energía y materiales.

Una vez definidos los conceptos fundamentales del proceso, se define su estructura a través de un esquema gráfico. En él se aprecia una figura cilíndrica debido a que todos los conceptos se agrupan alrededor de una línea central que define las operaciones del proceso; alrededor se encuentran los ejecutivos que deberán realizar dichas operaciones, en el cascarón externo se encuentra el dueño del proceso que protegerá la realización del mismo y en los extremos están los servidores responsables del contacto con los clientes (ver figura 15).

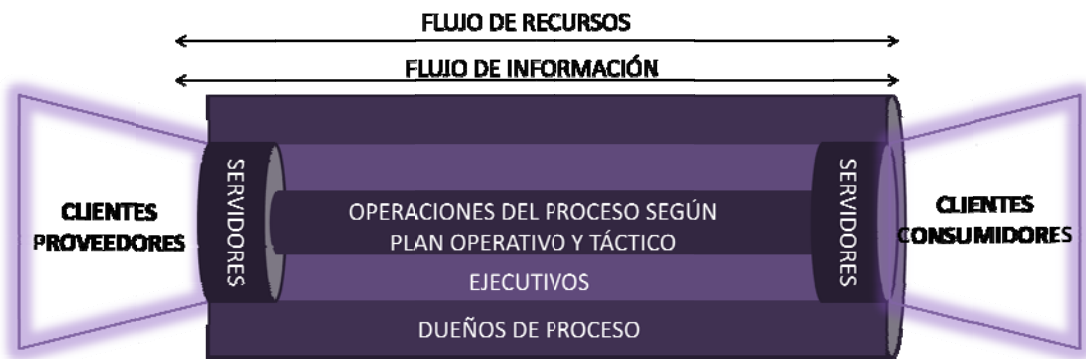


Figura 13. Estructura de un proceso para Createch S.A.S

Entendiendo la estructura que describe los procesos, se hace posible la definición de una estructura organizacional, en donde la comunicación sucede de dos maneras, primero de manera intra-procesal, es decir entre los Clientes, Servidores, el Dueño y los Ejecutivos de un mismo proceso. Segundo, de manera inter-procesal, es decir entre personas análogas en los distintos procesos.

Para ejemplificar lo anterior, tómesese el caso de un Diseñador y un Confeccionista, ambos son Ejecutivos dentro de la organización y deben comunicarse aunque sean parte de diferentes procesos, en este caso se vuelven clientes internos por necesitar uno del otro. Dentro de la comunicación inter-procesal encontramos que entre elementos de un mismo tipo surgen necesidades de diferente tipo, entre los

Ejecutivos la comunicación buscará la coordinación operativa, entre Dueños de Proceso la comunicación buscará garantizar una planeación integral, el asesoramiento mutuo y el apoyo a la toma de decisiones, y entre servidores la comunicación buscará la integración de la imagen organizacional.

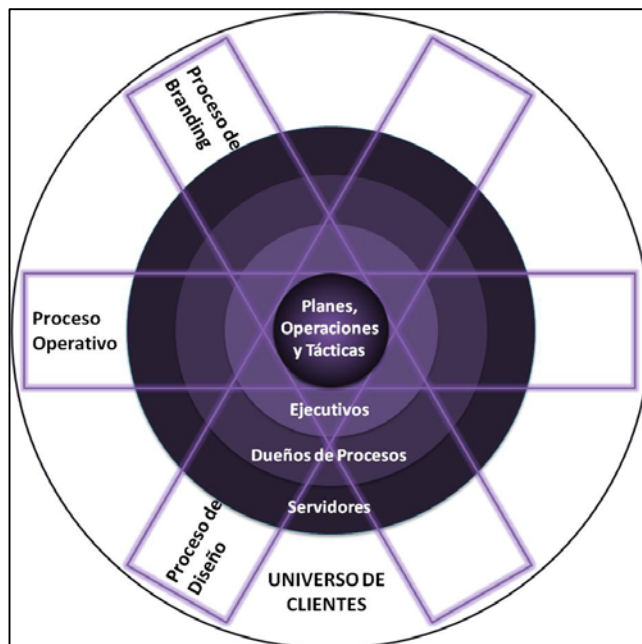


Figura 14. Estructura Organizacional de Createch S.A.S.

7.3. TALENTO HUMANO

Para Createch S.A.S. es de vital importancia garantizar el Desarrollo del Talento Humano dentro de la organización, a partir del establecimiento de estándares de pago que permitan a las personas contar con un nivel de vida adecuado con sus necesidades. Adicionalmente, se requiere permitir el desarrollo personal al interior de la compañía por medio de la capacitación, el empoderamiento y la generación de un clima laboral satisfactorio.

En lo referente al esquema de compensación de la compañía, la dirección ha decidido establecer un “Salario Mínimo” superior al determinado por la ley. El SMC (Salario Mínimo Createch S.A.S.) corresponderá al valor que en la actualidad permitiría a los empleados percibir \$1.000.000.00 (un millón de pesos m/cte), dicho valor es 1,94175 el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente. En la Tabla 51 se puede observar la discriminación de los valores.

Durante la fase inicial de la organización, llegar a este nivel de remuneración implica reducciones presupuestales para las actividades encaminadas al posicionamiento de la marca, razón por la cual se permiten inicialmente salarios inferiores, pero se establece como objetivo de la política salarial y de compensaciones de la empresa llegar a una remuneración mínima como la establecida en la tabla anterior.

Hora básica	Cantidad mensual	192
	Valor unitario	\$ 5.313
Salario básico		\$ 1.020.109
DEVENGADO	Sueldo	\$ 1.020.109
	Auxilio de transporte	\$ 61.500
	Total	\$ 1.081.609
DEDUCIDO	EPS	\$ 40.804
	Pensiones	\$ 40.804
	Total	\$ 81.609
PAGADO		\$ 1.000.000

Tabla 50. Salario Mínimo Createch S.A.S.

Según el plan de mercadeo, el plan operativo y la estructura organizacional descrita para la empresa, el Talento Humano a requerir que sea contratado por la organización y con responsabilidades relacionadas con la administración de la organización es el siguiente:

Cargo	Cantidad
Director Creativo	1
Director de Operaciones	1
Director de Branding	1

Tabla 51. Talento Humano requerido con responsabilidades en la administración de la organización.

7.4. ASPECTOS LEGALES

7.4.1. Constitución y formalización de la empresa

Actividad económica. Según el CIIU vigente (clasificación uniforme de las actividades económicas) y según las operaciones que se realizan en la empresa, los códigos y la denominaciones de las actividades económicas a registrar ante la Cámara de Comercio de Bogotá, ante la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales y ante la Secretaría de Hacienda Distrital son las siguientes:

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
7414	Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

Tabla 52. Actividades económicas registradas ante la DIAN.

Se ha incluido la actividad 7414 para brindarle flexibilidad a la organización que también buscará fomentar el desarrollo sectorial a través de actividades de asesoría.

- Tipo de sociedad. Entre los tipos de sociedades que el Código de Comercio y la Ley 454 de 1998 (Economía Solidaria) permiten conformar, CREATECH se constituye como una Sociedad por Acciones

Simplificada, reglamentada por la Ley 1258 de 2008. Entre sus principales características se encuentra que la responsabilidad de los socios accionistas se limita al monto de sus aportes, el plazo para que el capital pagado sea igual al suscrito es de dos años y pueden emitirse acciones ordinarias, privilegiadas, con dividendo preferencial sin derecho a voto, con dividendo fijo anual y de pago el número de socios puede ser de uno en adelante y la sociedad puede ser constituida por documento privado, siempre y cuando el número de empleados no sea superior 10 y los activos totales sean inferiores a 500 SMLMV y no haya bienes inmuebles como aportes en especie.

- Registro Único Tributario y Matrícula mercantil. El anexo 6 contiene copia del RUT expedido luego de inscribir en la Cámara de Comercio de Bogotá la Matrícula Mercantil. Debe tenerse presente que anualmente debe ser renovada esta Matrícula y su valor depende de los activos con los que cuente la empresa al finalizar cada año.
- Representante legal y otros nombramientos. Ricardo Caro Quintero ha sido designado como Representante Legal de la firma y Natalia Aranzazu Ocampo como suplente.
- Acta de constitución de la sociedad. El anexo 7 se encuentra una copia de certificado de existencia legal expedida por la Cámara de Comercio de Bogotá.

7.4.2. Registro de marca

En razón a que el modelo de negocio de CREATECH S.A.S. consiste en crear y administrar marcas de prendas de vestir, resulta de alta importancia protegerlas. El registro de una marca o de un lema es un derecho que otorga la Superintendencia de Industria y Comercio al titular, bien sea éste persona natural o jurídica, para que pueda hacer uso comercial de los mismos de manera exclusiva. Igualmente, el registro permite al titular actuar contra terceros en caso de que se utilice sin su consentimiento⁹⁹. Hasta el 31 de diciembre del presente año, la SIC otorga descuentos especiales a las microempresas que registren sus marcas. Con este beneficio la petición de registro asciende a \$502.500. En el anexo 8 se muestra el estado del proceso de registro de marca ante la SIC.

7.4.3. Impuestos y retenciones

- Impuesto de Registro. La constitución de la sociedad y la matrícula mercantil causa
- Impuesto al valor agregado. Los productos vendidos en el país causan un impuesto al valor agregado de 16%. La organización es responsable del recaudo de este tributo al vender a personas naturales y de su declaración y pago cada bimestre. Debe tenerse también en cuenta el IVA teórico cuando se realicen compras o se paguen servicios a personas del régimen simplificado.
- Impuesto de Industria, Comercio, Avisos y Tableros. Al haber sido constituida en Bogotá, la empresa debe pagar un impuesto al Distrito, conocido como ICA. Por la actividad económica 1810 (Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel) el tributo asciende al 4,14 por mil de las ventas y por la actividad económica 5232 (Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero) a 11,04 por mil. Deben también tenerse en cuenta retenciones a

⁹⁹ SIC. http://www.sic.gov.co/propiedad/gral_propiedad.php?modulo=Articulos_Pagina_Principal/Noticias/2010/Propiedad/Nuevas_tarifas&alto=1000 recuperado el 3 de marzo de 2010.

practicar cuando haya lugar a compras o se paguen servicios a personas del régimen simplificado. Las declaraciones y pagos deben realizarse cada bimestre.

- Impuesto a la renta. El impuesto a la renta es del 33% sobre las utilidades o sobre la renta presuntiva. La declaración y pago deben realizarse anualmente. Es importante prever un anticipo de renta según lo establece el Estatuto Tributario.
- Retenciones. Las retenciones de renta por compras o servicios según el monto de la operación, el tipo de persona y sus responsabilidades como contribuyente deben ser tenidos en cuenta.

7.5. GASTOS ADMINISTRATIVOS

7.5.1. Gastos de Personal

Los cargos administrativos hacen referencia a las direcciones de los procesos. Durante el primer año del proyecto los socios fundadores ejecutan las actividades de la organización sin remuneración. Se proyecta la contratación laboral de los tres cargos descritos anteriormente a partir de febrero de 2011.

Para cada cargo se liquidará una remuneración correspondiente a un salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) durante la primera fase del proyecto, aspirando incrementar gradualmente la escala salarial, creando nuevos cargos y realizando nuevas contrataciones según la capacidad y la evolución de la empresa. La siguiente tabla muestra la remuneración mensual de cada uno de estos cargos iniciales:

DENOMINACIÓN	TRABAJADOR ¹⁰⁰	OTROS ¹⁰¹	TOTAL
Director creativo	\$ 576 500	\$ 272 635	\$ 849 135
Director operativo	\$ 576 500	\$ 272 635	\$ 849 135
Director de Branding	\$ 576 500	\$ 272 635	\$ 849 135
Total	\$ 1 729 500	\$ 817 906	\$ 2 547 406

Tabla 53. Gastos de personal para CREATECH S.A.S.¹⁰²

El detalle de las erogaciones correspondientes a nómina se encuentra disponible en los archivos anexos ([Haga clic aquí para ver la liquidación de nómina en la pestaña Nomina](#)).

7.5.2. Gastos de Puesta en Marcha

La siguiente tabla muestra las erogaciones¹⁰³ relacionadas con la constitución y legalización de la empresa:

¹⁰⁰ Este valor está dado por el salario + aux. transporte.

¹⁰¹ Este valor corresponde a provisiones + aportes pagados por la empresa

¹⁰² Valores vigentes al 2010.

¹⁰³ Valores vigentes al 2010. Estos conceptos fueron liquidados y pagados en la Cámara de comercio de Bogotá al momento de formalizar la constitución de la empresa.

CONCEPTO	VALOR
Constitución de sociedad comercial	\$27.000
Impuesto de registro (con cuantía)	\$98.000
Impuesto de registro (con cuantía)	\$42.000
Matrícula persona jurídica (rango activos entre 19 y 21 salarios mínimos)	\$131.000
Formulario registro mercantil	\$3.600
Total	\$301.600

Tabla 54. Gastos de constitución y legalización.

7.5.3. Gastos de oficina

Para realizar la labor administrativa es importante contar con herramientas que permitan redactar documentos y hacer cálculos. Durante la fase inicial del proyecto se prevé que la intensidad de estas actividad es baja, siendo suficiente un solo equipo de computación para toda la, así como un escritorio. Se presupuesta también un gasto anual para papelería. Los montos se relacionan a continuación:

RUBRO	MES	VALOR
Equipo de oficina - computador	Agosto 2010	\$800.000
Muebles y enseres - escritorio	Agosto 2010	\$250.000
Papelería	Marzo 2010	\$30.000
	Enero 2011	
	Enero 2012	

Tabla 55. Presupuesto de gastos de oficina.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. POLÍTICAS FINANCIERAS

Orientadas por los principios, los valores, la declaración de misión, la declaración de visión y los objetivos organizacionales, las políticas financieras se definen de la siguiente manera:

- Las decisiones se toman teniendo en cuenta la maximización de las utilidades en el largo plazo.
- Los presupuestos deben hacerse con base en proyecciones construidas a partir de datos históricos y justificando el modelo seleccionado. Asimismo, las variables del mercado, especialmente de los consumidores, que impliquen la toma de decisiones de tipo financiero deben ser estimadas con base en información recolectada del mercado. Cuando no se cuenten con datos históricos, las decisiones deben justificarse referenciando información que permita reducir la incertidumbre.
- La retroalimentación de tipo financiero de un período debe incluir la comparación con otros períodos.
- El cumplimiento de los compromisos financieros es prioritario, así como el recaudo de cartera.

8.2. RELACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

8.2.1. Ingresos

- **Aportes iniciales**

Los aportes entregados por los constituyentes de la organización ascienden \$9.000.000 (nueve millones de pesos) aportados por los socios como se describe en el Acta de Constitución del anexo 17.

- **Ventas**

Los ingresos por ventas se relacionan en este capítulo según cada escenario planteado en el capítulo de mercado.

- **Recaudo de IVA**

El IVA que el consumidor paga al realizar la compra de los productos es recaudado por la empresa.

- **Préstamos**

Si al realizar las proyecciones financieras se identifica un mes con saldo final en caja negativo, se procede a pedir un préstamo en ese período por valor redondeado al múltiplo de 100.000 más cercano con una tasa de interés de 1% m.v. y su pago se realiza tan pronto pueda pagarse.

8.2.2. Egresos

- **Plan de mercadeo**

Las erogaciones correspondientes al desarrollo de las estrategias de mercadeo se relacionan en las proyecciones financieras

- **Plan operativo**

Los egresos por concepto de compra de materia prima e insumos, pago de servicios tercerizados y compra de maquinaria y equipo se relacionan en las proyecciones financieras. Es importante resaltar que para cada escenario planteado, las compras y pagos varían, pero no es el caso en la compra de activos fijos, los cuales, como se mencionó anteriormente, pueden depreciarse completamente en el primer año.

- **Plan administrativo**

Según el escenario planteado, el momento de realizar la contratación varía, pero el nivel de remuneración no varía. De la misma manera, los demás gastos administrativos permanecen iguales en todos los escenarios. Es de anotar que para el caso del escenario pesimista, si la contratación del personal inicia en el mismo mes que en los demás escenarios, habría lugar a un valor presente neto negativo.

- **Pago de Impuestos**

La empresa paga impuestos por compras, por el valor agregado al producto, por concepto de renta y también para un impuesto distrital (ICA) que corresponde a un porcentaje sobre las ventas realizadas.

- **Gastos financieros y pago de préstamos**

Los intereses pagados por los préstamos se definen de un 1% m.v. y el pago de los préstamos se hace tan pronto exista capacidad en caja para hacerlo.

En los archivos anexos se relacionan detalladamente todos los ingresos y los egresos proyectados del proyecto para cada escenario.

8.3. PROYECCIONES Y ANÁLISIS FINANCIEROS

La descripción de las proyecciones financieras, así como de su análisis se describe agrupando la información por escenarios. Las tablas 58 a 69 muestran las proyecciones consolidadas y una relación de indicadores financieros para cada escenario y para los siguientes períodos (cortes):

- Marzo a diciembre de 2010
- Enero a diciembre de 2011
- Enero a marzo de 2012

8.3.1. Balance inicial

La siguiente tabla describe el balance inicial del proyecto sirviendo de base común para cada escenario:

CREATECH, S.A.S.					
BALANCE GENERAL INICIAL					
AL 1 DE ABRIL DE 2010					
Activo		\$ 9 000 000	Pasivo		\$ -
Act. Disp. Caja	\$ 9 000 000		Pas. Impuestos de renta y compl.	\$ -	
Act. Inventarios	\$ -		Impuestos sobre las ventas por pagar Régi	\$ -	
Act. Fijos	\$ -		Pas. Impuestos ICA	\$ -	
			Pas. Obligaciones laborales	\$ -	
			Cesantías	\$ -	
			Interés sobre cesantías	\$ -	
			Vacaciones	\$ -	
			Prima de servicio	\$ -	
			Patrimonio	\$ 9 000 000	
			Pat. Capital social	\$ 9 000 000	
			Pat. Superávit de capital	\$ -	
			Pat. Reservas	\$ -	
			Pat. Resultados del ejercicio	\$ -	
			Pat. Resultados de ejercicios anter	\$ -	
Total Activo	\$ 9 000 000		Total Pasivo + Patrimonio	\$ 9 000 000	

Tabla 56. Balance inicial del proyecto.

8.3.2. Escenario probable

8.3.2.1. Flujo de caja consolidado

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO BAJO ESCENARIO PROBABLE				
Año	\$ 2 010	\$ 2 011	\$ 2 012	
Meses	mar-dic	ene-dic	ene-mar	
Caja Inicial	\$ 0	\$ 9 635 149	\$ 23 180 534	
Ingresos	\$ 30 500 000	\$ 105 434 562	\$ 32 980 736	
Recaudo ventas	\$ 18 534 483	\$ 90 891 864	\$ 28 431 669	
Recaudo IVA	\$ 2 965 517	\$ 14 542 698	\$ 4 549 067	
Aportes sociales	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 0	
Préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Egresos	\$ 20 864 851	\$ 91 889 177	\$ 33 695 831	
Área operativa	Compra materia prima	\$ 4 704 527	\$ 13 628 672	\$ 2 234 034
	Pago servicios tercerizados	\$ 1 756 050	\$ 8 163 705	\$ 1 558 417
	IVA compras y pagos	\$ 1 033 692	\$ 3 486 780	\$ 606 792
	Compra activos fijos	\$ 590 000	\$ 0	\$ 0
	Área administrativa	Gastos relacionados con nómina	\$ 0	\$ 27 103 858
IVA		\$ 610 664	\$ 7 754 429	\$ 6 912 264
ICA		\$ 31 817	\$ 267 963	\$ 228 189
Gastos constitución, renovación matrícula mercantil y registro de marca		\$ 711 100	\$ 115 000	\$ 0
Gastos de Oficina		\$ 1 080 000	\$ 30 000	\$ 30 000
Impuesto a la renta		\$ 0	\$ 667 827	\$ 3 112 777
Área comercial	Comisiones por venta	\$ 3 880 000	\$ 19 123 663	\$ 5 985 289
	Gastos comerciales	\$ 6 467 000	\$ 11 547 280	\$ 3 041 681
Área financiera	Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Abono préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja final	\$ 9 635 149	\$ 23 180 534	\$ 22 465 439	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 635 149	\$ 13 545 385	-\$ 715 095	

Tabla 57. Flujo de caja consolidado bajo escenario probable.

8.3.2.2. Estados de resultados

CREATECH, S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	DEL 1 DE ABRIL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012	
		% VENTAS		% VENTAS		% VENTAS
VENTAS	\$ 18 534 483	100,00%	\$ 90 891 864	100,00%	\$ 28 431 669	100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 4 208 432	22,71%	\$ 20 562 253	22,62%	\$ 6 295 685	22,14%
UTILIDAD BRUTA	\$ 14 326 051	77,29%	\$ 70 329 611	77,38%	\$ 22 135 984	77,86%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 12 302 333	66,38%	\$ 60 896 952	67,00%	\$ 17 740 386	62,40%
Gastos Opera. Ventas ICA	\$ 76 733		\$ 376 292		\$ 117 707	
Sueldos	\$ 0		\$ 18 015 890		\$ 5 195 096	
Horas extra y recargos	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Comisiones	\$ 3 880 000		\$ 19 123 663		\$ 5 985 289	
Auxilio de transporte	\$ 0		\$ 2 151 412		\$ 620 385	
Cesantías	\$ 0		\$ 1 680 608		\$ 484 623	
Interés sobre cesantía	\$ 0		\$ 16 806		\$ 4 846	
Prima de servicios	\$ 0		\$ 1 680 608		\$ 484 623	
Vacaciones	\$ 0		\$ 750 662		\$ 216 462	
Bonificaciones	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Aportes ARP	\$ 0		\$ 94 043		\$ 27 118	
Aportes EPS	\$ 0		\$ 1 531 351		\$ 441 583	
Aportes a Fondos de pensiones y/o cesantías	\$ 0		\$ 2 161 907		\$ 623 412	
Aportes a Cajas de compensación familiar	\$ 0		\$ 720 636		\$ 207 804	
Aportes al ICBF	\$ 0		\$ 540 477		\$ 155 853	
Aportes al SENA	\$ 0		\$ 360 318		\$ 103 902	
Gastos legales Registro mercantil	\$ 208 600		\$ 115 000		\$ 0	
Gastos comerciales	\$ 6 267 000		\$ 11 547 280		\$ 3 041 681	
Depreciaciones	\$ 1 640 000		\$ 0		\$ 0	
Papelería y material apoyo	\$ 230 000		\$ 30 000		\$ 30 000	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2 023 718	10,92%	\$ 9 432 659	10,38%	\$ 4 395 598	15,46%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
Gastos financieros	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2 023 718	10,92%	\$ 9 432 659	10,38%	\$ 4 395 598	15,46%
IMPUESTO A LA RENTA O RENTA PRESUNTIVA	\$ 667 827	3,60%	\$ 3 112 777	3,42%	\$ 1 450 547	5,10%
UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO	\$ 1 355 891	7,32%	\$ 6 319 882	6,95%	\$ 2 945 050	10,36%

Tabla 58. Estados de resultados proyectados bajo escenario probable.

8.3.2.3. Balances generales

CREATECH, S.A.S.						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		AL 31 DE MARZO DE 2012	
Activo	\$ 12 389 794		\$ 27 165 304		\$ 23 946 974	
Act. Disp. Caja	\$ 9 635 149		\$ 23 180 534		\$ 22 465 439	
Act. Inventarios	\$ 2 252 145		\$ 3 482 270		\$ 979 036	
Act. Fijos	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Act. Intangible (marca)	\$ 502 500		\$ 502 500		\$ 502 500	
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 12 389 794		\$ 27 165 304		\$ 23 946 974	
Pasivo	\$ 2 033 903		\$ 10 489 531		\$ 4 326 152	
Pas. Impuestos De renta y	\$ 667 827	\$ 0	\$ 3 112 777	\$ 0	\$ 1 450 547	\$ 0
Impuestos sobre las ventas por	\$ 1 321 161	\$ 0	\$ 4 622 650	\$ 0	\$ 1 652 660	\$ 0
Pas. Impuestos ICA	\$ 44 915	\$ 0	\$ 153 245	\$ 0	\$ 42 763	\$ 0
Cesantías	\$ 0	\$ 0	\$ 1 680 608	\$ 0	\$ 323 082	\$ 0
Interés sobre cesantías	\$ 0	\$ 0	\$ 16 806	\$ 0	\$ 3 231	\$ 0
Vacaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 750 662	\$ 0	\$ 216 462	\$ 0
Prima de servicio	\$ 0	\$ 0	\$ 152 783	\$ 0	\$ 637 406	\$ 0
Patrimonio	\$ 10 355 891		\$ 16 675 772		\$ 19 620 823	
Pat. Capital social	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 9 000 000	\$ 0
Pat. Superávit de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pat. Reservas	\$ 135 589	\$ 0	\$ 767 577	\$ 0	\$ 1 062 082	\$ 0
Pat. Resultados del ejercicio	\$ 1 220 302	\$ 0	\$ 5 687 893	\$ 0	\$ 2 650 545	\$ 0
Pat. Resultados de ejercicios anter	\$ 0	\$ 0	\$ 1 220 302	\$ 0	\$ 6 908 195	\$ 0

Tabla 59. Balances generales proyectados bajo escenario probable.

8.3.2.4. Análisis financiero

INDICADORES FINANCIEROS BAJO ESCENARIO PROBABLE		AL 1 DE MARZO DE 2011	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011	AL 31 DE MARZO DE 2012
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9 000 000	\$ 9 853 391	\$ 16 173 272	\$ 19 118 323
	RAZÓN CORRIENTE	-	5,84	2,54	5,42
	PRUEBA ÁCIDA	-	4,74	0,85	5,19
	IMPORTANCIA DEL ACTIVO CORRIENTE	1,00	0,96	0,98	0,98
	ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA		3,74	7,17	2,82
	DÍAS ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA		96,33	50,20	127,55
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	-	1,73	4,60	1,11
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL ACTIVO	-	16,33%	34,72%	18,36%
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO		19,54%	56,57%	22,40%
	¿GENERÓ VALOR? (Rent. Pat. > Rent Act. > Costo deuda)	- Sí		Sí	Sí
ENDEUDAMIENTO	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	-	0,16	0,39	0,18
	CONCENTRACIÓN DE LA DEUDA	-	0,16	0,39	0,18
	APALANCAMIENTO TOTAL	-	0,20	0,63	0,22
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-
	APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	-	0,20	0,63	0,22
TASA INTERNA DE RETORNO		7,36%	Tasa de oportunidad	E.A.	2,30%
VALOR PRESENTE NETO		\$ 12 785 033		periódica mensual	0,19%

Tabla 60. Indicadores financieros proyectos bajo escenario probable.

8.3.3. Escenario pesimista

8.3.3.1. Flujos de caja

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO BAJO ESCENARIO PROBABLE				
Año	\$ 2 010	\$ 2 011	\$ 2 012	
Meses	mar-dic	ene-dic	ene-mar	
Caja Inicial	\$ 0	\$ 8 350 642	\$ 12 477 171	
Ingresos	\$ 27 170 000	\$ 89 372 384	\$ 26 670 403	
Recaudo ventas	\$ 15 663 793	\$ 74 200 331	\$ 22 991 727	
Recaudo IVA	\$ 2 506 207	\$ 11 872 053	\$ 3 678 676	
Aportes sociales	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 0	
Préstamos	\$ 0	\$ 3 300 000	\$ 0	
Egresos	\$ 18 819 358	\$ 85 245 855	\$ 28 684 727	
Área operativa	Compra materia prima	\$ 3 815 149	\$ 11 036 375	\$ 2 669 965
	Pago servicios tercerizados	\$ 1 486 050	\$ 6 634 713	\$ 1 264 925
	IVA compras y pagos	\$ 848 192	\$ 2 827 374	\$ 629 582
	Compra activos fijos	\$ 590 000	\$ 0	\$ 0
Área administrativa	Gastos relacionados con nómina	\$ 0	\$ 27 103 858	\$ 9 986 387
	IVA	\$ 514 760	\$ 6 408 163	\$ 5 486 948
	ICA	\$ 27 106	\$ 219 721	\$ 185 674
	Gastos constitución, renovación matrícula	\$ 711 100	\$ 115 000	\$ 0
	Gastos de Oficina	\$ 1 080 000	\$ 30 000	\$ 30 000
	Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 371 140	\$ 547 534
Área comercial	Comisiones por venta	\$ 3 280 000	\$ 15 604 230	\$ 4 842 032
	Gastos comerciales	\$ 6 467 000	\$ 11 547 280	\$ 3 041 681
Área financiera	Gastos financieros	\$ 0	\$ 48 000	\$ 0
	Abono préstamos	\$ 0	\$ 3 300 000	\$ 0
Caja final	\$ 8 350 642	\$ 12 477 171	\$ 10 462 847	
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 649 358	\$ 4 126 529	-\$ 2 014 324	

Tabla 61. Flujo de caja consolidado bajo escenario pesimista.

8.3.3.2. Estados de Resultados

CREATECH, S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	DEL 1 DE ABRIL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012	
		% VENTAS		% VENTAS		% VENTAS
VENTAS	\$ 15 663 793	100,00%	\$ 74 200 331	100,00%	\$ 22 991 727	100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 3 550 329	22,67%	\$ 16 757 806	22,58%	\$ 5 097 763	22,17%
UTILIDAD BRUTA	\$ 12 113 464	77,33%	\$ 57 442 525	77,42%	\$ 17 893 963	77,83%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 11 690 448	74,63%	\$ 57 308 417	77,23%	\$ 16 574 608	72,09%
Gastos Opera. Ventas ICA	\$ 64 848		\$ 307 189		\$ 95 186	
Sueldos	\$ 0		\$ 18 015 890		\$ 5 195 096	
Horas extra y recargos	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Comisiones	\$ 3 280 000		\$ 15 604 230		\$ 4 842 032	
Auxilio de transporte	\$ 0		\$ 2 151 412		\$ 620 385	
Cesantías	\$ 0		\$ 1 680 608		\$ 484 623	
Interés sobre cesantía	\$ 0		\$ 16 806		\$ 4 846	
Prima de servicios	\$ 0		\$ 1 680 608		\$ 484 623	
Vacaciones	\$ 0		\$ 750 662		\$ 216 462	
Bonificaciones	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Aportes ARP	\$ 0		\$ 94 043		\$ 27 118	
Aportes EPS	\$ 0		\$ 1 531 351		\$ 441 583	
Aportes a Fondos de pensiones y/o cesantías	\$ 0		\$ 2 161 907		\$ 623 412	
Aportes a Cajas de compensación	\$ 0		\$ 720 636		\$ 207 804	
Aportes al ICBF	\$ 0		\$ 540 477		\$ 155 853	
Aportes al SENA	\$ 0		\$ 360 318		\$ 103 902	
Gastos legales Registro mercantil	\$ 208 600		\$ 115 000		\$ 0	
Gastos comerciales	\$ 6 267 000		\$ 11 547 280		\$ 3 041 681	
Depreciaciones	\$ 1 640 000		\$ 0		\$ 0	
Papelería y material apoyo	\$ 230 000		\$ 30 000		\$ 30 000	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 423 016	2,70%	\$ 134 108	0,18%	\$ 1 319 356	5,74%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 48 000	0,06%	\$ 0	0,00%
Gastos financieros	\$ 0		\$ 48 000		\$ 0	
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 423 016	2,70%	\$ 86 108	0,12%	\$ 1 319 356	5,74%
IMPUESTO A LA RENTA O RENTA PRESUNTIVA	\$ 371 140	2,37%	\$ 547 534	0,74%	\$ 436 332	1,90%
UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO	\$ 51 875	0,33%	-\$ 461 426	-0,62%	\$ 883 024	3,84%

Tabla 62. Estados de resultados proyectados bajo escenario pesimista.

8.3.3.3. Balances generales

CREATECH, S.A.S.						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		AL 31 DE MARZO DE 2012	
Activo	\$ 10 604 012		\$ 15 643 823		\$ 12 466 626	
Act. Disp. Caja	\$ 8 350 642		\$ 12 477 171		\$ 10 462 847	
Act. Inventarios	\$ 1 750 870		\$ 2 664 152		\$ 1 501 278	
Act. Fijos	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Act. Intangible (marca)	\$ 502 500		\$ 502 500		\$ 502 500	
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 10 604 012		\$ 15 643 823		\$ 12 466 626	
Pasivo	\$ 1 552 137		\$ 7 053 374		\$ 2 993 152	
Pas. Impuestos De renta y	\$ 371 140	\$ 0	\$ 547 534	\$ 0	\$ 436 332	\$ 0
Impuestos sobre las ventas por pagar Régimen Común	\$ 1 143 255	\$ 0	\$ 3 779 771	\$ 0	\$ 1 341 917	\$ 0
Pas. Impuestos ICA	\$ 37 742	\$ 0	\$ 125 210	\$ 0	\$ 34 722	\$ 0
Cesantías	\$ 0	\$ 0	\$ 1 680 608	\$ 0	\$ 323 082	\$ 0
Interés sobre cesantías	\$ 0	\$ 0	\$ 16 806	\$ 0	\$ 3 231	\$ 0
Vacaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 750 662	\$ 0	\$ 216 462	\$ 0
Prima de servicio	\$ 0	\$ 0	\$ 152 783	\$ 0	\$ 637 406	\$ 0
Patrimonio	\$ 9 051 875		\$ 8 590 450		\$ 9 473 473	
Pat. Capital social	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 9 000 000	\$ 0
Pat. Superávit de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pat. Reservas	\$ 5 188	\$ 0	\$ 5 188	\$ 0	\$ 93 490	\$ 0
Pat. Resultados del ejercicio	\$ 46 688	\$ 0	-\$ 461 426	\$ 0	\$ 794 721	\$ 0
Pat. Resultados de ejercicios	\$ 0	\$ 0	\$ 46 688	\$ 0	-\$ 414 738	\$ 0

Tabla 63. Balances generales proyectados bajo escenario pesimista.

8.3.3.4. Análisis financiero

INDICADORES FINANCIEROS BAJO ESCENARIO PESIMISTA		AL 1 DE MARZO DE 2011	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011	AL 31 DE MARZO DE 2012
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9 000 000	\$ 8 549 375	\$ 8 087 950	\$ 8 970 973
	RAZÓN CORRIENTE	-	6,51	2,15	4,00
	PRUEBA ÁCIDA	-	5,38	0,80	3,50
	IMPORTANCIA DEL ACTIVO CORRIENTE	1,00	0,95	0,97	0,96
	ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA		4,06	7,59	2,45
	DÍAS ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA		88,77	47,42	147,08
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	-	1,60	5,65	1,64
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL ACTIVO	-	3,99%	0,86%	10,58%
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO		4,67%	1,00%	13,93%
	¿GENERÓ VALOR? (Rent. Pat. > Rent Act. > Costo deuda)	- Sí		Sí	Sí
ENDEUDAMIENTO	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	-	0,15	0,45	0,24
	CONCENTRACIÓN DE LA DEUDA	-	0,15	0,45	0,24
	APALANCAMIENTO TOTAL	-	0,17	0,82	0,32
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-
	APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	-	0,17	0,82	0,32
TASA INTERNA DE RETORNO		1,16%	Tasa de oportunidad	E.A.	2,30%
VALOR PRESENTE NETO		\$ 1 193 970		periódica mensual	0,19%

Tabla 64. Indicadores financieros proyectos bajo escenario pesimista.

A diferencia de los demás escenarios, en el pesimista se genera valor durante el año 2010 debido a que es el único escenario en donde no hay pagos laborales durante ese año.

8.3.4. Escenario optimista

8.3.4.1. Flujos de caja

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO BAJO ESCENARIO PROBABLE				
Año		\$ 2 010	\$ 2 011	\$ 2 012
Meses		mar-dic	ene-dic	ene-mar
Caja Inicial		\$ 0	\$ 12 421 397	\$ 40 304 129
Ingresos		\$ 35 095 000	\$ 135 715 462	\$ 43 281 261
Recaudo ventas		\$ 22 495 690	\$ 116 996 088	\$ 37 311 432
Recaudo IVA		\$ 3 599 310	\$ 18 719 374	\$ 5 969 829
Aportes sociales		\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 0
Préstamos		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos		\$ 22 673 603	\$ 107 832 730	\$ 44 791 976
Área operativa	Compra materia prima	\$ 5 031 430	\$ 17 719 675	\$ 3 773 580
	Pago servicios tercerizados	\$ 2 166 700	\$ 10 524 163	\$ 2 068 960
	IVA compras y pagos	\$ 1 151 701	\$ 4 519 014	\$ 934 806
	Compra activos fijos	\$ 590 000	\$ 0	\$ 0
Área administrativa	Gastos relacionados con nómina	\$ 0	\$ 27 103 858	\$ 9 986 387
	IVA	\$ 718 733	\$ 9 888 851	\$ 8 880 880
	ICA	\$ 36 939	\$ 342 064	\$ 296 180
	Gastos constitución, renovación matrícula	\$ 711 100	\$ 115 000	\$ 0
	Gastos de Oficina	\$ 1 080 000	\$ 30 000	\$ 30 000
	Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 1 385 598	\$ 7 911 201
Área comercial	Comisiones por venta	\$ 4 720 000	\$ 24 657 228	\$ 7 868 301
	Gastos comerciales	\$ 6 467 000	\$ 11 547 280	\$ 3 041 681
Área financiera	Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Abono préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja final		\$ 12 421 397	\$ 40 304 129	\$ 38 793 414
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 3 421 397	\$ 27 882 732	-\$ 1 510 714

Tabla 65. Flujo de caja consolidado bajo escenario optimista.

8.3.4.2. Estados de Resultados

CREATECH, S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	DEL 1 DE ABRIL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012	
		% VENTAS		% VENTAS		% VENTAS
VENTAS	\$ 22 495 690	100,00%	\$ 116 996 088	100,00%	\$ 37 311 432	100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 5 138 176	22,84%	\$ 26 484 161	22,64%	\$ 8 301 193	22,25%
UTILIDAD BRUTA	\$ 17 357 513	77,16%	\$ 90 511 926	77,36%	\$ 29 010 239	77,75%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 13 158 732	58,49%	\$ 66 538 589	56,87%	\$ 19 660 161	52,69%
Gastos Opera. Ventas ICA	\$ 93 132		\$ 484 364		\$ 154 469	
Sueldos	\$ 0		\$ 18 015 890		\$ 5 195 096	
Horas extra y recargos	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Comisiones	\$ 4 720 000		\$ 24 657 228		\$ 7 868 301	
Auxilio de transporte	\$ 0		\$ 2 151 412		\$ 620 385	
Cesantías	\$ 0		\$ 1 680 608		\$ 484 623	
Interés sobre cesantía	\$ 0		\$ 16 806		\$ 4 846	
Prima de servicios	\$ 0		\$ 1 680 608		\$ 484 623	
Vacaciones	\$ 0		\$ 750 662		\$ 216 462	
Bonificaciones	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Aportes ARP	\$ 0		\$ 94 043		\$ 27 118	
Aportes EPS	\$ 0		\$ 1 531 351		\$ 441 583	
Aportes a Fondos de pensiones y/o cesantías	\$ 0		\$ 2 161 907		\$ 623 412	
Aportes a Cajas de compensación familiar	\$ 0		\$ 720 636		\$ 207 804	
Aportes al ICBF	\$ 0		\$ 540 477		\$ 155 853	
Aportes al SENA	\$ 0		\$ 360 318		\$ 103 902	
Gastos legales Registro mercantil	\$ 208 600		\$ 115 000		\$ 0	
Gastos comerciales	\$ 6 267 000		\$ 11 547 280		\$ 3 041 681	
Depreciaciones	\$ 1 640 000		\$ 0		\$ 0	
Papelería y material apoyo	\$ 230 000		\$ 30 000		\$ 30 000	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4 198 781	18,66%	\$ 23 973 337	20,49%	\$ 9 350 078	25,06%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
Gastos financieros	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4 198 781	18,66%	\$ 23 973 337	20,49%	\$ 9 350 078	25,06%
IMPUESTO A LA RENTA O RENTA PRESUNTIVA	\$ 1 385 598	6,16%	\$ 7 911 201	6,76%	\$ 3 085 526	8,27%
UTILIDAD/PERDIDA EJERCICIO	\$ 2 813 183	12,51%	\$ 16 062 136	13,73%	\$ 6 264 553	16,79%

Tabla 66. Estados de resultados proyectados bajo escenario optimista.

8.3.4.3. Balances generales

CREATECH, S.A.S.						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		AL 31 DE MARZO DE 2012	
Activo	\$ 14 983 851		\$ 44 626 259		\$ 40 656 891	
Act. Disp. Caja	\$ 12 421 397		\$ 40 304 129		\$ 38 793 414	
Act. Inventarios	\$ 2 059 954		\$ 3 819 631		\$ 1 360 977	
Act. Fijos	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Act. Intangible (marca)	\$ 502 500		\$ 502 500		\$ 502 500	
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 14 983 851		\$ 44 626 259		\$ 40 656 891	
Pasivo	\$ 3 170 668		\$ 16 750 940		\$ 6 517 019	
Pas. Impuestos De renta y complementarios	\$ 1 385 598	\$ 0	\$ 7 911 201	\$ 0	\$ 3 085 526	\$ 0
Impuestos sobre las ventas por pagar Régimen Común	\$ 1 728 876	\$ 0	\$ 6 040 386	\$ 0	\$ 2 194 529	\$ 0
Pas. Impuestos ICA	\$ 56 193	\$ 0	\$ 198 494	\$ 0	\$ 56 783	\$ 0
Cesantías	\$ 0	\$ 0	\$ 1 680 608	\$ 0	\$ 323 082	\$ 0
Interés sobre cesantías	\$ 0	\$ 0	\$ 16 806	\$ 0	\$ 3 231	\$ 0
Vacaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 750 662	\$ 0	\$ 216 462	\$ 0
Prima de servicio	\$ 0	\$ 0	\$ 152 783	\$ 0	\$ 637 406	\$ 0
Patrimonio	\$ 11 813 183		\$ 27 875 319		\$ 34 139 872	
Pat. Capital social	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 9 000 000	\$ 0	\$ 9 000 000	\$ 0
Pat. Superávit de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pat. Reservas	\$ 281 318	\$ 0	\$ 1 887 532	\$ 0	\$ 2 513 987	\$ 0
Pat. Resultados del ejercicio	\$ 2 531 865	\$ 0	\$ 14 455 922	\$ 0	\$ 5 638 097	\$ 0
Pat. Resultados de ejercicios anter	\$ 0	\$ 0	\$ 2 531 865	\$ 0	\$ 16 987 787	\$ 0

Tabla 67. Balances generales proyectados bajo escenario optimista.

8.3.4.4. Análisis financiero

INDICADORES FINANCIEROS BAJO ESCENARIO PESIMISTA		AL 1 DE MARZO DE 2011	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011	AL 31 DE MARZO DE 2012
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 9 000 000	\$ 11 310 683	\$ 27 372 819	\$ 33 637 372
	RAZÓN CORRIENTE	-	4,57	2,63	6,16
	PRUEBA ÁCIDA	-	3,92	0,90	5,95
	IMPORTANCIA DEL ACTIVO CORRIENTE	1,00	0,97	0,99	0,99
	ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA		4,99	9,01	3,20
	DÍAS ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA		72,16	39,96	112,33
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	-	1,88	3,93	0,88
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL ACTIVO	-	28,02%	53,72%	23,00%
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO		35,54%	86,00%	27,39%
	¿GENERÓ VALOR? (Rent. Pat. > Rent Act. > Costo deuda)	- Sí		Sí	Sí
ENDEUDAMIENTO	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	-	0,21	0,38	0,16
	CONCENTRACIÓN DE LA DEUDA	-	0,21	0,38	0,16
	APALANCAMIENTO TOTAL	-	0,27	0,60	0,19
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	-	-	-	-
	APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	-	0,27	0,60	0,19
TASA INTERNA DE RETORNO		12,37%	Tasa de oportunidad	E.A.	2,30%
VALOR PRESENTE NETO		\$ 28 577 773		periódica mensual	0,19%

Tabla 68. Indicadores financieros proyectos bajo escenario optimista.

Como es de esperarse, a medida que los resultados tienden hacia el escenario optimista, la tasa interna de retorno –TIR– es mayor. Por otro lado, debido a que en el proyecto no se incluyen ventas a crédito, la rotación de cuentas por cobrar no puede ser determinada.

Finalmente, se puede apreciar que en los tres escenarios hay un valor presente neto positivo y una TIR también positiva, por lo que en cualquiera de los casos el proyecto es viable financieramente. Es importante resaltar que las decisiones tomadas en la organización que tengan un impacto en el desempeño financiero son realizadas para permitir la mayor flexibilidad posible para que se logren ventajas competitivas y puedan permitir a la empresa posicionarse fuertemente en el mercado. Cuando esto suceda la empresa podrá iniciar una fase de adquisiciones de activos fijos y de contratación de personal de acuerdo con los principios corporativos y las estrategias seleccionadas.

8.4. CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO

A partir de la información proporcionada por los planes de mercadeo, operativo y administrativo se relacionan los ingresos y los egresos y se aplican herramientas financieras para determinar la viabilidad

del proyecto. En los tres escenarios planteados el proyecto es viable financieramente, pero debe tenerse presente que para que el escenario pesimista sea viable, la contratación del personal debe efectuarse dos meses después del inicio de los contratos laborales bajo los otros escenarios.

Las herramientas utilizadas en este capítulo permiten conocer la situación financiera y sirven de gran apoyo en el control y la retroalimentación de todas las áreas y procesos en la organización. Asimismo, gracias a esta información es posible conocer en el transcurso de la ejecución del proyecto en qué escenario se sitúa la empresa.

Por último, el sistema de información financiera estructurado permite, a medida que se ejecuta el proyecto, plantear nuevos escenarios con la información real que se vaya consolidando, lo que permite que el proyecto sea dinámico y responda adecuadamente según su desempeño. Es muy importante para la Gerencia conocer los principales indicadores financieros rápidamente para así tomar decisiones oportunas.

9. PLAN EJECUTIVO

9.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La siguiente tabla muestra las actividades programadas hasta diciembre de 2010:

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comercialización									
Fabricación según demanda estimada									
Lanzamiento siguiente colección									
Definición de plan de acción comercial para siguiente colección									
Preparación material de apoyo comercial para siguiente colección									
Definición de tendencias para siguiente colección									
Selección de materiales									
Elaboración de fichas técnicas									
Diseño de patrones									
Pruebas de prototipos									
Escalado									
Registro de marca									
Presentación de declaraciones tributarias									
Evaluación de desempeño de proveedores									
Retroalimentación de desempeño de la organización									

Tabla 69. Actividades programadas durante el año 2010.

9.2. METAS SOCIALES

9.2.1. Metas Sociales del Plan de Negocio

Reducción de la informalidad

Las relaciones entre la organización y sus proveedores se harán dentro del marco legal, especialmente en lo referente a las transacciones realizadas por compras de bienes y pagos de servicios. Asimismo, los puestos de trabajo generados se darán según los términos y condiciones establecidos por la Ley.

Reducción del desempleo priorizando a la población vulnerable y a la juventud

El desarrollo del plan de negocio permitirá generar puestos de trabajo, contribuyendo a la política social de reducción del desempleo.

Inserción de familias en el Sistema de Protección Social

Los empleos generados en la organización permiten que sean afiliados al Sistema de Protección Social y que su familia sea beneficiaria.

9.2.2. Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo plasma la importancia de lograr ventajas competitivas además de las ventajas comparativas con las que cuenta el país. “La *transformación productiva*, por su parte, exige interiorizar en todos los actores de la producción de riqueza que sobre la base de las actuales ventajas comparativas, es imprescindible construir ventajas competitivas.”¹⁰⁴

De la misma manera, en el Plan Nacional de Desarrollo se despliegan estrategias transversales, entre las cuales se encuentra el *Desarrollo Empresarial, Innovación y Desarrollo tecnológico*¹⁰⁵. Específicamente, el presente proyecto empresarial está alineado con dos líneas de acción: la *cultura y aumento de la productividad* y los *clusters empresariales* debido a que es necesario posicionar el tema de productividad como un componente fundamental para el mejoramiento de la competitividad de las empresas y la organización debe ser insertada en el clúster textil-confección-diseño-moda que ha venido consolidándose en Bogotá.

9.2.3. Plan Regional de Desarrollo

Según datos proporcionados en el Plan Regional de Competitividad 2004-2014 de la ciudad-región Bogotá-Cundinamarca, la ciudad capital ocupa la posición 16 entre las mejores ciudad para hacer negocios en América Latina. La infraestructura con la que cuenta la ciudad permite que el proyecto incremente sus probabilidades de éxito debido a su dinamismo en materia empresarial y a su importante

¹⁰⁴ Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 Tomo 1, p. 241.

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=LNQRfw1bAXo%3d&tabid=65> recuperado el 31 de marzo de 2010.

¹⁰⁵ Ibid, p. 243.

mercado de consumidores. Por otro lado, entre los objetivos estratégicos presentes en el Plan Regional de Competitividad 2004-2014 se encuentran¹⁰⁶:

- Fortalecer el desarrollo de la economía regional a través de la organización de las empresas en cadenas productivas u otras formas de agrupamiento empresarial.
- Convertir el recurso humano y la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo de la economía regional.

De nuevo se aprecia que es muy importante que el proyecto se desarrolle en un ambiente configurado por aglomeraciones de empresas relacionadas o clusters. Asimismo, el desarrollo del capital humano es importante en la consolidación de una economía regional y la organización, regida por los principios y valores corporativos está alineada con dicho objetivo estratégico.

9.2.4. Clúster ó Cadena Productiva

El proyecto empresarial se desarrolla dentro del clúster textil-confección-diseño-moda de Bogotá el cual se ha consolidado recientemente y cuenta con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico de la ciudad de Bogotá. Los eslabones de la cadena en los que participa la empresa son confección, diseño y moda. Actualmente EAFIT Bogotá se encuentra realizando la gestión del clúster en colaboración con la SDE de Bogotá.

9.2.5. Empleo

La siguiente tabla muestra los empleos directos e indirectos a generar y se mencionan si son ocupados por personas de características de “población vulnerable”, así como el inicio de su relación con la empresa:

Denominación	Cantidad	Empleo directo o indirecto	Característica de “población vulnerable”
Director Creativo	1	Directo	
Director de Producción	1	Directo	Joven entre 18 y 24 años
Director de Branding	1	Directo	
Operario lavandería	1	Indirecto	
Operario máquina plana	2	Indirecto	Madre cabeza de hogar
Operario otras máquinas	1	Indirecto	Madre cabeza de hogar
Profesional de servicio (vendedor)	Indeterminado	Indirecto	Joven entre 18 y 24 años

Tabla 70. Empleo directo e indirecto generado por la organización.

¹⁰⁶ Plan Regional de Competitividad Bogotá-Cundinamarca 2004-2014.

http://www.bogotacundinamarcacompite.org.co/paginas.asp?pub_id=1437&cat_id=231&cat_tit=Plan Regional de Competitividad. Recuperado el 1 de abril de 2010.

9.2.6. Emprendedores

La organización está constituida por tres socios accionistas, cada uno con igual participación en sus aportes, igual importancia de su voz y voto e igual tipo de acciones, es decir, ordinarias. Los socios de Createch S.A.S. son Ricardo Caro Quintero, Andrés Alexander Aranzazu Ocampo y José Leonardo Laiseca Segrera.

10. IMPACTO

10.1. ECONÓMICO

El presente proyecto tiene por objetivo la generación de utilidades, a la vez que eleva la calidad de vida de los actores que participan en él. Se espera que las ventas anuales oscilen entre los \$15.663.793 y los \$22.495.690 pesos y la utilidad antes de impuestos sea de 1.942.871 millones de pesos.

10.2. SOCIAL

El plan de negocios se desarrolla en la ciudad de Bogotá en donde, según la Secretaria de Desarrollo Económico, el 24,3% del empleo generado se da en el cluster textil-confección. Se pretende que en la organización se generen en el primer año de operación 3 puestos de trabajo directos y de 4 a 7 indirectos. Por otra parte, la ejecución del presente Plan de Negocios produce un aumento en las ventas de los proveedores y satisfacción de necesidades en el mercado.

10.3. AMBIENTAL

Se evidencian dos puntos en el proceso productivo del presente proyecto en donde existe un potencial de impacto ambiental: la operación de corte en donde se generan desperdicios de tela y en la operación de lavado en donde se pueden contaminar las aguas. En el primer punto, los retazos o sobrantes de tela son aprovechados como rellenos de muebles y cojines en los puntos de contacto con los clientes y en los espacios físicos en donde se ejecutan las actividades de la organización. En el segundo punto, aunque es una actividad externa, la empresa actúa de manera responsable dando prioridad a las empresas que prestan servicio de lavandería industrial que demuestren que las aguas con las que realizan los procesos de lavado son tratadas para minimizar el impacto ambiental.

11. EJECUCIÓN

La empresa Createch S.A.S. fue constituida por documento privado ante la Cámara de Comercio de Bogotá el 16 de abril de 2010, con domicilio en la Cl 184 No. 20 – 51 Int. 3 Apto 504 en la ciudad de Bogotá, D.C., se autorizó un capital de \$500.000.000,00 (quinientos millones de pesos colombianos COP) correspondiente a 25.000 (veinticinco mil) acciones por valor nominal de \$20.000 (veinte mil pesos colombianos COP). Se suscribió y pagó el capital por monto de \$9.000.000,00 (nueve millones de pesos colombianos COP) correspondiente a 450 (cuatrocientas cincuenta) acciones con valor nominal de \$20.000 (veinte mil pesos colombianos COP).

Los propietarios de las acciones suscritas y pagadas para efectos jurídicos son Natalia Aranzazu Ocampo, quien participa con el 33,33% de las acciones correspondiente a 150 (ciento cincuenta) acciones y Ricardo Caro Quintero, quien participa con el 66,66% restante correspondiente a 300 (trescientas) acciones. En términos prácticos Andrés Alexander Aranzazu Ocampo ejerce el control sobre la parte accionaria de Natalia Aranzazu Ocampo, adicionalmente en el momento de constitución de Createch S.A.S., José Leonardo Laiseca Segrera, tercer socio de la compañía, se encontraba fuera del país, por lo cual otorgó temporalmente el control sobre su participación a Ricardo Caro Quintero, la cual equivale al 33,33% correspondiente a 150 (ciento cincuenta) acciones. La gerencia es ejercida por Ricardo Caro Quintero y la suplencia por Natalia Aranzazu Ocampo. El Número de Identificación Tributaria (NIT) fue asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) el 22 de abril de 2010, este es 900.353.211-7. Al finalizar el cuarto mes del año, se realizaron la Declaración Mensual de Retenciones en la Fuente del cuarto periodo y la Declaración Bimestral del Impuesto sobre las Ventas – IVA del segundo periodo, sin generar erogaciones correspondientes como puede observarse en el anexo.

12. INDICADORES, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

En la tabla 60 se pueden observar los indicadores seleccionados para evaluar la gestión organizacional de la compañía a lo largo del tiempo.

Tipo	Nombre	Método	Frecuencia	Límites de Control
Financiero	Crecimiento	(Ventas Mes Actual-Ventas Mes Anterior) / Ventas Mes Anterior	Mensual	Los correspondientes a la evaluación de los indicadores mes a mes en las proyecciones pesimista y optimista
	Rentabilidad	UODI Mensual/ Egresos Mensuales	Mensual	Límite Inferior 0,88% PMV
	Creación de Valor (EVA)	UODI Mensual - (Activos x Costo de Capital)	Mensual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
	Productividad (ROA)	Utilidad / Activos	Mensual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
	Ciclo de generación de flujo de caja	Ciclo Operativo - Ciclo de Pago	Anual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
Capital Relacional	Retención de Clientes	Clientes Retenidos / Total Clientes	Anual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
	Satisfacción de Clientes	Promedio (porcentaje de satisfacción por encuestas)	Anual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
	Lead Time Promedio	Promedio (Momento de Entrega - Momento de orden)	Mensual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
Capital Humano	Tiempo medio de formación por empleado	Promedio (Tiempo dedicado a formación por empleado)	Mensual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
	Clientes captados por empleado	Promedio (Clientes captados por empleado)	Mensual	Se obtendrán y actualizarán en la medida en que se vayan compilando los históricos mensuales
	Nuevos empleos	Empleados que han entrado - empleados que han salido	Anual	Límite inferior 0.

Tabla 71. Indicadores de gestión para Createch S.A.S.

Estos indicadores permiten a Createch S.A.S. evaluar y realinear sus estrategias para cumplir con las diferentes metas, sin embargo en gran medida requerirán de la consolidación de la experiencia organizacional a lo largo del tiempo para poder ser controlados.

13. CONCLUSIONES

- Se diseñó satisfactoriamente el plan de mercadeo del proyecto a partir del concepto de negocio definido.
- Fue estructurado el plan operativo del proyecto a partir del plan de mercadeo favorablemente.
- Se definió adecuadamente el plan organizacional a partir del plan operativo.
- Se compiló el plan financiero y se realizó la evaluación financiera demostrando exitosamente la viabilidad del proyecto con la información recopilada en los planes de mercadeo, operativo y organizacional.
- Se dio inicio a la ejecución del Plan de Negocios formalizando la compañía bajo la razón social Createch S.A.S.
- Fue puesta en marcha Createch S.A.S. como empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir en denim, a partir del diseño del Plan de Negocios creando la categoría “Jeans de Diseñador” bajo la marca *Aranzazu Jeans*.
- El éxito de Createch S.A.S. dependerá de estrategias enfocadas al posicionamiento de marca y de la velocidad de respuesta a la personalización.
- Se debe garantizar un desarrollo logístico que garantice rapidez en la respuesta del ciclo productivo para cumplir con la promesa de valor.

14. RECOMENDACIONES

- Se sabe que aún existen múltiples herramientas de la Ingeniería Industrial que pueden ser usadas para generar crecimiento dentro de la organización. Se recomienda hacer un estudio de priorización para el uso de dichas herramientas.
- Se recomienda tener en cuenta que el plan de negocios es una carta de navegación para la compañía por lo cual su ejecución debe ser flexible de manera que la compañía se adapte con facilidad a cambios externos.
- Se recomienda usar las herramientas incluidas para tomar decisiones rápidas según desempeño del proyecto.
- Se recomienda estudiar otros mercados a nivel nacional e internacional para expandir la marca *Aranzazu Jeans* y garantizar su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

ANEXO 1. DATOS PARA DETERMINACIÓN DE TAMAÑO DE MERCADO

Edad	Hombres			Mujeres		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
0 a 4	304059	305226	306425	289775	291031	292109
5 a 9	306436	305514	305149	292071	290676	290067
10 a 14	319911	317591	315393	308646	306135	303342
15 a 19	331371	332841	332376	320742	322602	322629
20 a 24	314591	318600	324149	310388	310949	315057
25 a 29	312007	313663	314399	341825	338958	332705
30 a 34	293278	299200	304074	320707	328228	335235
35 a 39	256024	261880	269475	281535	287299	295104
40 a 44	244290	245633	246697	275771	275918	275698
45 a 49	229412	233799	236890	265949	269819	272232
50 a 54	188754	197073	205433	225498	234507	243285
55 a 59	145064	152258	159851	176026	184832	194037
60 a 64	109817	115185	120560	134465	141457	148447
65 a 69	78036	82499	87102	97554	102978	108955
70 a 74	51185	53861	57130	71279	73931	77056
75 a 79	33870	34704	35681	50271	52520	54856
80 y +	30608	31843	33084	52567	54594	56663
Total	3548713	3601370	3653868	3815069	3866434	3917477

Estimaciones 1985-2005 y Proyecciones 2006-2020 anualizadas por Sexo y Edad.

Fuente: DANE - Secretaría Distrital de Planeación, Convenio específico de cooperación técnica No. 092-2007. Bogotá D.C., Proyecciones de población 2005-2015 según grupos de edad y por sexo. Haga clic en "Bogotá en cifras".

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA 2: HÁBITOS DE CONSUMO DE JEANS E IMPACTO DE MEDIOS

1	Nombre del Encuestado										
2	Género					MUJER	<input type="checkbox"/>	HOMBRE	<input type="checkbox"/>		
3	Edad										
4	Estrato					4	<input type="checkbox"/>	5 ó 6	<input type="checkbox"/>		
5	Tel/Cel										
6	E-mail										
7	Actividad					Estudiante	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>		
8	Profesión / Área										
9	¿Usas jeans?					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
10	¿Te importa la marca al comprar jeans?					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
11	¿Qué marcas usas?										
	Diesel	<input type="checkbox"/>	Americanino	<input type="checkbox"/>	Zara	<input type="checkbox"/>					
	Chevignon	<input type="checkbox"/>	Girbaud	<input type="checkbox"/>	Bershka	<input type="checkbox"/>					
	Levi's	<input type="checkbox"/>	Naf Naf	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>					
12	¿Estás dispuesta/o a probar nuevas marcas?					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
13	¿Cada cuánto compras jeans?					MESES					
14	¿Cómo compras prendas de vestir normalmente?										
	En Centros Comerciales	<input type="checkbox"/>	Por Catálogo	<input type="checkbox"/>							
	En Boutiques de Diseñador	<input type="checkbox"/>	Por Internet	<input type="checkbox"/>							
	Por Asesoría a Domicilio	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>							
15	¿Estarías dispuesta/o a comprar prendas de vestir de otra manera? ¿Qué requerirías?										
	En Centros Comerciales?	<input type="checkbox"/>									
	En Boutiques de Diseñador?	<input type="checkbox"/>									
	Por Asesoría a Domicilio?	<input type="checkbox"/>									
	Por Catálogo?	<input type="checkbox"/>									
	Por Internet?	<input type="checkbox"/>									
16	¿Qué canales de televisión ves?										
	¿Qué programas de televisión?										
	¿Qué noticieros?										
17	¿Qué emisoras escuchas?										
	¿Qué programas escuchas?										
18	¿Qué revistas lees?										
19	¿Qué periódicos lees?										
20	¿Qué páginas de internet visitas?										
21	¿Usas otro medio de comunicación?										
22	¿Crees en?										
	Comerciales de televisión	<input type="checkbox"/>	Revistas	<input type="checkbox"/>							
	Comerciales radiales	<input type="checkbox"/>	Periódicos	<input type="checkbox"/>							
	Vallas publicitarias	<input type="checkbox"/>	Noticieros	<input type="checkbox"/>							
	Volantes	<input type="checkbox"/>	Personalidades	<input type="checkbox"/>							
23	¿Qué inconvenientes tienes al comprar prendas de vestir en jean?										

ANEXO 3. DIAGRAMAS DE FLUJO DE DATOS PARA LA IMPLANTACIÓN FUTURA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO (SCM)

Diagrama Contexto

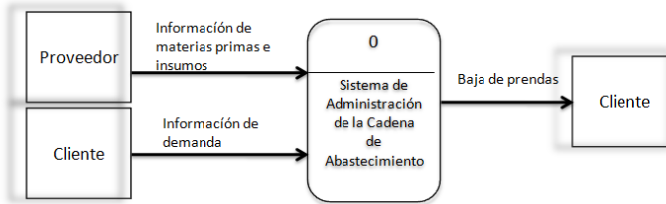


DIAGRAMA 0

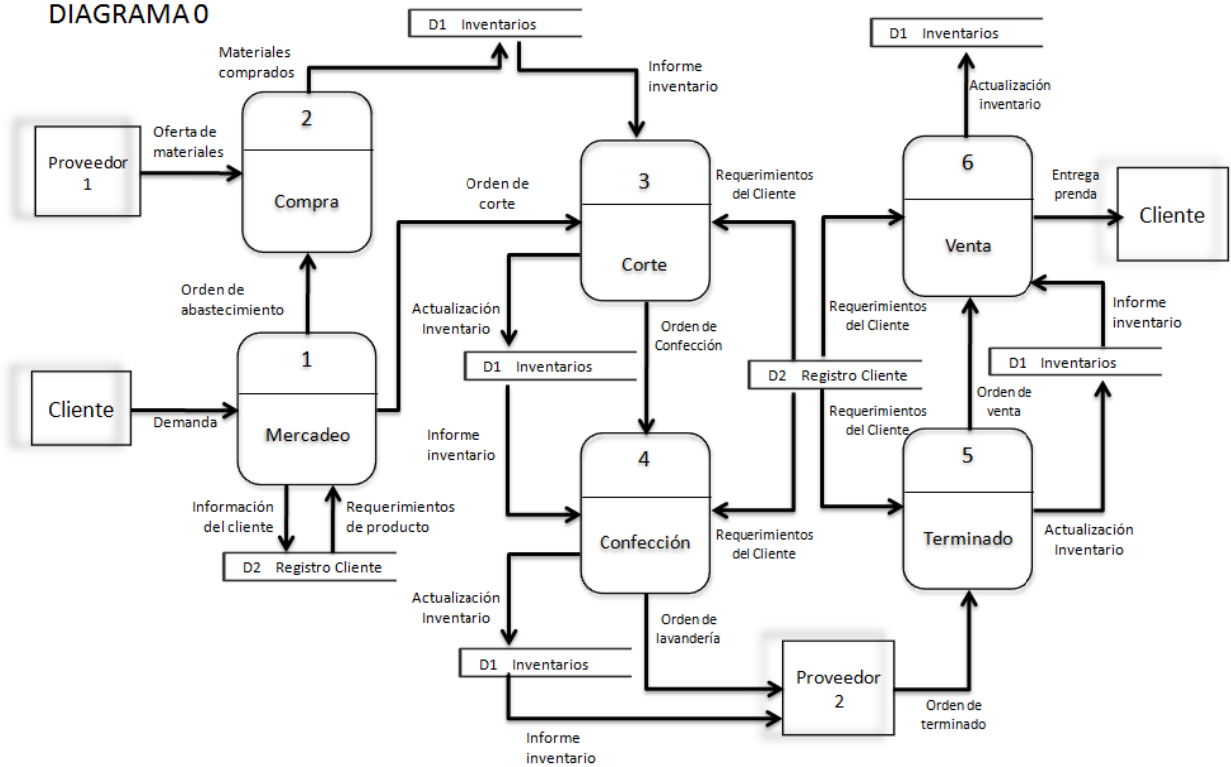


DIAGRAMA 3 (CORTE)

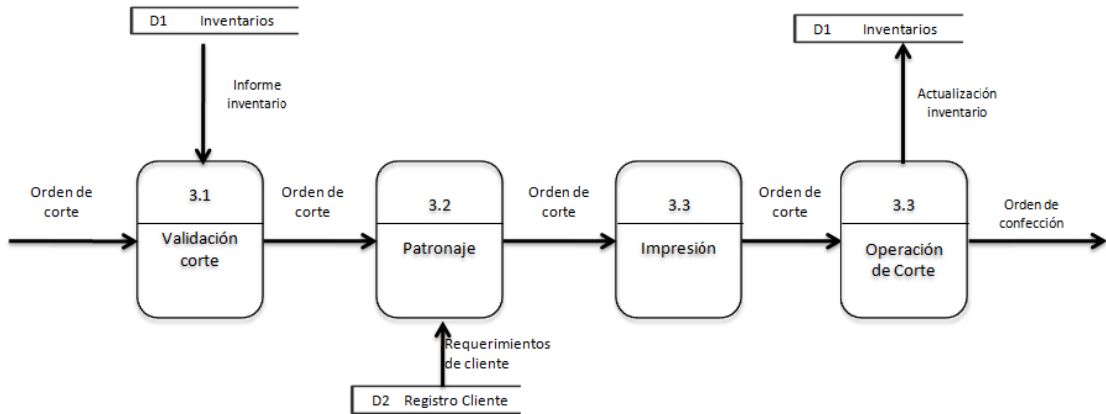


DIAGRAMA 4 (CONFECCIÓN)

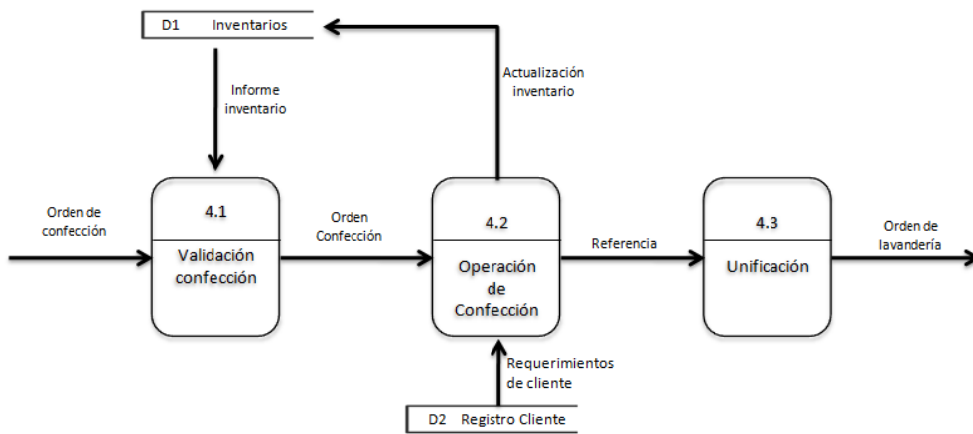
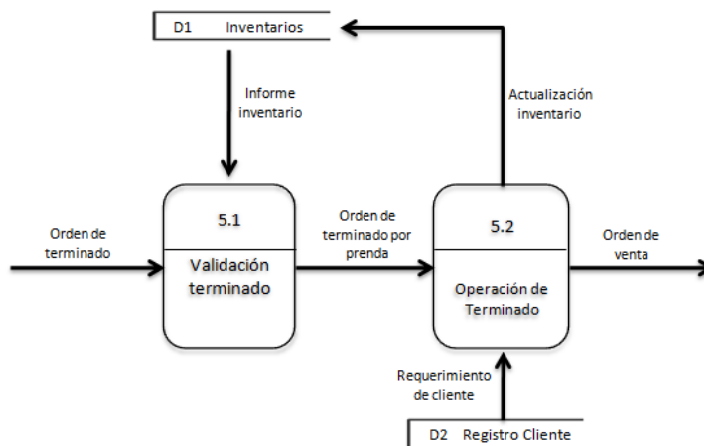


DIAGRAMA 5 (TERMINADO)



ANEXO 4. ESTIMACIÓN DE PROPORCIÓN DE VENTAS POR MES Y DEL IPC

HISTÓRICO

Base 1999=100		Productos textiles y prendas de vestir y sus accesorios	
Año	Mes	Índice de los valores reales	Índice de los valores nominales
2006	févr-06	94,37	104,52
	mars-06	104,64	115,75
	avr-06	121,69	134,48
	mai-06	126,30	139,66
	juin-06	147,64	163,45
	juil-06	146,71	162,44
	août-06	132,39	146,26
	sept-06	138,63	153,32
	oct-06	145,74	161,03
	nov-06	155,06	171,48
	déc-06	401,64	444,84
	2007	janv-07	126,10
févr-07		107,72	119,93
mars-07		135,61	151,16
avr-07		120,18	134,31
mai-07		141,14	158,16
juin-07		160,53	180,39
juil-07		147,54	165,72
août-07		139,19	156,19
sept-07		144,59	162,28
oct-07		144,10	161,69
nov-07		164,97	185,24
déc-07		404,06	454,17
2008	janv-08	129,03	145,12
	févr-08	112,57	125,65

Base 1999=100		Productos textiles y prendas de vestir y sus accesorios		
Año	Mes	Índice de los valores reales	Índice de los valores nominales	
2008	mars-08	130,39	145,54	
	avr-08	113,14	126,38	
	mai-08	144,27	161,38	
	juin-08	163,76	183,31	
	juil-08	147,58	164,63	
	août-08	139,61	155,71	
	sept-08	141,33	157,44	
	oct-08	148,56	165,28	
	nov-08	161,18	179,37	
	déc-08	399,35	443,93	
	2009	janv-09	130,14	144,46
		févr-09	110,23	122,16
mars-09		123,63	137,03	
avr-09		119,24	132,15	
mai-09		143,78	159,72	
juin-09		162,07	180,20	
juil-09		149,92	166,83	
août-09		135,69	150,90	
sept-09		130,91	145,43	
oct-09		149,11	165,49	
nov-09		177,12	196,46	
déc-09		406,64	451,58	
2010	janv-10	137,98	153,15	

Fuente: DANE. Encuesta Anual Manufacturera

PROMEDIO HISTÓRICO

Mes	Total real	Total nominal	% real	% nominal
Enero	523,24	582,64	6,83%	6,83%
Febrero	424,89	472,25	5,55%	5,54%
Marzo	494,27	549,48	6,45%	6,44%
Abril	474,24	527,33	6,19%	6,19%
Mayo	555,49	618,92	7,25%	7,26%
Junio	634,00	707,36	8,28%	8,30%
Julio	591,74	659,61	7,73%	7,74%
Agosto	546,88	609,07	7,14%	7,14%
Septiembre	555,46	618,47	7,25%	7,25%
Octubre	587,51	653,50	7,67%	7,67%
Noviembre	658,34	732,56	8,60%	8,59%
Diciembre	1611,68	1794,53	21,05%	21,05%
Total	7657,76	8525,71	100,00%	100,00%
Cálculos realizados por los autores				

IPC

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
IPC en año corrido	22,59	19,46	21,63	17,68	16,7	9,23	8,75	7,65	6,99	6,49

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IPC en año corrido	5,5	4,85	4,48	5,69	7,67	2	6,007	5,7327	5,54097





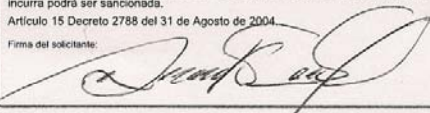
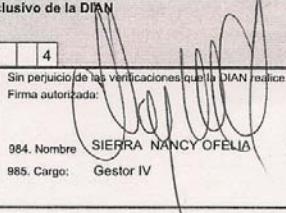
Estimación del IPC en 2010, 2011 y 2012 por promedios móviles de 10 años inmediatamente anteriores.

Fuente: DANE.

ANEXO 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS –MEFI- PARA LA MARCA ARANZAZU JEANS Y LAS MARCAS TOP OF MIND DE LA CATEGORÍA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - MEFI												
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación		Aranzazu		Diesel		Chevignon		Levi's		Americanino	
	#	%	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Fortalezas												
Funciones definidas	7,0	4,05%	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Estructura Organizacional Funcional	7,0	4,05%	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Identificación del segmento	8,7	5,03%	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Canal de distribución definido	9,0	5,21%	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Proyección financiera	8,5	4,92%	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Políticas definidas	8,0	4,63%	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Innovación en diseño	9,5	5,50%	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04	3	0,12
Personalización	9,5	5,50%	4	0,16	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Enfoque en Lean Manufacturing	9,5	5,50%	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Debilidades												
Claridad en planeación estratégica	7,5	4,34%	2	0,08	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Diseño de estructura salarial y manual de funciones	7,0	4,05%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Datos históricos	6,8	3,94%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Comunicación y relaciones públicas	8,0	4,63%	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Marca desconocida	10,0	5,79%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Marca no registrada	6,5	3,76%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Plan de comercialización	9,0	5,21%	2	0,08	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Disponibilidad de recursos	9,5	5,50%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Poder de negociación	9,0	5,21%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Política de inventarios	6,8	3,94%	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Estandarización de procesos	8,5	4,92%	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Infraestructura de diseño	7,5	4,34%	1	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Total	173	100%	48	1,944	73	2,96	70	2,84	63	2,552	68	2,755

ANEXO 6. COPIA DE RUT

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001	
Espacio reservado para la DIAN 				2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción 4. Número de formulario 14124306626  (415)7707212489984(8020) 000001412430662 6			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV		12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico	
9 0 0 3 5 3 2 1 1		7		Impuestos de Bogotá		3 2	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente:		25. Tipo de documento:		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Persona jurídica		1					
Lugar de expedición		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social: CREATECH S A S							
36. Nombre comercial:							
37. Sigle:							
UBICACION							
38. País:		39. Departamento:		40. Ciudad/Municipio:			
COLOMBIA		Bogotá D.C.		Bogotá, D.C.		0 0 1	
41. Dirección CL 184 20 51 IN 3 AP 504							
42. Correo electrónico:		43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:	
ricardocar85@hotmail.com				4 7 2 6 9 4 9		3 1 4 4 5 1 2 1 9 5	
CLASIFICACION							
Actividad económica					Ocupación		
46. Código:		47. Fecha inicio actividad:		48. Código:		49. Fecha inicio actividad:	
1 8 1 0		2 0 1 0 0 4 0 5		7 4 1 4		2 0 1 0 0 4 0 5	
50. Código:		51. Código:		52. Número establecimientos:			
1							
Responsabilidades							
53. Código:							
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18							
5 7 9 1 1 1 4							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario							
07- Retención en la fuente a título de renta							
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v							
11- Ventas régimen común							
14- Informante de exogena							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código:				55. Forma		56. Tipo	
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10							
						57. Modo	
						1 2 3	
						58. CPC	
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				60. No. de Folios: 4		61. Fecha: 2 0 1 0 0 4 2 2	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004 Firma del solicitante: 				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada:  984. Nombre SIERRA NANCY OFELIA 985. Cargo: Gestor IV			

VALOR NOMINAL : \$20,000.00

VALOR : \$9,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 450.00
VALOR NOMINAL : \$20,000.00

VALOR : \$9,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 450.00
VALOR NOMINAL : \$20,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD Y LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS SOCIALES ESTARÁN A CARGO DEL GERENTE. EL SUPLENTE DEL GERENTE LO REEMPLAZARÁ EN SUS AUSENCIAS TEMPORALES Y ABSOLUTAS. EL SUPLENTE TENDRÁ LAS MISMAS ATRIBUCIONES QUE LA GERENTE CUANDO ENTRE A REEMPLAZARLA.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 4 DE ABRIL DE 2010, INSCRITA EL 5 DE ABRIL DE 2010 BAJO EL NUMERO 01373038 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE CARO QUINTERO RICARDO	C.C. 000000080871973
SUPLENTE ARANZAZU OCAMPO NATALIA	C.C. 000001020762184

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE ESTÁ FACULTADO PARA EJECUTAR, A NOMBRE DE LA SOCIEDAD, TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL OBJETO DE LA SOCIEDAD, SIN LÍMITE DE CUANTÍA. SERÁN FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO, LAS SIGUIENTES A) CONSTITUIR, PARA PROPÓSITOS CONCRETOS, LOS APODERADOS ESPECIALES QUE CONSIDERE NECESARIOS PARA REPRESENTAR JUDICIAL O EXTRAJUDICIALMENTE A LA SOCIEDAD. B) CUIDAR DE LA RECAUDACIÓN E INVERSIÓN DE LOS FONDOS SOCIALES. C) ORGANIZAR ADECUADAMENTE LOS SISTEMAS REQUERIDOS PARA LA CONTABILIZACIÓN, PAGOS Y DEMÁS OPERACIONES DE LA SOCIEDAD. D) VELAR POR EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE TODAS LAS OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD EN MATERIA IMPOSITIVA E) CERTIFICAR CONJUNTAMENTE CON EL CONTADOR DE LA COMPAÑÍA LOS ESTADOS FINANCIEROS EN EL CASO DE SER DICHA CERTIFICACIÓN EXIGIDA POR LAS HORNAS LEGALES. F) DESIGNAR LAS PERSONAS QUE VAN A PRESTAR SERVICIOS A LA SOCIEDAD Y PARA EL EFECTO CELEBRAR LOS CONTRATOS QUE DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS SEAN CONVENIENTES; ADEMÁS, FIJARÁ LAS REMUNERACIONES CORRESPONDIENTES, DENTRO DE LOS LÍMITES ESTABLECIDOS EN EL PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS. G) CELEBRAR LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA Y NECESARIOS PARA QUE ESTA DESARROLLE PLENAMENTE LOS FINES PARA LOS CUALES HA SIDO CONSTITUIDA. H) CUMPLIR LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDAN SEGÚN LO PREVISTO EN LAS NORMAS LEGALES Y EN ESTOS ESTATUTOS. EL GERENTE QUEDA FACULTADO PARA CELEBRAR ACTOS Y CONTRATOS, EN DESARROLLO DEL OBJETO DE LA SOCIEDAD, CON ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS Y MIXTAS.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO POR LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CHAPINERO

16 DE ABRIL DE 2010 HORA 11:39:32

R028108414

PAGINA: 2 de 2

RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

*** EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE ***
*** FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO ***

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 3,600
DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

Joseph Esteban Q

ANEXO 8. ESTADO DEL TRÁMITE DE REGISTRO DE MARCA ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO
SISTEMA DE TRAMITES-CONSULTA DE TRÁMITES*
 Miércoles 18 de Agosto de 2010

Datos del Trámite (PENDIENTE)

Radicación: Año: 2010 * Número: 98950 * Ctl: * Cons Rad: 0 * Secu Even: 0 *
 Tipo Trámite: 1 MARCAS *
 Tipo Evento: 001. REGISTRO/DEPOSITO/CONCESION/DEPOSITO *
 Tipo Actuación: 411. PRESENTACION *
 Dependencia Origen: *
 Dependencia Destino: 2010. DIRECCION DE SIGNOS DISTINTIVOS *
 Solicitante/Destinatario: CREATECH, S.A.S. * Tipo: Contenida *
 Identificación: NI . NIT * Número: 900353211.0
 Dirección: CALLE 184 20-51 INT 3 APTO 504 BOGOTA D.C. COLOMBIA
 Tipo de Radicación: EN . ENTRADA * Folios: 7
 Fecha de Radicación: Día: 12 * Mes: Agosto * Año: 2010 * 11:41:03 Entrega:
 Guía: * fecha:
 Observaciones: LOGO ANILLO CON ARO PEQUEÑO ORIENTADO HACIA LA PARTE INFERIOR IZQUIERDAREIVINDICACION DE COLORES BERENJENA-

Otros Datos

Registro : 1 / 1

Información adicional en la Oficina de Sistemas

Año	Número	Ctl	Cons Rad	Sec Eve	Trámite	Evento	Actuación	Tipo	Fecha	Solicitante
10	98950	0	0		MARCAS	REGISTRO/DEPOSITO/CONCESION/DEPOSITO	PRESENTACION	EN	2010-08-12 11:41:03	CREATECH, S.A.S.