

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIAL CON SEDE EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ,  
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BIENES DE CONSUMO TENIENDO COMO  
PRIMEROS PRODUCTOS CAMISETAS Y CALZADO, CON EL FIN DE BENEFICIAR A  
LOS NIÑOS DE ESCASOS RECURSOS EN BOGOTÁ.**

SEBASTIÁN MARTÍNEZ

SANTIAGO MUÑOZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C.

2011

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIAL CON SEDE EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ,  
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BIENES DE CONSUMO TENIENDO COMO  
PRIMEROS PRODUCTOS CAMISETAS Y CALZADO, CON EL FIN DE BENEFICIAR A  
LOS NIÑOS DE ESCASOS RECURSOS EN BOGOTÁ.**

SEBASTIÁN MARTÍNEZ

SANTIAGO MUÑOZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL

DIRECTORA

MARTHA LUCÍA MORALES

BOGOTÁ D.C.

2011

## Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	20
2.	RESUMEN EJECUTIVO .....	22
2.1	Descripción SM & SM .....	22
2.2	Mercado potencial .....	22
2.3	Valores.....	22
2.4	Principios .....	22
2.5	Inversión .....	23
2.6	Proyección de ventas y rentabilidad .....	23
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
3.1	Antecedentes .....	24
3.1.1	Calzado .....	24
3.1.2	Sector Textil.....	27
3.1.3	Competencia.....	30
3.1.4	Pobreza.....	35
3.1.4.1	Evolución de la pobreza.....	35
3.1.4.2	Pobreza en Bogotá .....	37
3.2	Justificación .....	37
3.3	Objetivos .....	38
3.3.1	Objetivo general .....	38
3.3.2	Objetivos Específicos .....	38
4.	PLAN DE MERCADEO .....	39
4.1	Investigación de mercados.....	39
4.2	Información Requerida.....	40
4.3	Definición del problema .....	40
4.4	Objetivo General .....	41
4.5	Objetivos Específicos .....	41
4.6	Alcance de la Investigación .....	42
4.7	Mercado Objetivo.....	42
4.8	Investigación Exploratoria .....	43

4.8.1	Situación actual del mercado .....	43
4.8.1.1	Observación directa en tiendas de ropa .....	43
4.8.1.2	Conclusiones observación directa .....	47
4.8.1.3	Precios Competencia .....	48
4.9	Investigación descriptiva .....	48
4.9.1	Definición del Mercado objetivo .....	48
4.9.2	Segmentación .....	49
4.9.3	Determinación del marco de la muestra .....	49
4.9.4	Encuestas.....	49
4.9.5	Entrevista Personal.....	53
4.9.6	Análisis etapa descriptiva .....	53
4.9.6.1	Rótulo de la Encuesta .....	53
4.9.6.2	Preguntas encuesta .....	54
4.10	Análisis externo .....	73
4.10.1	Perfil de oportunidades y amenazas del medio .....	73
4.10.1.1	Factor Económico .....	73
4.10.1.2	Factor Social .....	73
4.10.1.3	Factor Competencia .....	74
4.10.1.4	Factor Tecnológico .....	74
4.10.2	Perfil de Capacidad Interna .....	74
4.10.2.1	Capacidad Directiva.....	75
4.10.2.2	Capacidad Financiera.....	75
4.10.2.3	Capacidad Talento Humano .....	76
4.10.2.4	Capacidad Competitiva.....	76
4.10.3	Matriz de Impactos.....	76
4.10.4	Matriz DOFA .....	78
4.11	Estrategias de Mercadeo.....	79

4.11.1	Estrategias de Producto .....	79
a.	Colecciones.....	79
b.	Presencia de la marca en los productos.....	80
c.	Empaque.....	80
4.11.2	Estrategias de Distribución.....	81
a.	Venta Domiciliaria .....	81
b.	Feria Comercial.....	82
4.11.3	Estrategias de Precio .....	82
4.11.4	Estrategia de Promoción .....	83
a.	Desarrollo del conocimiento del producto y marca.....	83
b.	Catálogo Electrónico.....	84
c.	Marketing directo.....	84
d.	Donaciones .....	84
4.11.5	Estrategia Comunicación .....	86
a.	Página web .....	86
4.12	Proyección de ventas .....	86
5.	PLANEACIÓN OPERATIVA .....	88
5.1	Comparación Outsourcing – Fabricación propia .....	88
5.2	Ficha Técnica de los Productos.....	90
5.2.1	Camisetas .....	90
5.2.2	Zapatos .....	91
5.3	Imagen corporativa .....	92
5.3.1	Logo .....	92
5.4	Política de selección de proveedores.....	93
5.4.1	Proveedor Camisetas.....	93
5.4.2	Proveedor Calzado .....	94
5.4.3	Marquilla y Etiqueta .....	95
5.4.4	Bolsas.....	96

5.4.5	Estampado de bolsas.....	96
5.5	Descripción de los procesos de producción .....	97
5.5.1	Proceso Camisetas.....	97
5.5.2	Recepción del material .....	97
5.5.2.1	Colocación y corte de los patrones .....	97
5.5.2.2	Estampación y revisión .....	98
5.5.2.3	Unión de partes y terminado .....	98
5.5.2.4	Unión de Marquilla.....	98
5.5.2.5	Revisión Calidad.....	98
5.5.2.6	Empaque y Almacenamiento .....	99
5.5.3	Proceso Calzado.....	101
5.5.3.1	Recepción de materiales e insumos.....	101
5.5.3.2	Fase de Corte.....	101
5.5.3.3	Fase Costura .....	101
5.5.3.4	Troquelado .....	101
5.5.3.5	Montaje .....	101
5.5.3.6	Terminado de suelas .....	102
5.5.3.7	Acabado y Control de calidad.....	102
5.5.3.8	Costura de Marquilla.....	102
5.5.3.9	Empaque y Almacenamiento .....	102
5.6	Flujo de Información .....	104
5.6.1	Proceso de compra de Camisetas y Zapatos .....	104
5.6.2	Proceso de Ventas de Camisetas y Zapatos .....	106
5.7	Necesidades y Requerimientos .....	108
5.7.1	Activos Fijos Requeridos.....	108
5.7.2	Bolsas.....	108
5.7.3	Capital Humano necesario .....	109

5.7.3.1	Gerente General .....	109
5.7.3.2	Gerente administrativo y de ventas .....	109
5.7.3.3	Diseñadora Gráfica .....	109
5.7.3.4	Mensajero.....	109
5.8	Requerimientos por producto.....	110
5.8.1	Requerimiento de artículos y materiales .....	110
5.8.2	Costos por unidad de producto.....	111
5.8.3	Costos de Transporte .....	112
5.8.4	Inventario .....	113
6.	ORGANIZACIÓN .....	114
6.1	Empresa Ciudadana.....	114
6.2	Estrategia organizacional .....	115
6.3	Organismos de apoyo.....	116
6.4	Descripción de la cadena de valor.....	118
6.4.1	Actividades Primarias .....	118
6.4.2	Actividades de Soporte.....	120
6.5	Cadena de Suministro .....	120
6.6	Requerimientos legales.....	122
6.6.1	Constitución y formalización de la empresa .....	122
6.6.2	Régimen Simplificado .....	122
6.6.3	Inscripción al RUT .....	123
6.6.4	Constitución de la empresa como co-propiedad .....	123
7.	PLAN FINANCIERO .....	124
7.1	Presupuesto de Costos y Gastos .....	124
7.1.1	Gastos de Administración.....	124
7.1.2	Costos de operación .....	124
6.1.3	Gasto de ventas.....	126
6.2	Inversión.....	127
6.3	Fijación de precio .....	127

6.4	Ventas Totales .....	128
6.4.3	Ventas por Canal .....	128
6.5	Estados Financieros .....	129
6.5.3	Estado de Resultados .....	129
6.5.4	Balance general .....	130
6.5.5	Flujo de caja de efectivo.....	131
6.5.6	Flujo de caja inversionistas.....	132
6.6	Fuentes de financiación.....	132
6.7	Factibilidad del proyecto .....	133
7	PLAN DE EJECUCIÓN.....	133
a.	Metodología .....	133
b.	Donaciones.....	133
	Cronograma de actividades.....	134
7.1	Metas sociales .....	136
8	CONCLUSIONES .....	137



## Índice de tablas

Tabla 1: Participación de los eslabones de la cadena de calzado.....	22
Tabla 2: Unidades importadas en Colombia de cuero, calzado y marroquinería .....	23
Tabla 3: Ranking de empresas de calzado 2009/2010.....	24
Tabla 4: Participación de los eslabones de la cadena de textil y confecciones.....	26
Tabla 5: Competencia.....	29
Tabla 6: Índices de pobreza por edades a nivel nacional.....	34
Tabla 7: Mercado Objetivo.....	40
Tabla 8: Análisis de la Competencia.....	42
Tabla 9: Marco de la Muestra.....	47
Tabla 10: Composición de las encuestas para la muestra.....	48
Tabla 11: Plan Investigación de mercados.....	49
Tabla 12: Ficha Técnica.....	50
Tabla 13: Estrato.....	51
Tabla 14: Ocupación.....	51
Tabla 15: Pregunta # 1.....	52
Tabla 16: Pregunta # 2.....	53
Tabla 17: Estadísticos Pregunta # 2.....	54
Tabla 18: Pregunta # 3.....	54
Tabla 19: Pregunta # 6.....	61
Tabla 20: Pregunta # 7; Camisetas Hombres.....	62
Tabla 21: Pregunta # 7; Camiseta Mujeres.....	62
Tabla 22: Pregunta # 8.....	63
Tabla 23: Pregunta # 9; Hombres.....	64
Tabla 24: Pregunta # 9; Mujeres.....	65
Tabla 25: Frecuencia de calzado Mujer (Otro).....	65

Tabla 26: Pregunta # 10; Camisetas Mujer.....	67
Tabla 27: Pregunta # 10; Calzado Mujer.....	68
Tabla 28: Estrategias Producto.....	79
Tabla 29: Estrategia distribución.....	80
Tabla 30: Rango precios de venta.....	81
Tabla 31: Estrategia Precio.....	81
Tabla 32: Estrategias Promoción.....	83
Tabla 33: Estrategia Comunicación.....	84
Tabla 34: Proveedores camisetas.....	91
Tabla 35: Proveedor Camisetas.....	92
Tabla 36: Precios Camisetas.....	92
Tabla 37: Proveedores Calzado.....	92
Tabla 38: Proveedor Calzado.....	93
Tabla 39: Precios Calzado.....	93
Tabla 40: Proveedores Marquillas.....	93
Tabla 41: Proveedor Marquilla Calzado.....	93
Tabla 42: Precios marquillas.....	94
Tabla 43: Proveedores Bolsas.....	94
Tabla 44: Proveedor Bolsas.....	94
Tabla 45: Precios Bolsas.....	94
Tabla 46: Proveedores Estampado Bolsas.....	94
Tabla 47: Proveedor Accesorios Publicitarios.....	95
Tabla 48: Precios estampado.....	95
Tabla 49: Medidas de Camisetas Hombre.....	95
Tabla 50: Medidas de Camisetas Mujer.....	96
Tabla 51: Números de Calzado.....	99

Tabla 52: Activos Fijos.....	106
Tabla 53: Bolsas.....	106
Tabla 54: Requerimiento por unidad de producto.....	108
Tabla 55: Costos por unidad de producto.....	109
Tabla 56: Planeación Materiales.....	110
Tabla 57: Costos de Transporte.....	110
Tabla 58: Actividad Económica CIU.....	120
Tabla 59: Gastos de Administración.....	122
Tabla 60: Costos de Operación.....	123
Tabla 61: Gastos de Venta.....	124
Tabla 62: Activos Fijos.....	125
Tabla 63: Capital de Trabajo.....	125
Tabla 64: Fijación de precio de venta.....	125
Tabla 65: Ventas Totales.....	126
Tabla 66: Estado de Resultados.....	127
Tabla 67: Balance General.....	128
Tabla 68: Flujo de caja de efectivo.....	129
Tabla 69: Flujo de Caja Libre Socios.....	130
Tabla 70: Resumen de la Financiación.....	130
Tabla 71: Metodología de Actividades.....	131
Tabla 72: Cantidad donaciones.....	133

## Índice de graficas

Gráfica 1: Importaciones.....	23
Gráfica 2: Cluster Textil.....	28
Gráfica 3: Pobreza y Crecimiento económico.....	33
Gráfica 4: Índices de pobreza en Colombia por edades.....	34
Gráfica 5: Pregunta # 2.....	53
Gráfica 6: Pregunta # 4.....	55
Gráfica 7: Pregunta # 5; Calidad.....	56
Gráfica 8: Pregunta # 5; Diseño.....	57
Gráfica 9: Pregunta # 5; Posicionamiento de la marca.....	57
Gráfica 10: Pregunta # 5; Precio.....	58
Gráfica 11: Pregunta # 5; Productos únicos.....	59
Gráfica 12: Pregunta # 5; Servicio Post-venta.....	59
Gráfica 13: Pregunta # 6; Camisetas.....	59
Gráfica 14: Pregunta # 6; Calzado.....	60
Gráfica 15: Pregunta # 10; Camisetas Hombre.....	66
Gráfica 16: Pregunta # 10; Calzado Hombre.....	67
Gráfica 17: Pregunta # 10; Camisetas Mujer.....	67
Gráfica 18: Pregunta # 10; Calzado Mujer.....	68
Gráfica 19: Pregunta # 11.....	69
Gráfica 20: Estrategia distribución.....	79
Gráfica 21: Proyección de ventas Camisetas hasta Diciembre 2011.....	85
Gráfica 22: Proyección de ventas Zapatos hasta Diciembre 2011.....	85
Gráfica 23: Diagrama de Proceso elaboración de Camiseta.....	98
Gráfica 24: Diagrama de proceso elaboración Calzado.....	101
Gráfica 25: Diagrama administrativo de flujo de información.....	102

Gráfica 26: Diagrama administrativo del proceso de compra.....	103
Gráfica 27: Diagrama administrativo del proceso de venta.....	104
Gráfica 28: Proceso de donaciones.....	105
Gráfica 29: Modelo de negocio Empresa Ciudadana.....	113
Gráfica 30: Descripción de la cadena de valor.....	116
Gráfica 31: Cadena de Suministro.....	118
Gráfica 32: Donaciones.....	133

**Índice de matrices**

Matriz 1: Perfil de Oportunidades y amenazas del medio.....71

Matriz 2: Capacidad Interna.....73

Matriz 3: Matriz de impactos.....75

Matriz 4: Matriz DOFA.....76

**Índice de Fichas técnicas**

Ficha Técnica 1: Camiseta.....88

Ficha Técnica 2: Calzado.....89

**Índice de imágenes**

Imagen 1: Flyer Agradecimiento.....83

Imagen 2: Logo Empresa.....90

Imagen 3: Ejemplo Ilustración # 2: Caras niños.....90

Imagen 4: Empaque camiseta.....91



## Índice de anexos

Anexo # 1: Tamaño de la muestra.....	136
Anexo # 2: Formato de encuesta SM.....	CD ANEXOS
Anexo # 3: Análisis estadístico.....	139
Anexo # 4: Ilustraciones.....	CD ANEXOS
Anexo # 5: Proyección de ventas.....	CD ANEXOS
Anexo # 6: Manual de cargos.....	152
Anexo # 7: Costos de transporte.....	CD ANEXOS
Anexo # 8: Constitución de la empresa SM & SM.....	156
Anexo # 9: Gastos de administración.....	CD ANEXOS
Anexo # 10: Compras.....	CD ANEXOS
Anexo # 11: Gastos de ventas.....	CD ANEXOS
Anexo # 12: Ventas totales.....	CD ANEXOS
Anexo # 13: Estados financieros.....	CD ANEXOS
Anexo # 14: Simulación Montecarlo de TIR.....	CD ANEXOS
Anexo # 15: Entrevista Personal.....	158
Anexo # 16: Stock de Seguridad.....	CD ANEXOS
Anexo # 17: Costos de Inventario.....	CD ANEXOS

## 1. INTRODUCCIÓN

El aporte que las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) realizan al país es importante para el desarrollo de los diferentes sectores principales tanto económicos como sociales<sup>1</sup>. Con esto se ve la necesidad de avanzar en la gestión empresarial y redefinir el impacto social que las MIPYME aportan al país, siendo este de manera directa en los productos o servicios, o como figura de responsabilidad social. Este impacto debe incorporarse plenamente en las operaciones estratégicas de las organizaciones para producir un efecto relevante en la sociedad colombiana y evitar el uso de esa responsabilidad social como un adorno decorativo de marketing.

Las empresas y empresarios son actores principales de la sociedad civil, ya que agrupan una proporción significativa de la población, ya sea como inversionistas, trabajadores, familiares de los trabajadores, proveedores, clientes, etc. Al tener una influencia directa no pueden sentirse ajenos a la situación que sufre el país y deben estar totalmente comprometidos a la contribución y búsqueda de alternativas que restituyan y generen beneficios a la sociedad. Los empresarios como su nombre lo dice, deben “emprender” y asumir los desafíos que traen las nuevas realidades sociales y económicas, liderando el cambio para hacer un mejor futuro, asegurando su desarrollo sostenido y de esta forma sacar el país adelante<sup>2</sup>.

Las empresas como motor y vía fundamental del avance social y económico no pueden verse como un dependiente económico, ya que no solo vende productos y satisfacen lucrativamente a sus dueños, sino que también debe satisfacer a sus consumidores y generar el bien social. “Con el surgimiento de la organización industrial en red se acentúa la importancia de la cohesión social como un factor de dinamismo económico. La integración competitiva en los mercados globales ha revelado que los vínculos sociales sólidos entre las empresas y su medio social promueven diferenciales fundamentales de productividad, ya que al desarrollar el sentimiento de pertenencia a la comunidad, la empresa garantiza la legitimidad de su identidad”<sup>3</sup>.

“Con envases plásticos de gaseosa, niños de Pereira están haciendo zapatos improvisados para no ir descalzos a la escuela, debido a la pobreza extrema que viven sus familias.

En la provincia la situación no es diferente con niños que se turnan para usar unos tenis rotos y no perder sus clases ante la imposibilidad de sus padres para comprárselos.”<sup>4</sup>

La finalidad en este documento es la creación de una empresa comercial basada en la comercialización de productos de bienes de consumo, como lo son el calzado y camisetas, teniendo como referencia una premisa simple para el desarrollo del modelo de negocio: por cada producto (bien sea de calzado o de camisetas) vendido, nuestra empresa regalará otro producto del mismo a niños de escasos recursos en la ciudad de Bogotá.

---

<sup>1</sup> Encuesta Anual Manufacturera realizada por el DANE muestra en el panorama empresarial la incidencia de las MIPYME. estas representan aproximadamente el 45% de la producción manufacturera, el 63% del empleo y el 40% de los salarios, siendo más de 650.000 empresarios que cotizan en seguridad social.

<sup>2</sup> Artículo: Arquitectura de la Empresa Ciudadana; CESA; pág. 3

<sup>3</sup> Ibid. pág. 6

<sup>4</sup> Ver artículo caracol radio disponible en: <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=685919>

De acuerdo al modelo de negocio que se quiere seguir, se abre la oportunidad de aportar al país como empresa ciudadana, vinculando el desarrollo empresarial y económico de la empresa con la responsabilidad social, por medio de las personas que demanden los productos ofrecidos y estén en condiciones económicas favorables para adquirirlos.

Es una necesidad principal para las personas utilizar calzado y vestuario, en especial para los niños, ya que es necesario para ellos tener la vestimenta necesaria en los juegos que realizan diariamente, para caminar, para ir a la escuela y para soportar los cambios climáticos. Los niños en donde su familia no tiene la capacidad adquisitiva para comprar estos bienes, realizan sus actividades descalzos y con ropa en malas condiciones. De esta manera están en riesgo de sufrir enfermedades transmitidas por el suelo (las cuales penetran por el contacto directo de la piel con el suelo), cortes e infecciones que se producen por las heridas, llagas, lesiones dolorosas y daños físicos a largo plazo.

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

### **2.1 Descripción SM & SM**

SM & SM es una empresa de ropa que se encuentra formalizando e iniciando operaciones en la ciudad de Bogotá y va a comenzar con dos unidades básicas de negocio. Por un lado se venderán camisetas con diseños y estampados únicos con el fin de satisfacer las necesidades de personas jóvenes de estratos 4, 5 y 6. Por otro lado la segunda unidad de negocio es la comercialización y venta de zapatos tanto para hombre como para mujer.

A diferencia de la gran mayoría de empresas del país SM & SM tiene como gran objetivo ayudar a la población menos favorecida de Bogotá y luego piensa extenderse a lo largo de todo el país. Esta manera de operar va a ser dependiendo del volumen de ventas, por cada camiseta o por cada zapato o prenda en general que se venda en bajo la marca SM se va a regalar una prenda de la misma categoría a un niño de escasos recursos. Esto con el fin de concientizar a la población Colombiana y de brindar la mayor cantidad de ayuda que sea posible para la empresa.

### **2.2 Mercado potencial**

Los clientes de SM que cumplen con el perfil descrito, deben ser personas de clase media – alta (estratos 4, 5 y 6) entre los 15 y 29 años de la ciudad de Bogotá, ya que su poder adquisitivo debe ser suficiente para estar dispuesto a pagar \$ 40.000 para las camisetas y entre \$ 55.000 a \$ 70.000 para los diferentes tipos de calzado.

### **2.3 Valores**

Para SM & SM los valores son muy importantes a la hora de interactuar con el cliente y con los diferentes proveedores de la empresa, es importante mantener una relación basada en la honestidad, en el respeto y en el buen trato ya que de esta forma prosperará en una mayor magnitud. Es muy importante aparte de esto brindarle un buen servicio al cliente ya que de esta manera se sentirá cómodo y dispuesto a volverse un cliente recurrente.

### **2.4 Principios**

Enfoque social: probablemente uno de los enfoques más importantes y que diferencia a SM de la mayoría de almacenes o vendedores de ropa. Es claramente un valor agregado que tiene cada prenda con su debido impacto social y de ayuda a la población menos favorecida del país.

Enfoque en el servicio: para el cliente la percepción de un buen servicio es elemental a la hora de pagar por un bien, en este caso prendas de vestir. Una buena presentación en las prendas a la hora de venderlas y un buen servicio post venta hacen parte de los enfoques de la empresa SM & SM. Es muy importante mantener al cliente satisfecho y brindarle el mejor servicio posible para que este se sienta a gusto.

## 2.5 Inversión

ACTIVOS FIJOS	TOTAL		TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINAS	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ -	\$ -
HERRAMIENTAS	\$ 62.500	\$ -	\$ 62.500
COMPUTAD. PRODUC.	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 691.500	\$ -	\$ 691.500
COMPUTAD. ADMON.	\$ -	\$ 3.197.000	\$ 3.197.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 754.000</b>	<b>\$ 3.197.000</b>	<b>\$ 3.951.000</b>

CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL		TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	
\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ -	\$ 13.000.000

## 2.6 Proyección de ventas y rentabilidad

\$ (13.000.000)	\$ (813.779)	\$ 5.038.040	\$ 7.060.807	\$ 10.609.621
VPN	\$ 704.807			
TIR	21%			

Los valores arrojados en el análisis de factibilidad muestran la viabilidad del proyecto, ya que el valor del VPN es de \$ 704.807 más de ganancia que en una inversión con una tasa de interés de oportunidad del 15%.

La proyección de ventas se torna factible ya que la participación en el mercado es de 4%, buscando que en el primer año y se generen incrementos anuales en volumen de ventas.

Los indicadores TIR y VPN muestran un proyecto favorable de inversión ya que presentan una tasa interna de retorno del 21% favorable analizada en que los ingresos son mayores a los egresos que se presentan en las operaciones que realizará la empresa a lo largo de los 4 años, generando utilidades para los inversionistas y superando la expectativa de los inversionistas del 15%.

Se realizó una simulación de Montecarlo para observar el comportamiento de la TIR y la sensibilidad en cuanto a las ventas. Para esto se simuló con un comportamiento normal para las ventas con una desviación del 25% de la media. Con esta variabilidad se busca determinar la sensibilidad de la TIR.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 Calzado

En Colombia el sector de calzado depende y se fundamenta en eslabones de la cadena productiva de cueros y en la crianza y matanza de ganado bovino de la que se obtienen los materiales necesarios para la producción de calzado aunque la falta de tecnología y capacitación en el sector ganadero disminuye la calidad del cuero necesario para su fabricación. Por otro lado otra parte importante en el sector del calzado son todas aquellas importaciones, comercializaciones y exportaciones de los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional<sup>5</sup>.

**Tabla 1: Participación de los eslabones de la cadena de calzado**

Eslabón	Producción en fábrica	
	Valor (\$ millones)	Participación (%)
Pieles de animales de caza sin curtir	No disponible	No disponible
Pieles de ganado vacuno sin curtir	10.542	1,3
Pieles de otras especies sin curtir	285	0,0
Camaza cruda	12.601	1,5
Pieles curtidas de animales de caza	No disponible	No disponible
Pieles curtidas de ganado vacuno	217.875	26,3
Pieles curtidas de otras especies	648	0,1
Teñido y acabado	23.506	2,8
Artículos de camaza y otros de cuero	44.459	5,4
Marroquinería y maletas	64.890	7,8
Talabartería	3.050	0,4
Vestuario	19.395	2,3
Marroquinería y maletas de plástico	23.023	2,8
Partes para calzado	78.482	9,5
Calzado de cuero	251.661	30,4
<b>Calzado de textiles</b>	<b>30.081</b>	<b>3,6</b>
Calzado de caucho o plástico	47.779	5,8
<b>Total cadena</b>	<b>828.278</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (2001), DANE*

Como se puede ver en la tabla anterior la contribución más alta de la cadena, es el calzado de cuero con una participación total del 30,4% esto se debe a que muchas de las actividades diarias de los colombianos requieren de este tipo de calzado.

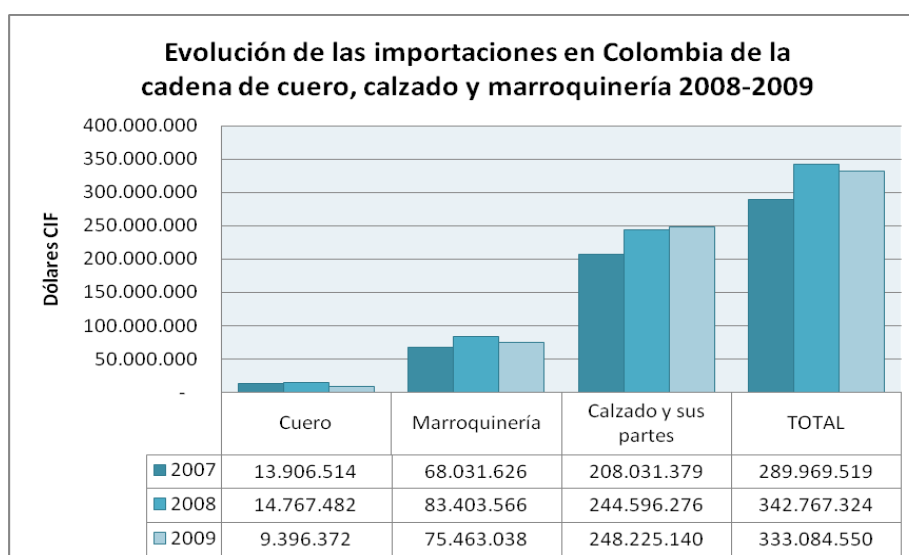
Por su parte el calzado de textiles tiene una pequeña participación del 3,6%, este es el eslabón principal como parte del estudio, ya que este es el que se quiere desarrollar y comercializar. Este tipo de calzado en el mercado se utiliza de manera informal, para actividades no laborales, fines de semana o para las personas que tienen la libertad de poder escoger el vestuario que utilizan en las actividades diarias, como los estudiantes

<sup>5</sup> Documento Estudio del sector de Calzado en Colombia 2005; Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá/Panorama general del sector, Pág. 8

universitarios y los trabajadores independientes, entre otros. Este tipo de calzado en estudiantes universitarios tiene una mayor participación que en el mercado general, logrando crear en las empresas de calzado, diferentes tipos de diseños y en algunos casos mayores variaciones en los precios que en otros tipos de calzado por los insumos y recursos que se utilizan para fabricarlos.

El siguiente grafico nos muestra otro punto importante en la cadena de calzado que son las importaciones que se realizan de algunos de los eslabones:

**Gráfica 1: Importaciones**



**Fuente: Publicación del Informe General de Importaciones 2009 (ACICAM)**

En unidades las importaciones se comportaron así:

**Tabla 2: Unidades importadas en Colombia de cuero, calzado y marroquinería 2008 – 2009**

Año	2007	2008	2009	2010
Marroquinería	95.828.222	67.001.210	45.616.387	60.464.202
<b>Calzado</b>	<b>41.073.174</b>	<b>36.653.920</b>	<b>37.104.007</b>	<b>45.250.341</b>
Partes de calzado	2.988.262	4.170.487	5.501.847	

**Fuente: Publicación del Informe General de Importaciones 2009 (ACICAM)**

“Los principales proveedores de calzado importado en Colombia, son China con una participación del 55% del total de las importaciones, seguido por Panamá, Ecuador y Brasil. Tasa de apertura exportadora del sector – TAE - (Exportaciones sobre el valor de la producción):

Calzado de cuero: 19.6 %.	Calzado textil: 11.4%.	Caucho plástico: 22.81 %.
---------------------------	------------------------	---------------------------

La creciente importación de zapatos, que aumentó en 22% entre 2009 y 2010 genera un punto en contra ya que las importaciones provenientes de China ingresan en su gran mayoría con precios por debajo de los de referencia definidos por el Gobierno del país<sup>6</sup>. Esto genera una fuerte competencia a los productores nacionales los cuales deben prepararse para ser competitivos.

Esta amenaza de productos importados con precios bajos ofrecidos en los almacenes comerciales debe ser contrarrestada con estrategias competitivas e innovadoras de las empresas productoras nacionales. Estrategias como el modelo de negocio que se pretende desarrollar, generan incentivos y diferenciación de la marca.

### **Empresas fabricantes y/o importadoras de Calzado**

En referencia a las empresas nacionales que producen e importan calzado, se muestra a continuación el ranking de las 20 empresas con mayores ventas entre 2009/2010.

**Tabla 3: Ranking de empresas de calzado 2009/2010**

<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ciudad</b>
1	Manisol	\$120,658.60	Manizales
2	Adidas	\$86,310.95	Bogotá
3	Calzatodo	\$81,263.12	Cali
4	Venus Colombiana	\$80,703.95	Yumbo
5	La Maravilla	\$79,633.99	Cali
6	Syx Footwear	\$57,683.49	Bogotá
7	Ekro Distribuciones	\$50,740.98	Bogotá
8	Baldini	\$48,963.77	Bogotá
9	Stanton	\$41,008.23	Bogotá
10	Alcántara Asociados	\$34,090.88	Itagüí
11	Agaval	\$32,532.60	Medellín
12	Enebe Representaciones	\$31,058.79	Bogotá
13	Ensenada	\$28,363.78	Medellín
14	Cauchosol Del Centro	\$27,051.02	Bogotá
15	C.I. Modapiel	\$25,071.53	Barranquilla
16	Calzados Azaleia	\$24,923.11	Bogotá
17	Calzado Kondor	\$22,493.68	Medellín
18	Zbc	\$21,913.84	Medellín
19	Iván Y Jairo López & Cía.	\$20,126.09	Medellín
20	La Pielroja	\$19,760.82	Bogotá

**Fuente:** <http://www.lanotadigital.com/vademecum/medium/textiles-confecciones-y-cuero/calzado>

“Manisol mantiene el liderazgo de la actividad dentro del sector con 9,7%, y su crecimiento pasó de 25% a 12%. Adidas Colombia se ubicó en el segundo lugar con 6,9% de participación, debido a que el incremento de sus ingresos durante el último año fue de 40,7%. Por su parte, Calzatodo, Venus Colombiana y La Maravilla cedieron posiciones, aun cuando incrementaron sus ventas en 9%, 6% y 14,7% respectivamente”<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Artículo de prensa El Tiempo, Febrero 15 de 2011; Pág. 8

<sup>7</sup> Ver artículo caracol radio disponible en: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/medium/textiles-confecciones-y-cuero/calzado>



Al observar los productos de las empresas en el top 5 del ranking, el principal calzado que se comercializa, son calzado deportivos, textiles y casuales, dando referencia a un mercado amplio y atractivo, pues estas empresas anteriormente nombradas obtuvieron un incremento en su participación e ingresos sobre las ventas a lo largo del período. Además Bogotá tiene una acogida del mercado notoria ya que 9 de las 20 empresas con mejores ventas entre 2009/2010 se efectuaron en la capital del país.

El calzado mencionado anteriormente es el que se estima comercializar, lo cual muestra una oportunidad amplia de involucrar nuevos diseños al mercado y entrando con un valor agregado al cliente, ya que el modelo de negocio ayuda de manera importante en el volumen de comercialización. El calzado que se busca comercializar logra cumplir con el modelo de negocio y que a su vez se introduce en el calzado textil y casual para consumidores con un poder adquisitivo medio-alto.

### 3.1.2 Sector Textil

“Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles, las confecciones y en particular, en el de la moda. Sin embargo, algunos subsectores de textiles y confecciones han decrecido durante el período enero-junio de 2009 como son hilados, tejidos, tejido de punto, plano y ropa de hogar. Desde principios del siglo surgieron las principales industrias textiles en la región antioqueña. A través de la historia el país fue desarrollando su infraestructura como cultivador y exportador de algodón de longitud media y corta en regiones del Atlántico, Cesar, Meta, Valle y Tolima. El fortalecimiento algodonero permitió el desarrollo de la industria textil de Antioquia y Manizales. En la actualidad Medellín es el centro del sector en Colombia, pero con una creciente presencia de otras regiones como Bogotá/Cundinamarca y el Atlántico”<sup>8</sup>.

Como se puede identificar, gracias a la fortaleza que el país tiene en el sector textil y en el de la moda (Ferias como *Colombiamoda* que se realizan en Medellín y que sirven como portal internacional ya que goza con la presencia de importantes diseñadores de talla mundial) se puede reconocer el trabajo nacional en los diferentes productos en especial para la ropa de algodón en tejido de punto. Esta variedad y reconocimiento en la moda genera entusiasmo en negocios altamente capaces de negociar y comercializar ropa nacional y lograr incentivar el mismo consumo de este.

Se presenta entonces la cadena textil-confección, la cual es diversa en cuanto a la variedad de los productos que se pueden realizar, pero su característica principal es la producción de hilados y tejidos para confeccionar prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.).

A continuación se presenta la participación de los eslabones del sector textil y confecciones:

---

<sup>8</sup> DNP: Textiles y confecciones; disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>

**Tabla 4: Participación de los eslabones de la cadena de textil y confecciones**

Eslabón	Producción en fábrica	
	Valor (\$ millones)	Participación (%)
Algodón	478.4	0.01
Lana	184.7	0.00
Fibras artificiales y sintéticas.	No disponible	No disponible
Hilados de lana	1,323	0.03
Hilados de algodón	210,628.5	4.73
Hilados de fibras sintéticas	286,310.2	6.43
Hilados de fibras artificiales	54,376.6	1.22
Tejidos de lana	57,277.6	1.29
Tejidos planos de algodón y sus mezclas	412,979.6	9.27
Otros tejidos de algodón	75,879.2	1.70
Tejidos planos de fibra artificial y/o sintética	578,606.7	12.99
<b>Tejidos de punta de fibra artificial y/o sintética</b>	<b>300,277.1</b>	<b>6.74</b>
Confecciones de lana	155,387.9	3.49
Ropa de algodón en tejidos planos	993,331.3	22.30
<b>Ropa de algodón en tejido de punto</b>	<b>447,754.7</b>	<b>10.05</b>
Confecciones de fibra artificial y/o sintética	555,620.4	12.47
Artículos de algodón, excepto prendas de vestir	231,685.7	5.20
Tapices y tapetes de lana y cordelería	84,189.1	1.89
Otros productos de fibras artificiales y/o sintéticas	8,711.2	0.20
<b>Total cadena</b>	<b>4'455,105.9</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (2001) DANE.**

El tejido de punto, se realiza simultáneamente con la confección de la prenda de vestir. Tal es el caso de las medias, las camisetas, alguna ropa interior y los suéteres. Este es el tipo de confección de interés para el proyecto que se llevara a cabo.

La participación de las prendas de interés en los eslabones de la cadena textil y de confección para el caso del algodón en tejido de punto es del 10.05% y del tejido de punta de fibra artificial y/o sintética es del 6.74%. Estos dos eslabones muestran que los productos que se realizan con este tipo de tejidos son básicos en el sector textil y que en su gran mayoría corresponden a productos como camisetas en tejido de punto, siendo estas las que se utilizarán en la comercialización de productos que se llevara a cabo con la creación de la empresa.

### **Actualidad**

En el marco de la última feria de *Colombiamoda*, el diseñador de talla mundial Esteban Cortázar realizó una alianza con el hipermercado Éxito para comercializar camisetas tejido de punto, con diseños exclusivos.

Viendo la actualidad de la moda y en base a la anterior referencia, se observa que el producto de las camisetas sigue siendo una fuerte base en la moda de ropa y confecciones, por lo tanto unos atractivos diseños y una buena calidad textil pueden generar un impacto favorable para la empresa a través del mercado y la demanda de este.

## Importaciones

“La industria nacional 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. Por su parte, la cadena de suministros está relativamente desarrollada y su grado de integración vertical le permite abordar de manera conjunta varios procesos, lo cual ha permitido importantes alianzas entre la industria nacional y reconocidas marcas internacionales de confecciones.

Las principales importaciones, como proporción del valor total importado por la cadena, se concentran en los eslabones iniciales e intermedios de la cadena: hilados de fibra sintética y/o artificial, tejidos planos de algodón y sus mezclas, y tejidos planos de fibra sintética y/o artificial. Estados Unidos y Brasil son importantes proveedores de estos tipos de productos; Brasil es el principal proveedor individual de tejidos planos de algodón y, en la etapa inicial de la cadena del algodón también sobresale Estados Unidos como principal proveedor de fibra. Es destacable la presencia comercial de China en las importaciones de aquel rubro final –prendas de vestir y confecciones. También es sobresaliente que los otros orígenes, en casi la totalidad de los eslabones que conforman la cadena, aportan más de la mitad de la oferta de bienes importados, reflejando así la gran diversidad de orígenes que atienden el mercado doméstico colombiano.”<sup>9</sup>

Esta diversidad juega un papel muy importante en el consumo nacional ya que aunque haya gran presencia de producto y empresas extranjeras y que a su vez estas imponen desventajas para la empresa nacional, sigue existiendo un gran porcentaje de participación de esta. Como se ve a continuación la gran mayoría de las empresas nacionales son microempresas con una gran diversidad e ingenio en cuanto a diseños y mejoramiento constante de los productos.

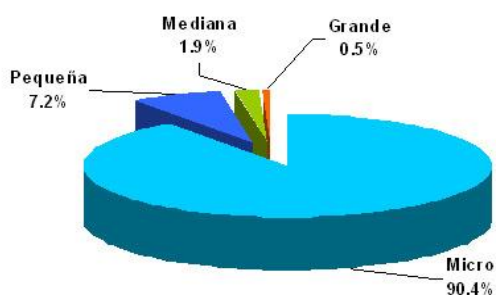
---

<sup>9</sup> Inexmoda; El sector Textil y de Confección Colombiano; disponible en:  
<http://www.inexmoda.org.co/TextilConfección/ElsectorTextilydeConfecciónColombiano/tabid/280/Default.aspx>

A continuación se presenta la composición de las empresas textiles en Colombia:

**Gráfica 2: Cluster Textil**

**Composición del Cluster Textil/Confección Diseño y Moda por tamaño de empresa**



**Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, 2008**

Bogotá es relativamente nueva en la industria, pero genera el 36% de la industria textil y el 33% de la confección. Además se caracteriza por la confección de camisas para hombre y mujer principalmente.

Se observa que el 90.4% del Cluster textil es compuesto por microempresas en Colombia, lo que demuestra que la generación de estos productos viene de pequeñas empresas como la que se va a utilizar como proveedora principal de camisetas encaminadas al modelo de negocio.

### 3.1.3 Competencia

A continuación se presenta el análisis de la competencia de zapatos y camisetas en la ciudad de Bogotá. Esta se realizó por medio de la observación directa de las tiendas y almacenes de cadena ubicados en los centros comerciales visitados por el segmento de mercado de la empresa. A su vez se investigaron las páginas Web y redes sociales de las que también el consumidor hace uso para adquirir productos de ropa y calzado, de marcas extranjeras en su gran mayoría.

**Tabla 5: Competencia**

Tienda	Productos	Competencia	Observaciones
<b>Zara</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos elegantes</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> <li>• Ropa interior</li> <li>• Accesorios para mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Zapatos para hombre y para mujer</li> </ul>	<p>En Zara se encuentra una gran variedad de camisetas que van desde \$ 39.000 (cuando hay cambio de colección o cuando están en oferta) hasta \$ 90.000 precio que corresponde a nuevas colecciones. Por otro lado los zapatos varían sus precios desde \$ 65.000 (cuando hay cambio de colección o cuando están en oferta) hasta \$ 149.000. Los rangos de precios son tanto para hombre como para mujer.</p>
<b>Naf Naf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> <li>• Accesorios para mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para mujer</li> <li>• Blusas</li> </ul>	<p>Es un almacén dirigido únicamente a mujeres y más que todo se enfoca en ropa casual. El precio de las camisetas y blusas varía desde \$50.000 hasta \$ 90.000.</p>
<b>People Play's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas deportivas</li> <li>• Sudaderas</li> <li>• Tenis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas deportivas</li> <li>• Tenis</li> </ul>	<p>Únicamente vende ropa deportiva. Los precios de las camisetas varían de \$45.000 hasta \$75.000 y los tenis tienen un rango de precios que van desde \$100.000 hasta \$220.000.</p>
<b>Diesel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas y camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos elegantes</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> <li>• Ropa interior</li> <li>• Accesorios para mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Zapatos para hombre y para mujer</li> </ul>	<p>Las camisetas en diesel varían sus precios entre \$40.000 y \$120.000 y los zapatos van desde \$200.000 hasta \$310.000.</p>
<b>Levis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos elegantes</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Zapatos para hombre y para mujer</li> </ul>	<p>Las camisetas de Levis de hombre van desde \$50.000 hasta \$75.000 y para mujer van desde \$45.000 hasta \$65.000. Los zapatos Levis tanto para hombre como para mujer varían desde \$120.000 hasta \$200.000.</p>

Tienda	Productos	Competencia	Observaciones
<b>Tennis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos elegantes</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Blusas</li> </ul>	Las camisetas de tennis tienen un rango de \$30.000 a \$60.000 y las blusas van desde \$20.000 hasta \$65.000.
<b>Converse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Tennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Tennis</li> </ul>	Las camisetas varían su precio desde \$25.000 hasta \$75.000 para hombre y para mujer. Los zapatos tienen un rango de \$60.000 hasta \$260.000 para hombre y para mujer.
<b>Falabella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos elegantes</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> <li>• Ropa interior</li> <li>• Accesorios para mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Zapatos para hombre y para mujer</li> </ul>	En Falabella podemos encontrar cualquier tipo de prenda de varias marcas y dependiendo de estas su valor. El rango de precio en las camisetas va desde \$ 20.000 hasta \$ 65.000 y calzado desde \$ 60.000 hasta \$ 130.000.
<b>Bershka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> </ul>	Las camisetas de Bershka para mujer tienen un precio que va desde \$19.000 hasta \$65.000 y para hombre desde \$40.000 hasta \$75.000.
<b>Outlet Américas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas y camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> <li>• Ropa interior</li> <li>• Accesorios para mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Zapatos para hombre y para mujer</li> </ul>	En el Outlet de las Américas podemos encontrar cualquier tipo de prenda y cualquier tipo de precio entre varias marcas diferentes.

Tienda	Productos	Competencia	Observaciones
<b>Páginas Web y redes sociales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Camisas</li> <li>• Zapatos</li> <li>• Tenis</li> <li>• Chaquetas</li> <li>• Pantalones</li> <li>• Jeans</li> <li>• Vestidos elegantes</li> <li>• Vestidos para mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Shorts</li> <li>• Ropa interior</li> <li>• Accesorios para mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas para hombre y mujer</li> <li>• Blusas</li> <li>• Zapatos para hombre y para mujer</li> <li>• Tenis para hombre y para mujer</li> </ul>	Este es probablemente uno de los medios en los que se podrá conseguir mayor variedad de precios y productos ya que van enfocados a todo tipo de edades y público.

La anterior información se realizó por observación directa en los centros comerciales de Unicentro, Centro Andino, Santafé, San Rafael, Salitre Plaza y algunos sectores en donde se encuentran localizadas tiendas especializadas de ropa, como en la zona Rosa y el Outlet de las Américas, en Bogotá.

Las más destacadas dentro de la competencia, son las que tienen un rango de precios similar a los productos de la empresa, además de la competencia que comercializa productos similares o sustitutos.

Los productos que se tomaron como productos similares o sustitutos en cuanto al producto de calzado fueron:

- Vans.
- Informales.
- “Pisahuevos” (calzado para mujer).

Según un estudio realizado por NDP Group, las mujeres no tienen marcas favoritas para el consumo de prendas como:

- Camisetas y camisas.
- Vestidos de baño.
- Sacos.
- Faldas.
- Sastres.
- Vestidos.

En las prendas mencionadas anteriormente se encuentran las camisetas y camisas, punto que es muy importante resaltar ya que al no tener lealtad de marca en el consumo de estas prendas se puede lograr mayor aceptación con productos similares por fuera de las marcas sobresalientes del mercado.

## Contrabando

El contrabando en Colombia es un problema económico y social que se presenta en diversos sectores económicos y genera por su carácter ilegal, daños a los sectores económicos del país. El contrabando no solo afecta la captación de ingresos fiscales del gobierno, sino que además se apodera del mercado nacional mediante competencia desleal que afecta la producción nacional repercutiendo en desempleo y cierre de empresas y que a su vez fomenta el comercio informal de los productos.

En Colombia los sectores más afectados por el contrabando abierto y técnico son los sectores textil y de calzado por los bajos costos de fabricación de productos que entran al país desde China y que para esto según el presidente de Acicam Cali, Víctor Raúl Bel alcázar, la competencia es desleal y lo que se debe realizar es medidas más severas para la penalización del contrabando abierto, técnico y la subfacturación que ayudaría a reducir ingresos provenientes de China, Brasil y otros países asiáticos.<sup>10</sup>

El contrabando es muy difícil de cuantificar, porque es muy difícil de detectar toda la mercancía que ingresa de contrabando. Se estima que para el sector textil el 30% del comercio es de contrabando, afectados por los bajos precios de los productos asiáticos. Para esto el sector apuesta por la innovación constante y la calidad, realizando programas de formación en el sector ayudándole en toma de decisiones en tendencias y colecciones<sup>11</sup>.

“En el sector de calzado se presentan desde empresas grandes, con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional y donde se aplican procesos productivos artesanales, con pequeñas escalas de producción. En efecto, del total de empresas registra en Colombia el 62% tiene menos de \$5 millones en activos, otro 11% presenta entre \$5 y \$10 millones. Por encima de los \$500 millones se encuentra apenas el 3.9% de las empresas. Teniendo en cuenta que el sector de calzado es altamente intensivo en mano de obra y con un peso significativo en el precio de venta del producto terminado.”<sup>12</sup> El sector calzado en la ciudad de Bogotá se ve altamente afectado específicamente los fabricantes del barrio Restrepo los cuales distribuyen a los almacenes de la ciudad.

Los productos de contrabando para los sectores en estudio son provenientes principalmente de:

- China.
- Brasil.
- Estados Unidos.

Las cuales sus rutas principales son las costas, en los puertos de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

- Países fronterizos como Ecuador, Panamá y Venezuela.

---

<sup>10</sup> Entrevista para Portafolio del Presidente de ACICAM Cali, Víctor Raúl Bel Alcázar.

<sup>11</sup> “Contrabando y relaciones con Venezuela, retos del sector textil colombiano”; El Espectador.

<sup>12</sup> “Combate al Contrabando”, ACICAM



En lo que va corrido del 2011 el porcentaje de incautación más representativo se encuentra en los sectores de textiles y calzado superando los 231.000 metros cuadrados, incrementando la incautación en un 214% en textiles. En el sector calzado decomisos de 415.579 pares incrementando la incautación un 179%. Estos incrementos se deben al fortalecimiento de las acciones contra los contrabandistas<sup>13</sup>.

Los principales obstáculos que perciben los empresarios en el desarrollo normal de su actividad son en su orden: tipo de cambio, baja demanda, costo y suministro de materias primas, contrabando y competencia desleal, bajos márgenes de rentabilidad, baja rotación de la cartera y falta de capital de trabajo<sup>14</sup>.

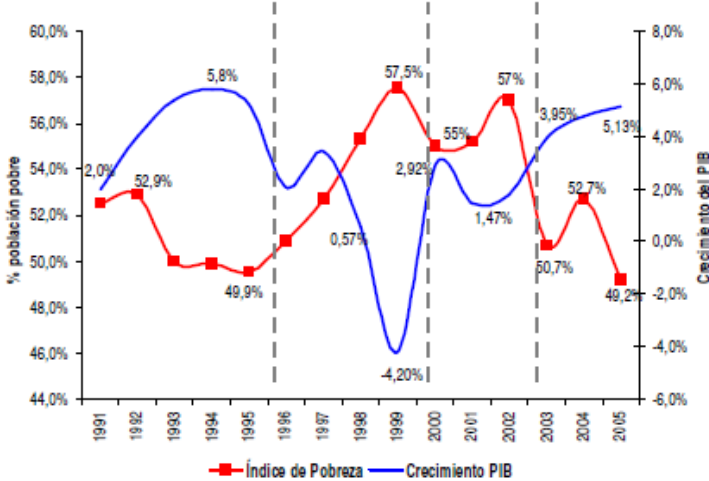
A pesar de las acciones que el Gobierno realiza para frenar el contrabando en los diferentes sectores, no son suficientes para proteger el comercio nacional. Para esto los sectores le apuestan a la innovación y diversidad de productos además de competir con mucha fortaleza en calidad.

**3.1.4 Pobreza**

**3.1.4.1 Evolución de la pobreza**

Desde 1970 hasta el 2010 Colombia ha experimentado un crecimiento económico que le ha permitido disminuir significativamente la pobreza. A pesar de esta disminución los niveles actuales indican que hay aproximadamente 28 millones de personas que actualmente viven en condición de pobreza y de estos, 8 millones están en situación de pobreza extrema. En el siguiente gráfico podemos ver la evolución de la pobreza en los últimos tiempos.

**Gráfica 3: Pobreza y Crecimiento económico**



Fuente: DNP – DEE y MERPD.

Aunque los avances registrados en los últimos años son notables las cifras nos muestran una visión social muy ardua y compleja que se hace más notoria en las zonas rurales del país, donde al último censo encontramos que el 66,2% de la población es pobre y el 27,5%

<sup>13</sup> “Textiles y Calzado, los más incautados por la Dian en el 2011”; Artículo La República; 14 de Abril 2011

<sup>14</sup> Encuesta de Opinión Industrial Conjunta; Colombia, Agosto 2010

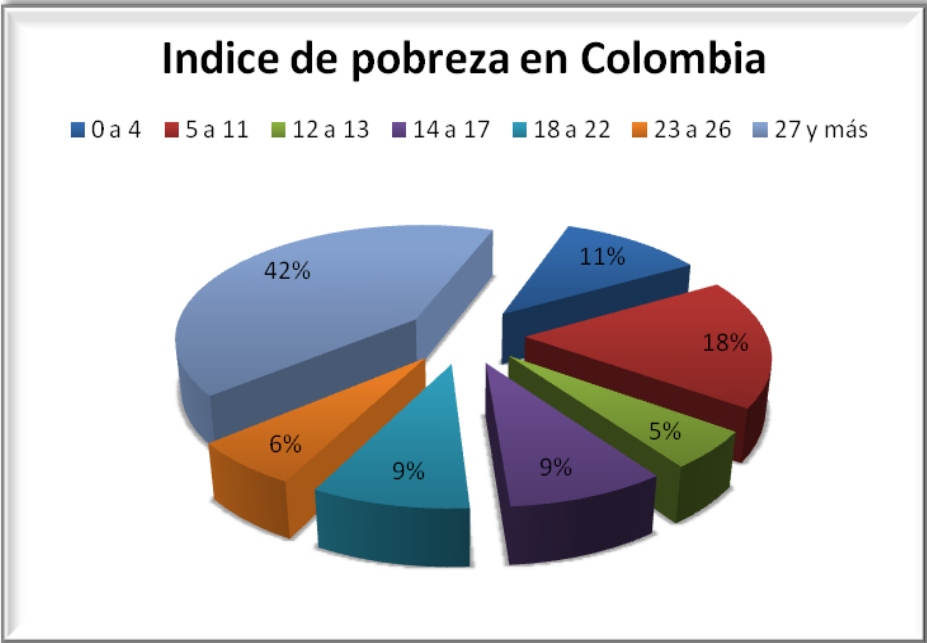
de esta, viven en condiciones de pobreza extrema. A continuación se muestra la pobreza en Colombia por edades y la participación de cada uno de estos en los índices de pobreza:

**Tabla 6: Índices de pobreza por edades a nivel nacional**

Edades (años)	POBREZA				
	POBRE		NO POBRE		TOTAL
	Número	%	Número	%	Número
0 a 4	3.247.660	76,84	978.980	23,16	4.226.640
5 a 11	5.233.860	77,97	1.479.059	22,03	6.712.920
12 a 13	1.522.456	77,39	444.879	22,61	1.967.334
14 a 17	2.550.209	73,86	902.515	26,14	3.452.724
18 a 22	2.533.958	65,29	1.347.246	34,71	3.881.204
23 a 26	1.822.655	61,62	1.135.386	38,38	2.958.041
27 y más	12.060.981	58,78	8.457.734	41,22	20.518.715
<b>Total</b>	<b>28.971.779</b>	<b>66,27</b>	<b>14.745.799</b>	<b>33,73</b>	<b>43.717.578</b>

Fuente: Sistema Nacional de Información sobre la Situación y Prospectiva de la Infancia y la Juventud en Colombia.

**Gráfica 4: Índices de pobreza en Colombia por edades**



En Colombia se considera que una persona se encuentra en condición de pobreza si el ingreso total por familia es inferior a \$ 1.100.000 y se considera en extrema pobreza o indigencia si el ingreso total por familia es menor a \$ 400.000 ya que con este salario es muy difícil adquirir la canasta básica de alimentos.

La lectura de estas cifras nos dice que un total del 66,27% de la población total de Colombia vive en la pobreza y que el mayor grupo de personas que pertenece a este porcentaje son

niños. Para ser más exactos 8.841.520 (cifra que corresponde al 29,3 % de la población colombiana y al 20,2% de la población total del país) son niños entre 0 y 11 años.

Fácilmente se puede observar que la escasez de poder adquisitivo de la mayoría de los colombianos limita a las familias a obtener bienes de consumo necesarios o para la educación de hijos e hijas.

#### **3.1.4.2 Pobreza en Bogotá**

“En Bogotá durante el período del alcalde Luis Eduardo Garzón, la línea de la pobreza en la ciudad pasó del 38.3% al 23.8 % y la esperanza de vida de los más de siete millones de habitantes de la capital se elevó de 73 a 74 años.

El estudio señala que las estrategias de gobiernos anteriores concertadas con el programa “Bogotá sin indiferencia” permitieron que la ciudad mejorara en la mayoría de los indicadores evaluados.

“Entre 1997 y 2002 el porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza pasó de 35.1% a 50 % y el porcentaje por debajo de la línea de indigencia pasó de 6,8% a 17%. Actualmente, la mitad de los cerca de 6.8 millones de bogotanos no obtiene suficientes ingresos para cubrir la canasta básica de bienes y servicios, y aproximadamente 1.15 millones no tienen los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas de alimentación”<sup>15</sup>.

Según el informe del PNUD, la línea de indigencia en la ciudad disminuyó de 9.3 a 3.4 por ciento, superando de manera adelantada la meta establecida por la cumbre del milenio para el 2015”<sup>16</sup>.

Ofreciendo la iniciativa de ayudar a contribuir con estos productos a los niños se logra impactar en la calidad de vida de estos y contribuir a la sociedad. La cobertura de impacto o la cantidad de personas y/o familias que se puede cubrir de manera periódica dependen totalmente de las ventas que se generen en esos mismos períodos y no de una cobertura constante ni deseada.

### **3.2 Justificación**

En Colombia existen muchas situaciones y discrepancias de orden político en las que es necesario llegar a múltiples acuerdos para llevar al país a una estabilidad y equidad en diferentes aspectos que atañen y vienen de tiempos pasados. Una de las más relevantes y urgentes de revisar es la pobreza que se vive en Colombia, la cual como se ha mencionado anteriormente cubre más de la mitad de la población colombiana en estado de pobreza. El compromiso que se debe realizar como ciudadano y aún más como empresario es actuar frente a las problemáticas de nuestro país, como en este caso la pobreza, pues afecta de manera general a la sociedad ya sea de manera directa o indirecta.

---

<sup>15</sup> Bogotá sin indiferencia; Plan de Desarrollo Económico, Social y Obras Públicas Bogotá D.C 2004-2008; pág. 18

<sup>16</sup> Ver artículo Bogotá reduce índices de pobreza: <http://www.ntn24.com/content/bogota-redujo-indice-pobreza-y-elevo-esperanza-vida-pnud>

Se genera entonces el interrogante del impacto que se pueda generar en base a la creación de una empresa que va a comercializar bienes de consumo y que logre comprometerse con la sociedad menos favorecida y haga frente a la problemática del país.

En primera instancia resulta importante aclarar la premisa principal que la empresa soporta como su base. Es una premisa interesante y simple: Consiste en que por cada producto comprado por los clientes bien sea zapatos o camisetas, con ese mismo valor se entregará otro producto a niños menos favorecidos de la sociedad bogotana.

La entrega de zapatos y camisetas a niños donde sus familias no tienen el poder adquisitivo necesario para poder comprar estas prendas para ir a la escuela o para sus actividades diarias, no busca encontrar directamente una solución a la problemática, pero sí busca aportar en la calidad de vida de los niños, en su alegría, bienestar y en cuanto a higiene ya que pueden transmitirse enfermedades nocivas para ellos y hay que tener en cuenta que muchos de estos no tienen cubrimiento en salud. Este aporte que se puede realizar es significativo y tiene sustento en el volumen de ventas que se logren hacer ya que depende totalmente de la cantidad de unidades vendidas.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Creación de una empresa comercial con sede en la ciudad de Bogotá, para la comercialización de productos de bienes de consumo de camisetas y calzado, con el propósito de ayudar a los niños menos favorecidos.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer y definir el mercado objetivo a través de la investigación y análisis de éste, concluyendo con estrategias que permitan desarrollar de la mejor manera la razón del negocio.
- Definir y determinar los requerimientos de operación en términos de especificaciones y recursos necesarios para el desarrollo de los procesos y actividades propias de las operaciones de la empresa.
- Diseñar la estructura de la organización, definiendo estrategias organizacionales, aspectos legales y precisando las responsabilidades de todos los grupos de interés alineados con la razón social de la empresa.
- Determinar y proyectar el análisis financiero en cuanto a los ingresos que se percibirán, los egresos en el desarrollo del negocio y los diferentes tipos de financiación.
- Definir las estrategias y actividades que abarca la responsabilidad social con el fin de cumplir con el desarrollo de la empresa ciudadana y la vinculación de los grupos de interés.

## 4. PLAN DE MERCADEO

Para el desarrollo del trabajo y aprovechando la oportunidad del negocio identificado, se iniciará la investigación con un plan de mercadeo que tendrá como objetivo determinar las estrategias que ayudarán a generar beneficios para la empresa y su premisa.

### 4.1 Investigación de mercados

En primera instancia por medio de la empresa se busca comercializar dos productos básicos de bienes de consumo personal, como lo son camisetas y calzado, fundamentales para las actividades cotidianas diarias que se realizan.

- Calzado

Bajo la referencia del modelo de negocio de la empresa, este producto se diferencia de otros bienes de consumo personales debido a su alta necesidad de uso diario. Con este tipo de producto se evitan complicaciones personales a nivel de salud, por ejemplo cortes e infecciones en los pies causados por el contacto de elementos cortantes que se pueden encontrar en las calles. Por esto y otras razones como suciedad, frío, enfermedades, etcétera, la necesidad de adquirir este producto se hace indispensable para todas las personas en su diario vivir.

Dependiendo de la actividad que se realiza o de los diferentes usos que se le dan a los zapatos, ya sea de tipo informal, para trabajo formal, para hacer deporte, etcétera, el mercado de calzado tiene mucha variedad en cuanto a tipos de calzado y en cuanto a sus diseños.

El enfoque del producto de la empresa abarca algunos de los tipos de calzado que se presentan en el mercado, como lo son el calzado informal y va dirigido a todo consumidor al que este tipo de producto le brinde los beneficios que busca al adquirirlo. Para abarcar este segmento de mercado planteamos diferentes diseños de zapato plano en los que se presentan estilos como converse, baletas, tipo vans, mocasines, tenis y “pisa huevos”. Estos estilos son utilizados por personas cuyo estilo es casual e informal, por lo que el tipo de calzado debe ser práctico, con mucho confort y creativo.

La empresa tiene como objetivo comercializar tres tipos de calzado plano:

- Vans
- “Pisa huevos”
- Vans tipo alpargata

Este calzado empezará con diseños y colores clásicos pero a la moda y será dirigido a hombres y mujeres, jóvenes y adultos.

- Camisetas

Por otra parte, se quiere también comercializar camisetas que identifiquen y plasmen el sentir y el objetivo de la empresa, y para esto se generarán diseños exclusivos para las camisetas ya que con esto se logrará identificar y diferenciar el producto del resto del mercado. Estos diseños serán de una artista colombiana exclusiva cuyo tipo de arte es muy propio y poco convencional, en los cuales se verá alusivamente el modelo del negocio y se mostrará con los diferentes diseños, lo que se quiere expresar sobre la realidad que afronta el país y como se puede llegar a ayudar.

Las camisetas serán de algodón y tejido de punto con 4 tipos de camisetas y variedad de colores, dependiendo de los diseños hechos por la artista. Los 4 tipos de camisetas para hombre serán cuello redondo, cuello en V para hombres y camiseta cuello en V y esqueleto para las mujeres.

#### 4.2 Información Requerida

Se realiza esta investigación con el fin de conseguir información acerca de:

- Situación actual del mercado.
  - ✓ La competencia directa e indirecta.
  - ✓ Identificar los productos que se encuentran en el mercado.
  - ✓ Precios de la competencia en los productos.
- Del mercado potencial
  - ✓ Tamaño del mercado potencial para los productos que se van a comercializar.
  - ✓ Conducta de compra de los clientes potenciales para los productos.
    - Características demográficas.
    - Hábitos de compra y consumo de categorías de productos relacionadas.
    - Sensibilidad al precio.
    - Consumo de medios y respuesta a la RSE.
    - Preferencias del comprador.
    - Decisiones de compra finales del comprador.
  - ✓ Capacidad de compra de los clientes potenciales para los productos.
- Ventajas y desventajas de los productos de la empresa frente a los de la competencia.

#### 4.3 Definición del problema

La empresa SM & SM busca comenzar a operar en el primer semestre del 2011 comercializando como primera instancia en Bogotá, los productos que ya se ha mencionado anteriormente, procedentes de proveedores nacionales ubicados en la ciudad. El objetivo vinculante con la responsabilidad social es lograr acumular la suficiente demanda para así beneficiar en mayor proporción a los niños menos favorecidos de Bogotá.

Lo fundamental entonces, se genera en la búsqueda de información para generar confianza de los productos en el mercado, estimar el mercado potencial y la situación actual de este

para lograr definir la mejor forma de dar a conocer los productos y los medios que se van a utilizar para llegar a los clientes.

La pregunta que finalmente se espera resolver es:

¿Qué características tiene el mercado con respecto al consumo de camisetas y zapatos y que estrategias se deben seguir dentro de un plan de ventas para alcanzar el mercado objetivo?

#### 4.4 Objetivo General

Definir las características del mercado, la oferta y demanda de los productos (zapatos y camisetas) que se pretenden comercializar en la ciudad de Bogotá y definir las estrategias a seguir dentro de un plan de ventas.

#### 4.5 Objetivos Específicos

Plaza
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Determinar el mercado objetivo para los productos de SM &amp; SM y de esta forma realizar inferencias estadísticas que permitan plasmar la realidad del mercado.</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Determinar la situación actual de la competencia directa e indirecta para los productos de SM &amp; SM.</b></li></ul>

Promoción
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Definir las estrategias a implantar que permitan desarrollar los productos de SM &amp; SM alcanzar su mercado objetivo.</b></li></ul>

Producto
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Establecer atributos característicos de las camisetas y zapatos dependiendo de las necesidades y gustos del mercado.</b></li><li>• <b>Establecer el tamaño del mercado preliminar por medio de las proyecciones de ventas.</b></li></ul>

Precio
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Establecer un rango de precios para los productos que sean competitivos acorde con el análisis del mercado y de la competencia.</b></li></ul>

#### 4.6 Alcance de la Investigación

Debido a que la empresa pretende iniciar sus operaciones en Bogotá, y el objetivo inicial es comercializar solo en la ciudad, las entregas de los productos a los niños menos favorecidos se realizarán de igual manera únicamente en Bogotá. La investigación tiene como objetivo conocer cuál es el mercado objetivo para los productos y a su vez poder definir las características, el servicio y estrategias que tendrán.

Las estrategias que se llevaran a cabo dependerán de la información que se logre recibir por parte del mercado y de su respectivo análisis.

#### 4.7 Mercado Objetivo

El mercado objetivo, teniendo en cuenta el estilo y el diseño de los zapatos y de las camisetas, es principalmente el sector de adolescentes y de adultos entre 15 a 29 años de edad, que tengan capacidad adquisitiva media – alta ya que los productos que se ofrecerán tendrán un precio de venta que no todas las personas que se encuentren en este rango de edad pueden acceder.

En tabla 7 se puede observar las diferentes opciones y posibilidades del mercado objetivo existente para los productos de la empresa.

**Tabla 7: Mercado Objetivo**

Cliente	Perfil	Segmentación
Adolescentes y adultos	El perfil es muy diversificado pero se tiene como mayoría los jóvenes estudiantes de colegios y universidades que gusten de calzado y camisetas informales y novedosos. A su vez, que sean jóvenes serviciales con la sociedad, ya que la oportunidad de ayudar se da de una manera fácil y práctica a través de la adquisición de los productos de SM & SM.	Jóvenes y adultos de clase media – alta (estratos 4, 5 y 6) entre 15 a 29 años de la ciudad de Bogotá.

#### Diseño de la investigación de mercados

Las preguntas que se harán en la investigación de mercados tienen como objetivo obtener la información necesaria que permitirá realizar la propuesta de un plan de mercadeo para la empresa y que brindará las herramientas necesarias para el diseño de la cadena de distribución y de sus procesos logísticos.

La investigación de mercados se realizará mediante dos etapas: La primera será una investigación exploratoria y la segunda será una investigación descriptiva.



## **4.8 Investigación Exploratoria**

La Investigación exploratoria tiene como objetivo proporcionar conocimiento y comprensión del problema que enfrenta el investigador<sup>17</sup>

La fase exploratoria de la investigación se realizó por medio de observación directa de la competencia y el mercado en la ciudad de Bogotá. Esta fase se desarrolló principalmente en las marcas que fabrican y desarrollan productos similares a los que se pretenden comercializar.

### **4.8.1 Situación actual del mercado**

#### **4.8.1.1 Observación directa en tiendas de ropa**

El trabajo de campo se realizó en tiendas de calzado y ropa en general de los diferentes centros comerciales de la ciudad de Bogotá. La selección de estos puntos de venta se hizo en base a los sectores más concurridos por la clase media – alta.

El objetivo del trabajo de campo fue observar las diferentes marcas y productos que se encuentran en el mercado actual con el fin de determinar la competencia. Además de esta observación directa realizada en centros comerciales, se investigó la ropa importada por el mismo consumidor o por tiendas virtuales de marcas extranjeras en las páginas web o en redes sociales.

---

<sup>17</sup> Investigación de mercados. Naresh K. Malhotra

**Tabla 8: Análisis de la Competencia**

Tienda	Dirección	Descripción	Productos	Observaciones
<b>Zara</b>	C.C Unicentro C.C Santafé	Almacén español que comercializa gran variedad de ropa y calzado para hombre y mujer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zara es un almacén de ropa que a diferencia de otros, maneja todo tipo de ropa para todo rango de edades. Desde ropa casual y deportiva hasta ropa elegante, tanto para mujeres como para hombres.</li> </ul>	En Zara se encuentra una gran variedad de ropa y zapatos y se puede encontrar en varias zonas del país los precios de las camisetas van desde \$ 30000 (cuando hay cambio de colección o cuando están en oferta) hasta \$ 90000 precio que corresponde a nuevas colecciones. Por otro lado los zapatos varían sus precios desde \$ 65000 (cuando hay cambio de colección o cuando están en oferta) hasta \$ 149000.
<b>Naf Naf</b>	C.C Unicentro	Almacén francés que comercializa y se especializa en ropa para mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naf Naf es un almacén especializado en ropa para mujeres jóvenes que vende prendas y accesorios para toda ocasión.</li> </ul>	Es un almacén dirigido únicamente a mujeres y más que todo se enfoca en ropa casual. El precio de las camisetas varía de \$50000 hasta \$ 90000 y no vende ningún tipo de zapatos.
<b>People Play's</b>	C.C Unicentro C.C Santafé C.C San Rafael Salitre Plaza Atlantis Plaza	Almacén especializado en calzado, accesorios y en ropa deportiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>People Play's es un almacén que se caracteriza por la venta de ropa y calzado deportivo y maneja más que todo marcas como Adidas, Puma. Nike y Reebok</li> </ul>	Se enfoca a todo tipo de público y se caracteriza porque únicamente vende ropa deportiva, principalmente tenis, sudaderas, camisetas y accesorios deportivos. Los precios de las camisetas varían de \$45000 hasta \$75000 y los zapatos tienen un rango de precios que van de \$100000 hasta \$220000.
<b>Diesel</b>	C.C El Retiro C.C Unicentro C.C Salitre Plaza	Almacén italiano que comercializa gran variedad de ropa, calzado y accesorios para hombre, mujer y niños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diesel se caracteriza más que todo por la venta de jeans, pero en todas sus colecciones vende todo tipo de productos, desde ropa interior hasta chaquetas y abrigos.</li> </ul>	Diesel maneja una alta gama de productos, se caracteriza por su variedad de pantalones pero a su vez por sus altos precios. Las camisetas en diesel varían sus precios entre \$40000 y \$120000 y los zapatos van desde \$200000 hasta \$310000.

Tienda	Dirección	Descripción	Productos	Observaciones
<b>Levis</b>	C.C Unicentro	Almacén estadounidense que comercializa gran variedad de ropa, calzado y accesorios para hombre, mujer y niños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se caracteriza por ser una empresa que vende a nivel mundial. Se caracteriza por sus jeans al igual que diesel pero vende a su vez todo tipo de ropa masculina y femenina.</li> </ul>	Se caracteriza más que todo por sus jeans clásicos y por tener gran variedad de tiendas a nivel nacional e internacional. Las camisetas de Levis de hombre van desde \$30000 hasta \$75000 y para mujer van desde \$25000 hasta \$65000. Los zapatos Levis tanto para hombre como para mujer van desde \$120000 hasta \$200000.
<b>Tennis</b>	C.C Unicentro Salitre Plaza C.C Santafé	Tennis es un almacén que se caracteriza por su variedad de diseños y colecciones anuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tennis se pueden encontrar todo tipo de productos tanto para hombre como para mujer y para cualquier tipo de actividad que se quiera realizar.</li> </ul>	Se caracteriza por sus bajos precios y por la gran variedad de prendas que vende. Las camisetas de tennis tienen un rango de \$30000 a \$60000 y las que más se venden son las camisetas de hombre.
<b>Converse</b>	San Rafael C.C Santafé	Almacén estadounidense que comercializa gran variedad de ropa, calzado y accesorios para hombre, mujer y niños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Converse es una empresa estadounidense que se dedica a exportar a Colombia y a diferentes países del mundo zapatos de alta calidad y confort. Además de ser una marca famosa por los zapatos que vende también vende ropa para mujeres y para hombres.</li> </ul>	Se caracteriza por la venta de zapatos pero a su vez tiene un catalogo de productos muy amplio. (Relojes, chaquetas, camisetas, medias, etc.) Converse vende camisetas con su estampado clásico y varían su precio desde \$25000 hasta \$75000. Los zapatos clásicos de converse que fueron los que los hicieron famosos (Chuck Norris) van desde \$60000 hasta \$240000 y el resto de zapatos tienen un rango de \$100000 hasta \$260000.
<b>Falabella</b>	C.C Unicentro C.C Santafé	Almacén chileno que comercializa gran variedad de productos. No solo es comercializador de ropa, también lo es de electrónicos, artículos para el hogar, perfumes y accesorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se caracteriza por vender productos de otras marcas como Diesel, Americanino, Hurley, Billabong, Columbia, Nike, Reebok, Rosé Pistol entre otras.</li> </ul>	Es de los almacenes en Colombia con mayor variedad de productos. Haciendo énfasis en la ropa podemos encontrar cualquier tipo de prenda de las marcas mencionadas anteriormente.

Tienda	Dirección	Descripción	Productos	Observaciones
<b>Bershka</b>	Zona Rosa C.C Santafé	Almacén español que comercializa gran variedad de ropa y calzado para hombre y mujer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bershka es un almacén de ropa que a diferencia de otros, maneja todo tipo de ropa para todo rango de edades. Desde ropa casual y deportiva hasta ropa elegante, tanto para mujeres como para hombres.</li> </ul>	Las camisetas de Bershka para mujer tienen un precio que va desde \$19000 hasta \$65000 y para hombre desde \$40000 hasta \$75000, en Bershka no encontramos calzado ni para hombre ni para mujer.
<b>Outlet Américas</b>	Las Américas	Gran variedad de tiendas y de ropa con buenos precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se caracteriza por ser un gran Outlet con tiendas y productos de varias marcas reconocidas como Diesel, Americanino, Bata, Lec Lee, Everfit, Totto, Pronto, Armi, Aquiles, Fila, Nike, Reebok, Rosé Pistol entre otras.</li> </ul>	Como es un Outlet en las Américas es muy fácil encontrar todo tipo de precios tanto para hombres y mujeres como para niños.
<b>Páginas Web y redes sociales.</b>	Facebook, Twitter, Mercado Libre y paginas de ropa y diseñadores colombianos	Todo tipo de prendas y accesorios para comprar online.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo tipo de marcas y ropa, y sobre todo una gran cantidad de marcas de diseñadores colombianos.</li> </ul>	Este es probablemente uno de los medios en los que se podrá conseguir mayor variedad de precios y productos ya que van enfocados a todo tipo de público.

#### 4.8.1.2 Conclusiones observación directa

Después de haber realizado la observación directa se puede inferir:

- Tiendas Zara y Tenis.

Cambian colección varias veces al año y por consiguiente bajan los precios radicalmente de las colecciones pasadas haciendo de estos almacenes atractivos para el cliente en el factor precio.

- Tiendas People Play's, Diesel y Levis.

Operan con rango de precios altos, lo cual hace que no se adapta a todo tipo de público, y tengan un mercado selecto para sus productos. En los tres casos venden ropa similar a la del negocio con el mismo nicho de mercado.

- Páginas Web y redes sociales.

Tienen una acogida importante en el mercado nacional con precios atractivos y existe una predisposición a comprar ropa de marca extranjera, en su mayoría americana. Por este medio los precios son más reducidos que en las tiendas de ropa y/o calzado existentes en los centro comerciales en Bogotá.

El calzado y las camisetas al ser bienes de consumo de primera necesidad, hace que existan centenares de tiendas y almacenes en Bogotá, en los cuales la observación directa se centró en el segmento de mercado y las características de los productos en estas tiendas y almacenes que se encuentran en los principales centros comerciales y en la información de las páginas web de venta de los productos. Se encontró que los precios en su gran mayoría de tiendas y almacenes son elevados en cuanto a la estimación del precio de los productos a comercializar.

Se encuentran unos precios bajos que van hasta de \$ 19.000, para camisetas, pero ocurre cuando hay cambio de colecciones en las tiendas, hasta llegar a \$ 90.000. Para los zapatos, los diseños similares en la observación directa existen tienen precios asequibles que van desde \$ 65.000 hasta \$ 220.000.

Las páginas web y las redes sociales son la competencia directa por lo que se pudo comparar frente a las tiendas y almacenes, ya que los precios que se manejan son más reducidos ofreciendo productos muy atractivos para el consumidor.

- Grupos en las redes sociales de Facebook y Twitter.

Las redes sociales se han vuelto punto principal para pequeñas empresas y nuevos empresarios de bienes de consumo para utilizarlos como canal de venta.

- Páginas Web
  - Republicana.
  - American Eagle.

- Mattelsa.
- Muy Mirona.

- Contrabando

La Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) muestra que la industria textil y de calzado mantiene un buen desempeño ya que sus productores manejan estrategias operativas para disminuir el impacto del contrabando y la competencia desleal, estrategias como la buena utilización de la capacidad instalada, los bajos inventarios, el excelente nivel de los pedidos y, en general, del clima para los negocios<sup>18</sup>.

Una de cada 7 personas admiten que ha comprado bienes de consumo de contrabando, eso supone que esporádicamente el 14% de las personas compran contrabando y es por esto que se sostiene ese negocio, porque hay demanda<sup>19</sup>.

#### 4.8.1.3 Precios Competencia

Estos son los precios encontrados de la principal competencia en las redes sociales y páginas Web de diferentes marcas en el mercado.

Producto	\$ 10.000- \$20.000	\$ 21.000 - \$ 30.000	\$31.000 - \$40.000	\$41.000 - \$50.000	\$51.000 - \$60.000	>\$ 61.000
Camisetas	10%	10%	15%	<b>25%</b>	15%	25%

Más del 65% de la muestra de 20 sitios de páginas Web y redes sociales que se observaron tienen precios para las camisetas estampadas de diferentes marcas mayores a \$40.000.

Producto	\$ 20.000- \$60.000	\$ 61.000 - \$ 100.000	\$ 101.000 - \$ 140.000	\$ 141.000 - \$ 180.000	\$ 181.000 - \$ 220.000	>\$ 220.000
Calzado	20%	<b>20%</b>	35%	15%	15%	15%

**Fuente: Observación directa en las páginas Web y redes sociales Facebook y Twitter.**

El 60% del calzado informal tiene un precio mayor a \$100.000 en la muestra de 20 sitios de páginas Web y redes sociales.

## 4.9 Investigación descriptiva

### 4.9.1 Definición del Mercado objetivo

Luego de realizar una investigación exploratoria se llegó a la conclusión sobre un perfil del cliente de los productos a comercializar. Estos fueron identificados como personas jóvenes estudiantes de colegios y universidades; y jóvenes egresados que gusten de calzado y camisetas informales, novedosos y a su vez, que sean personas interesadas en ayudar a la sociedad que lo necesita.

<sup>18</sup> Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC); Colombia, 2010

<sup>19</sup> Encuesta de opinión acerca del contrabando; realizada a cien personas del mercado potencial.

### 4.9.2 Segmentación

Los clientes de SM & SM que cumplen con el perfil descrito, deben ser personas de clase media – alta (estratos 4, 5 y 6) entre los 15 y 29 años de la ciudad de Bogotá, ya que su poder adquisitivo debe ser suficiente para estar dispuesto a pagar camisetas en un rango desde \$ 30.000 a \$ 90.000 y para los zapatos en un rango de \$ 65.000 a \$ 140.000.

Para recolectar y analizar la información primaria necesaria de la investigación cualitativa y cuantitativa, se debe determinar el marco de la muestra como se muestra a continuación.

### 4.9.3 Determinación del marco de la muestra

**Tabla 9: Marco de la Muestra**

¿Quiénes?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Quién?
Jóvenes estudiantes de colegios y universidades que gusten de ropa y calzado informal	La encuesta se realizara en universidades y colegios de clase media - alta.	Se repartirán con conocidos en colegios para que contesten la encuesta y en universidades en horas de almuerzo y tarde.	Las encuestas se realizaran personalmente y vía e-mail en algunas ocasiones.	Sebastián Martínez y Santiago Muñoz
Jóvenes egresados que gusten y/o utilicen ropa y calzado informal.	Centros comerciales y zonas de comercio.	Se ubicaran en fines de semana donde se encuentra más gente en los C.C.	Las encuestas se realizaran personalmente o vía e-mail en algunas ocasiones.	Sebastián Martínez y Santiago Muñoz

El tamaño de la muestra teniendo en consideración la segmentación realizada y la población de esta en la ciudad de Bogotá, es de 215 personas. Para aumentar la confiabilidad de la muestra se realizó las encuestas a 230 personas del segmento. **(Ver Anexo # 1: Cálculo del tamaño de la muestra)**

### 4.9.4 Encuestas

Se utiliza la técnica exploratoria no probabilística de muestreo por cuotas, el cual se asemeja bastante al muestreo estratificado pero sin el carácter de aleatoriedad. Esta técnica tiene como base conocer el estrato de la población y de los individuos más adecuados para los fines de la investigación.

La técnica de muestreo por cuotas consiste en dos etapas, la primera es seleccionar elementos con base en la conveniencia de la investigación, esto se realiza por “cuotas” que se fijan en un número de individuos con las condiciones del segmento de mercado, estos son los estudiantes que se encuentran en algunas Universidades privadas de la ciudad de Bogotá, además de colegios privados con los estudiantes de últimos años y por último están los egresados y jóvenes que visiten algunos centros comerciales de la ciudad.

Al haber definido la cuota se elige los elementos aleatorios de la población objetivo. Se acostumbra a fijar las cuotas de manera cercana a la composición de la muestra de la

población, aumentando en las características de edad ya que existe un interés en particular con los estudiantes universitarios:

**Tabla 10: Composición de las encuestas para la muestra**

Características de control		Composición de la Población	Composición de la muestra	
		Porcentaje	Porcentaje	Número
<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	48%	48%	110
	<b>Femenino</b>	52%	52%	120
<b>Edad</b>	<b>15 – 19 años</b>	32%	30%	69
	<b>20 – 24 años</b>	35%	40%	92
	<b>25 – 29 años</b>	33%	30%	69

Para la recolección de los datos, se creó un formato de encuesta general para todos los individuos del mercado. **(Ver Anexo # 2: Formato de encuesta SM)**

Para el desarrollo de las encuestas se establecieron los siguientes supuestos y parámetros:



**Tabla 11: Plan Investigación de mercados**

Objetivo	Preguntas	P	Fuente	Herramienta	Hipótesis	Fase
Determinar el mercado potencial para los productos de SM	¿Quién es mercado potencial para los productos?	Plaza	Jóvenes y adultos	Fuentes Secundarias/ Observación directa.	El mercado potencial son lo jóvenes y adultos entre 15 a 29 años.	Exploratoria
	¿Cuál es el tamaño del mercado potencial?	Plaza	Informes DANE	Consulta de fuentes secundarias	Jóvenes y adultos entre 15 a 29 años de clase media – alta (estratos 4, 5 y 6)	Cuantitativa
Determinar la situación actual de la competencia directa e indirecta y del mercado para los productos de la empresa SM	¿Cuál es la competencia que existe para la empresa y para los productos?	Plaza/ Producto	Comercio en Bogotá Sector Calzado y Textil	Observación directa y consulta de fuentes secundarias de cada uno de los sectores	La competencia sobre el modelo de negocio no existe, pero para los productos existen marcas muy consolidadas.	Exploratoria
	¿Dónde se encuentra la competencia?	Plaza	Comercio en Bogotá. Sector Calzado y Textil	Observación directa y consulta de fuentes secundarias de cada uno de los sectores	La competencia se encuentra en centro comerciales y locales propios de la competencia a lo largo de la ciudad. Además de ventas por Internet y redes sociales.	Exploratoria
	¿Cuál es la conducta y decisión de compra para zapatos y camisetas?	Plaza/ Producto	Mercado Objetivo	Encuestas	Más del 60 % del mercado tienen como prioridad de decisión de compra el diseño de los productos El mercado no le da mucha relevancia al precio como decisión de compra de los productos.	Cuantitativa
	¿Cuáles son los precios actuales de estos productos en el mercado?	Precio	Comercio en Bogotá	Observación directa y consulta de fuentes secundarias de cada uno de los sectores	Para zapatos similares, entre \$ 80.000 - \$120.000 y para camisetas entre \$50.000 - \$80.000	Exploratoria
Definir la estrategias que se quieren implementar, las cuales permitirán a los productos de SM alcanzar su mercado objetivo.	¿Cada cuánto se compran los productos que se desean comercializar?	Promoción	Mercado Objetivo	Encuestas	La frecuencia de compra del calzado es mayor que la frecuencia de camisetas y por tanto se deben emplear diferentes estrategias.	Exploratoria / Cuantitativa
	¿Cuál es el medio más usado para comprar los productos de zapatos y camisetas?	Promoción	Mercado Objetivo	Encuestas	El medio más usado por el mercado es las tiendas de ropa y/o calzado para adquirir los productos.	Exploratoria / Cuantitativa
	¿Cuáles es el canal más del mercado para tener conocimiento de los productos?	Promoción	Mercado Objetivo	Encuestas	Más del 30% de las personas utilizan Internet como canal de conocimiento de los productos que deciden comprar.	Exploratoria / Cuantitativa

**Tabla 12: Ficha Técnica**

FICHA TÉCNICA	
<b>Realizada por:</b>	Sebastián Martínez; Santiago Muñoz
<b>Objetivo:</b>	Recolectar información necesaria para el desarrollo del negocio SM & SM
<b>Ciudad:</b>	Bogotá
<b>Levantamiento de información:</b>	Febrero 1 a Febrero 25 de 2011
<b>Universo:</b>	Jóvenes de 15 a 29 años de estratos 4,5 y 6
<b>Tipo de muestreo:</b>	Método no probabilístico de muestreo por cuotas.
<b>Técnica de recolección de datos:</b>	Encuesta personal
<b>Tamaño de la muestra:</b>	230
<b>Nivel de confianza:</b>	95%
<b>Preguntas formuladas:</b>	11 preguntas.

Con base a los anteriores parámetros se procedió al análisis de la información recolectada por medio de la herramienta de software SPSS<sup>20</sup>. El análisis estadístico a las preguntas se hizo por medio de pruebas de hipótesis de acuerdo los supuestos acerca de los atributos de la muestra del mercado.

El estadístico de prueba utilizado:

Hipótesis nula: $H_0: p = p_0$	
Valor estadístico de prueba: $z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1-p_0)/n}}$	
<b>Hipótesis alternativa</b>	<b>Región de rechazo</b>
$H_a: p > p_0$	$z \geq z_\alpha$ (cola superior)
$H_a: p < p_0$	$z \leq -z_\alpha$ (cola inferior)
$H_a: p \neq p_0$	$z \geq z_{\alpha/2}$ o $z \leq -z_{\alpha/2}$ (dos colas)

**Fuente: Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias; 5 ed. Jay L. Devore**

Estos procedimientos de pruebas de hipótesis son válidos para pruebas con muestras grandes.  $np_0 \geq 10$  y  $n(1 - p_0) \geq 10$ .<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Software utilizado para el análisis de poblaciones y conjuntos estableciendo variables específicas.

<sup>21</sup> Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias; 5 ed. Jay L. Devore Pág 338

#### 4.9.5 Entrevista Personal

Creador de REPUBLICANA®, David Tarazona

David Tarazona es el creador de la marca Republicana la cuál utiliza como canal de distribución principal su página Web y a través de las redes sociales. (Ver Anexo # 15, Encuesta a David Tarazona, fundador de Republicana®)

#### 4.9.6 Análisis etapa descriptiva

##### 4.9.6.1 Rótulo de la Encuesta

→ Definido la composición de las encuestas en cuanto a Sexo y Edad, se busca establecer el estrato y ocupación de los individuos de la muestra, para conocer los atributos de estos individuos.

→ Resultado muestral:

**Tabla 13: Estrato**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	4	89	38,7	38,7
	5	81	35,2	73,9
	6	60	26,1	100,0
	Total	230	100,0	

**Tabla 14: Ocupación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Empleado	34	14,8	14,8
	Estudiante	146	63,5	78,3
	Profesional	50	21,7	100,0
	Total	230	100,0	

→ La mayoría de los encuestados se encuentra en clase social media – alta (38.7%) y entre más alto su clase social, son menos la cantidad de personas que se encuentran y el 63,5% de los encuestados son Estudiantes, teniendo relación en las edades de entre 15 a 24 años que es el tiempo de estudia en general de las personas y es donde el rango del segmento se posiciona.

Estas son características importantes dado que se pueden relacionar frente a los factores de compra y con otras características de cada individuo de la muestra.

#### 4.9.6.2 Preguntas encuesta

##### **Pregunta # 1 ¿Realiza obras sociales?**

- Establecer si el encuestado participa en obras sociales en general y el enfoque de las obras que realiza dado el caso.
- Resultado muestral:

**Tabla 15: Pregunta # 1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	187	81,3	81,3
	SI	43	18,7	100,0
	Total	230	100,0	

- Se aceptó la hipótesis alternativa que establece que más del 10% de las personas realizan obras sociales (**Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico**), lo cual muestra que es mayor de lo que se suponía pero la proporción sigue siendo muy baja dentro de la población. El compromiso con la sociedad es poco pero las oportunidades de ofrecer facilidades de ayuda social son atractivas.
- Observaciones: De las 43 personas que si realizan obras sociales se segmentaron dividieron de la siguiente manera:

24 personas lo realizan una vez al año regalando juguetes y/o ropa a personas de escasos recursos en temporada de Navidad.

4 personas trabajan con fundaciones de personas discapacitadas.

3 personas realizan obras sociales en hogares geriátricos.

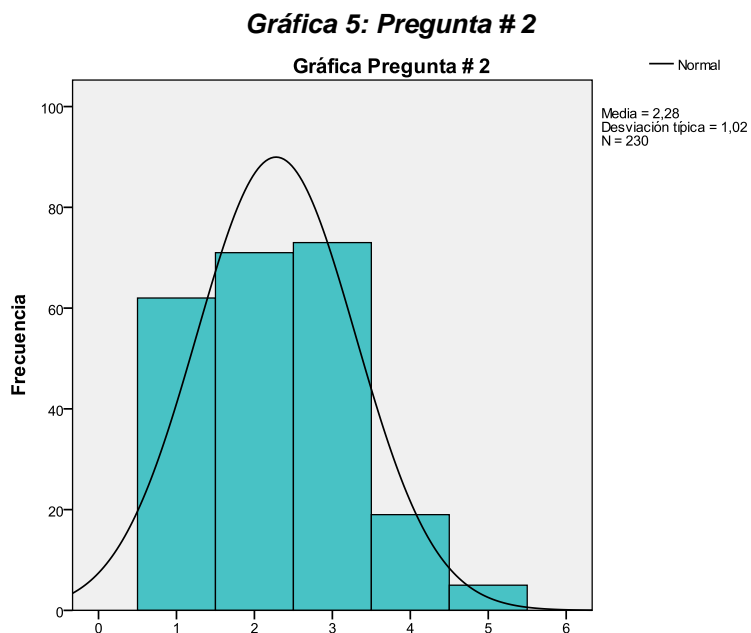
11 personas realizan ayudas voluntarias a fundaciones que trabajan con la comunidad de escasos recursos.

La mayoría de la población en Colombia, es de escasos recursos, siendo esta la más buscada por los individuos de la muestra que si realizan obras sociales con un 81,3% de las personas que realizan obras sociales. En su mayoría son obras sociales que se realizan una vez por año, lo cual influyen factores de tiempo y modo para realizar las obras sociales, generando oportunidad al modelo de negocio desarrollado en la empresa por la comodidad que se le ofrece al cliente para realizar una ayuda social.

##### **Pregunta # 2 ¿Qué percepción tiene de las obras sociales empresariales, como por ejemplo la empresa Postobón con la marca OASIS donando \$50 por cada botella vendida?**

- Conocer la percepción del mercado respecto a las obras sociales empresariales que existen actualmente poniendo como ejemplo la obra de la empresa Postobón.

→ Resultado muestral:



**Tabla 16: Pregunta # 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Numeración	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelentes	62	27,0	1,0	27,0
	2 Muy buenas	71	30,9	2,0	57,8
	3 Buenas	73	31,7	3,0	89,6
	4 Regulares	19	8,3	4,0	97,8
	5 Malas	5	2,2	5,0	100,0
	Total	230	100,0		

→ La frecuencia acumulativa muestra que la mayoría de las personas una perspectiva positiva sobre las RSE (89.6%), mientras que el 10.5% de la muestra tiene una percepción negativa. Del 10.5% con percepción negativa, el 54% consideran que estas obras sociales son solo por un beneficio tributario que genera realizar estas obras. El restante tienen una percepción negativa opinan que no hay claridad en las intenciones y dudan si esa plata se dirige correctamente.

La percepción positiva frente a programas de responsabilidad social induce a aceptar el modelo de negocio planteado ya que la premisa de donar productos a los niños de escasos recursos es el enfoque principal de la empresa.

**Tabla 17: Estadísticos Pregunta # 2**

<b>N</b>	<b>Válidos</b>	230
	<b>Perdidos</b>	0
<b>Media</b>		2,28
<b>Moda</b>		3
<b>Desv. típ.</b>		1,020
<b>Asimetría</b>		,391
<b>Error típ. de asimetría</b>		,160
<b>Curtosis</b>		-,441
<b>Error típ. de curtosis</b>		,320

→ La distribución de los datos tienen una tendencia a reunirse hacia la izquierda ya que el valor de asimetría es positivo en 0.391, al tender a la izquierda y con su media de 2.28, permite interpretar que la mayoría de los individuos de la muestra tienen una percepción positiva de las obras que desarrollan las empresas.

Como los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran entre  $\pm 0.5$  se puede afirmar que su distribución es normal.

**Pregunta # 3 ¿Le parece interesante poder ayudar a la sociedad menos favorecida con tan solo satisfacer sus necesidades personales de bienes de consumo?**

→ Conocer la percepción de los individuos de la muestra acerca del concepto básico que maneja el modelo de negocio, entendiendo que la pregunta se realiza de manera general a todos los bienes de consumo.

→ Resultado muestral:

**Tabla 18: Pregunta # 3**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	NO	12	5,2	5,2
	SI	218	94,8	100,0
	Total	230	100,0	

→ Se rechazó la hipótesis nula de que al menos el 90% de los encuestados le parece interesante el enfoque de prestar ayuda a la sociedad de escasos recursos con la compra de bienes de consumo para ellos y se evidenció que es más del 90% de estos (**Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico**). Solo 12 personas de los encuestados no les

parece interesante la ayuda de esa manera, ya que se limita solo a donar sin ningún enfoque profundo ni duradero para las personas que reciben los beneficios.

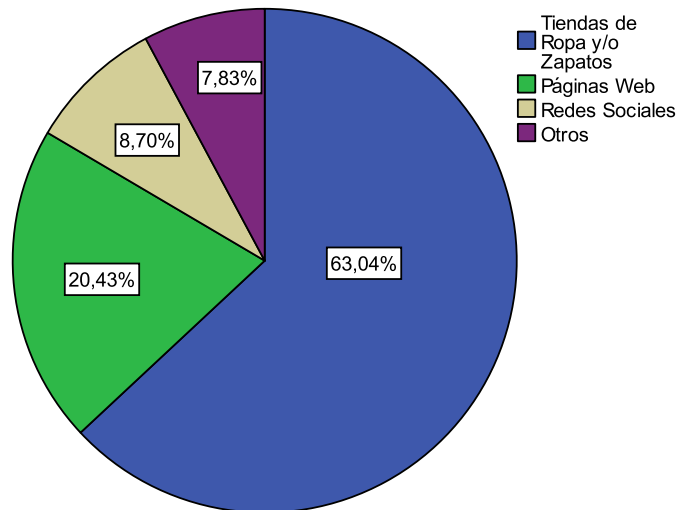
**Pregunta # 4 ¿Cuál es el canal más usado por usted para adquirir la ropa y/o calzado que compra?**

→ Determinar el canal de compra de los productos de camisetas y zapatos que utilizan las personas que pertenecen al mercado objetivo.

→ Resultado muestral:

**Gráfica 6: Pregunta # 4**

**Gráfica Pregunta # 4, Canal usado para adquirir Ropa y/o calzado**



→ Aunque se creía que al menos el 70% de las personas adquirirían la ropa y/o calzado a través de las tiendas, se evidenció que menos de estos utilizan este canal (**Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico**). De la muestra el 63,04% lo realiza pero que el restante utiliza como canal las páginas Web, redes sociales y el Internet. Este nuevo medio se debe también a la edad de la población estudiada ya que son las personas que más tienen contacto con la nueva tecnología y las comunicaciones que ofrece internet.

Las redes sociales y las páginas web son canal importante y apreciable como vía para realizar la venta no tanto como envíos directos del producto sino el contacto que se realiza con el mercado objetivo que está muy vinculado con este medio de comunicación. El 29.13% del mercado usa como canal de distribución Internet ya se con envíos o servicios a domicilio de los productos.

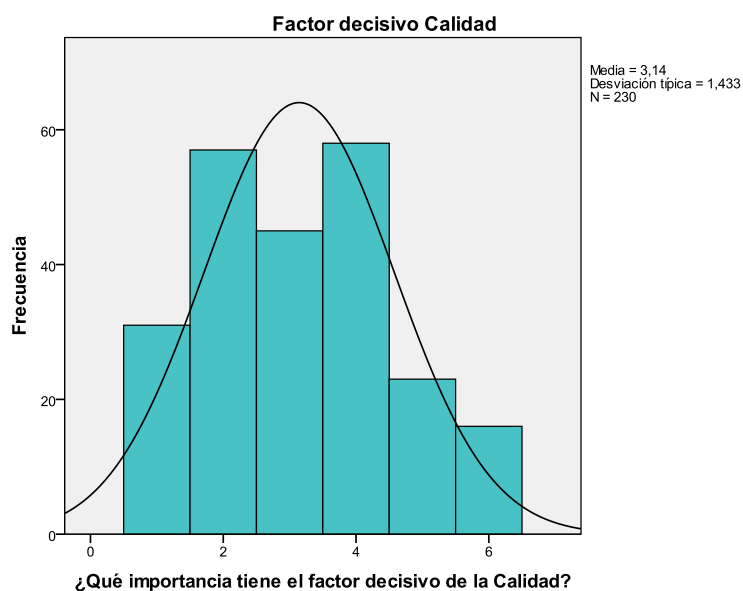
**Pregunta # 5 Indique cuál de las siguientes opciones es un factor decisivo de compra para los productos camisetas y/o calzado**

→ Indagar las características determinantes de decisión de compra para los productos de camisetas y zapatos con el fin de conocer y establecer características fundamentales en los productos.

→ Resultado muestral:

**Calidad**

**Gráfica 7: Pregunta # 5; Calidad**



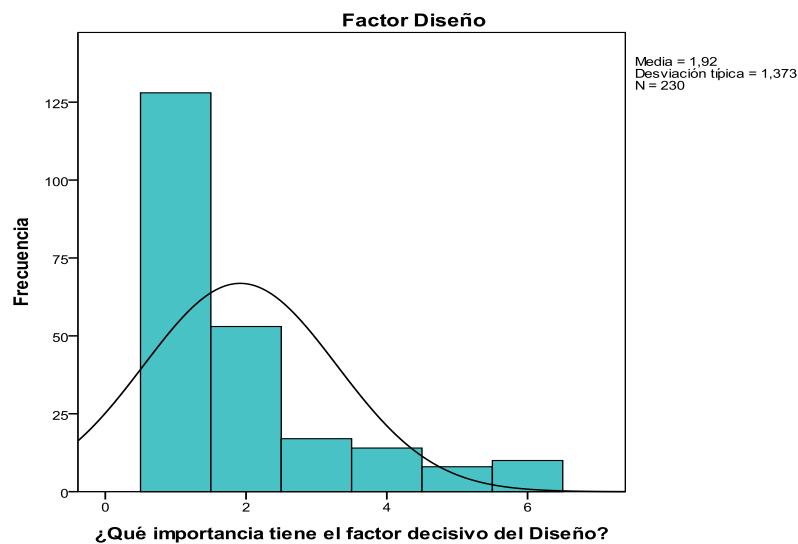
El factor decisivo de Calidad tiene una importancia de 3, determinándolo por medio de la reunión de los datos de la encuesta que así lo determino. **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico).**

La diversidad del mercado nacional exige que los productos sean de buena calidad como una de las características principales de los bienes de consumo. Aunque el factor de importancia no sea el primero se debe ofrecer un producto de alta calidad que cumpla con todos los requisitos del mercado y calidad exigida en el sector por la competencia, para esto se debe recurrir a exigencias y políticas concisas de proveedores para poder ofrecer los productos de calidad.



## Diseño

**Gráfica 8: Pregunta # 5; Diseño**

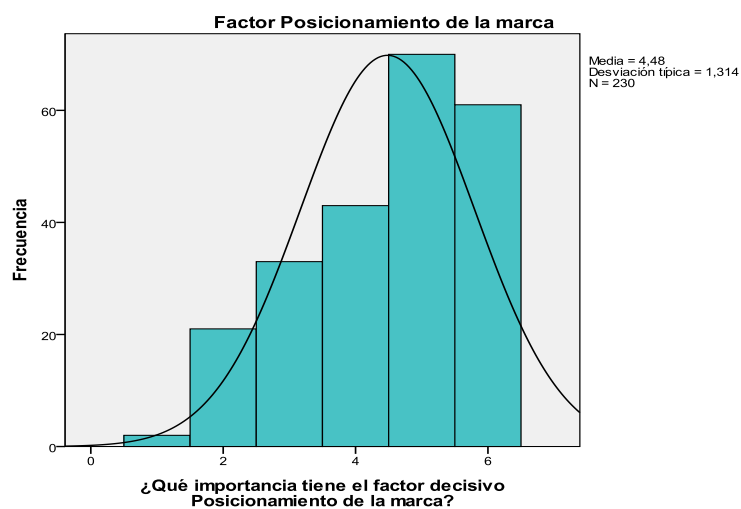


Más de la mitad de los encuestados (55.7%) vieron como primer factor decisivo el diseño de los productos y la segunda mayor frecuencia fue la calificación dos con 23%. Este factor se tomó como el factor principal de decisión de compra (**Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico**).

El diseño es fundamental en las especificaciones del producto ya que este factor prevalece en el mercado como el principal para decisión de compra de los productos de camisetas y zapatos dejando base importante en los productos a comercializar por contar con ilustraciones únicas para los productos de camisetas y a su vez con un diseño innovador en el mercado como lo son lo Vans tipo alpargata que no se encuentran en el mercado.

## Posicionamiento de la marca

**Gráfica 9: Pregunta # 5; Posicionamiento de la marca**

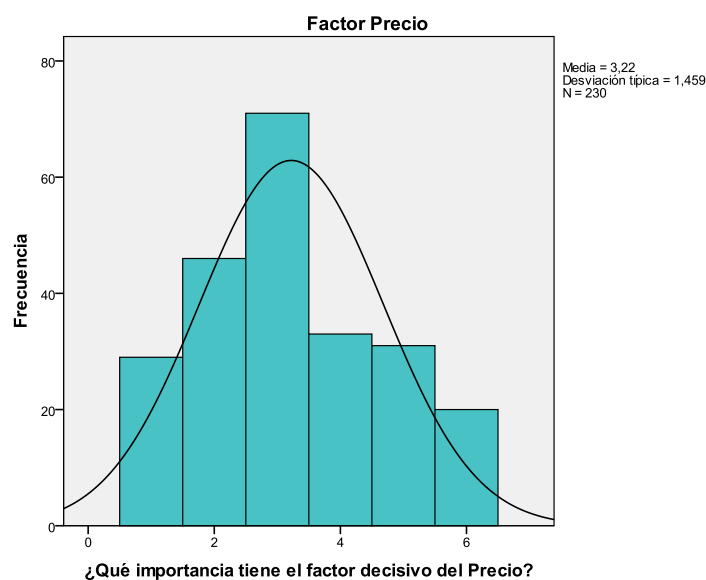


Se rechazó la hipótesis nula en la que al menos el 30% de los encuestados califican el posicionamiento de la marca en al menos los 3 primeros valores de calificación. Esta hipótesis se rechazó y se comprobó que era menor al 30%. El factor tuvo una consideración de calificación 5. **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico).**

La marca no es un factor decisivo de compra teniendo congruencia con el factor decisivo más importante el cuál ha sido los diseños de los productos. La importancia de este factor favorece a la marca SM ya que su penetración ni su posicionamiento en el mercado será fuerte y reconocido, en vez de eso se fortalece el producto y sus diseños.

## Precios

**Gráfica 10: Pregunta # 5; Precio**



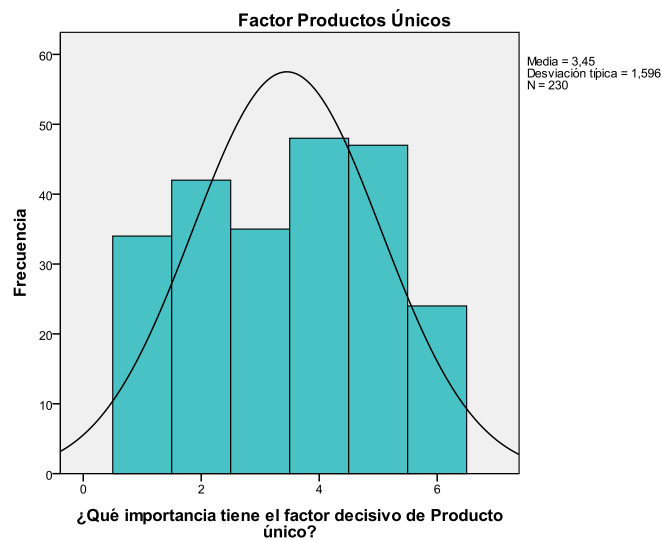
Al ser el mercado segmentado en los estratos 4, 5 y 6 se suponía que más de la mitad de los encuestados tendrían como factor decisivo el precio entre las tres últimas calificaciones del factor. No se pudo evidenciar la hipótesis planteada y se definió como uno de los 3 factores más decisivos por el mercado en la compra **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico).**

Encontrando un precio de venta asequible y atractivo para que relacione el producto con una buena marca de calidad pero que a su vez sea justo el precio que se paga por el producto.

Además de este factor también se debe relacionar la disposición de pago de los productos para determinar el precio y que este sea relacionado con la calidad y la percepción que el mercado tenga como precio hacia los productos.

## Producto único

**Gráfica 11: Pregunta # 5; Productos únicos**

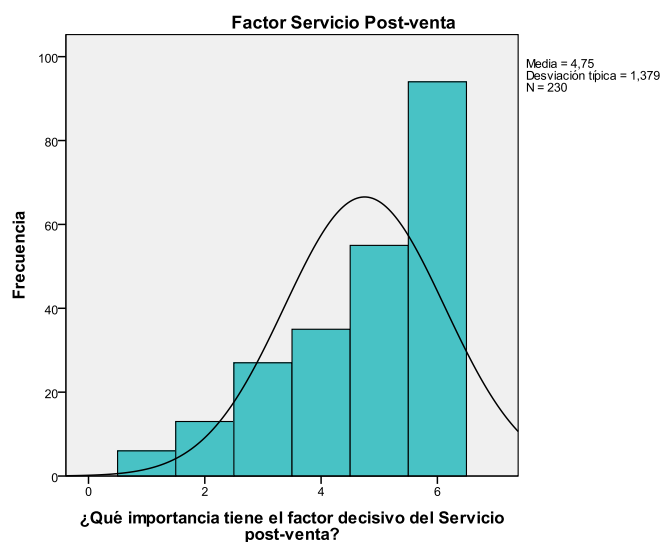


La calificación de este factor fue el más disperso pero con tendencia hacia ser el cuarto factor decisivo de compra. **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico).**

La dispersión de los valores de calificación demuestra que no hay una claridad en la calificación. La autenticidad e innovación de los productos para la casi la mitad del mercado entre los factores más decisivos y es un punto importante de consideración para los productos del negocio.

## Servicio post-venta

**Gráfica 12: Pregunta # 5; Servicio Post-venta**



El servicio post-venta dependiendo del producto es un factor importante para adquirir un bien, en el caso de los productos de camisetas y zapatos el servicio post-venta es el menos importante como factor decisivo. **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico).**

El servicio post-venta al percibirlo el mercado como factor menos decisivo, no significa que no tenga importancia al momento de recibir un reclamo por algún daño de calidad o por algún otro motivo. El servicio post-venta será justificado en las necesidades del cliente en los anteriores factores de decisión.

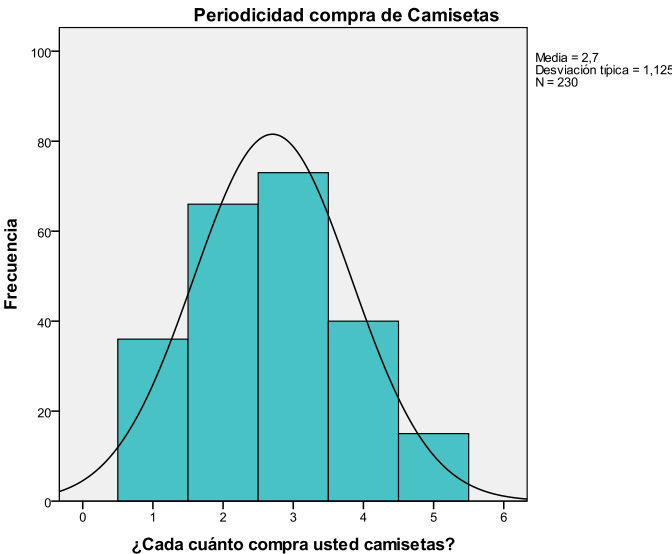
**Pregunta # 6 ¿Cada cuánto compra usted los siguientes productos?**

→ Conocer la demanda de los productos y los ciclos de variabilidad de consumo con el fin de conocer la regularidad de compra del mercado para adquirir los productos camisetas y zapatos.

→ Resultado muestral:

**Camisetas**

**Gráfica 13: Pregunta # 6; Camisetas**



El 76.1% de los encuestados compran en menos de medio año camisetas. Los estadísticos se acercan a la periodicidad 3 y suponen una distribución normal. Esta periodicidad de compra trimestral es lo más cercano a la media de la población.

Como los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran entre  $\pm 0.5$  se puede afirmar que su distribución es normal.

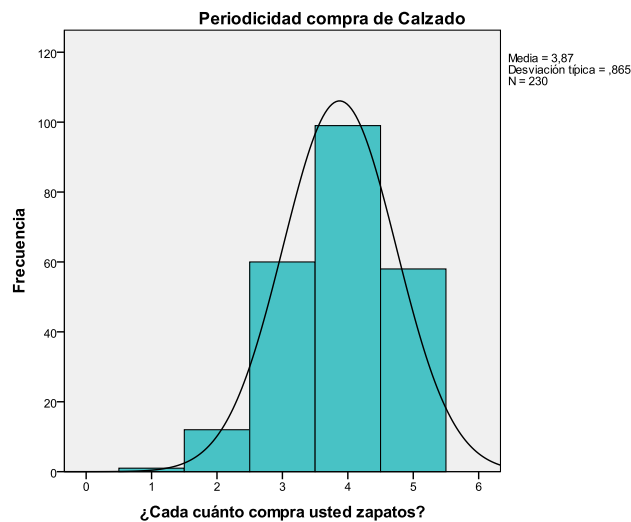
**Tabla 19: Pregunta # 6**

		¿Cada cuánto compra usted camisetas?	¿Cada cuánto compra usted zapatos?
N	Válidos	230	230
	Perdidos	0	0
Media		2,70	3,87
Mediana		3,00	4,00
Moda		3	4
Desv. típ.		1,125	,865
Varianza		1,266	,748
Asimetría		,214	-,407
Error típ. de asimetría		,160	,160
Curtosis		-,662	-,281
Error típ. de curtosis		,320	,320

## Calzado

La periodicidad de compra de los zapatos es más elevada que el producto de las camisetas con que más de la mitad de los encuestados (68.2%) compran zapatos entre 6 y un año.

**Gráfica 14: Pregunta # 6; Calzado**



Como los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran entre  $\pm 0.5$  se puede afirmar que su distribución es normal y su media muestral de 3,87 define la periodicidad semestral de compra del calzado.

La periodicidad de compra de los productos abarca la generación de estrategias para colecciones de los productos.

**Pregunta # 7 ¿Cuáles son los dos tipos de camisetas usualmente compra y utiliza?**

→ Determinar el tipo de productos que más utiliza el mercado objetivo para conocer y ajustar las características de estos productos que se van a ofertar en el negocio dependiendo de la moda y gustos en el marco muestral.

→ Resultado muestral:

**Camisetas Hombres**

**Tabla 20: Pregunta # 7; Camisetas Hombres**

Sexo			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	Válidos	Cuello redondo	64	29,1	29,1
		Cuello en V	71	32,3	61,4
		Cuello botones	23	10,5	71,8
		Manga larga	10	4,5	76,4
		Polo	30	13,6	90,0
		Otro	22	10,0	100,0
		Total	220	100,0	100,0

De los hombres encuestados, el 61,4% compra camisetas cuello redondo y cuello en V, siendo estas las más utilizadas por el mercado. El tipo de camiseta que comercializará la empresa será de las dos primeras camisetas más usadas por los hombres del mercado.

Las 20 personas que pusieron como opción “Otro” que más compra y utiliza son Camisas y no utiliza camisetas para vestir.

**Camisetas Mujeres**

**Tabla 21: Pregunta # 7; Camiseta Mujeres**

Sexo			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	Válidos	Cuello en V	64	26,7	26,7
		Blusas	52	21,7	48,3
		Esqueleto	51	21,3	69,6
		Top	23	9,6	79,2
		Strapless	20	8,3	87,5
		Camisas	20	8,3	95,8
		Otro	10	4,2	100,0
		Total	240	100,0	

De las mujeres encuestadas tuvieron 3 tipos de camisetas con mucha cercanía en proporción. Estas fueron Cuello en V con 26,7%, Blusas con 21,7% y Esqueleto con 21,3%. Estos 3 tipos de camisetas abarcan el 69,6% del total del mercado en tipos de camisetas.

Los dos tipos de camisetas que se quieren comercializar (cuello en V y esqueleto) están en los más comprados y utilizados entre las mujeres de 15 a 29 años.

**Pregunta # 8 ¿Cuáles son los dos tipos de diseño que más compra y utiliza?**

→ Conocer los diferentes diseños que utilizan los hombres y mujeres en las camisetas con el fin de ajustar los diferentes diseños que se quieran comercializar.

→ Resultado muestral:

**Tabla 22: Pregunta # 8**

Sexo			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	Válidos	Estampado	61	25,4	25,4
		Básicas	57	23,8	49,2
		Colores	79	32,9	82,1
		Rayas	19	7,9	90,0
		Cuadros	23	9,6	99,6
		Otro	1	0,4	100,0
		Total	240	100,0	
Masculino	Válidos	Estampado	64	29,1	29,1
		Básicas	50	22,7	51,8
		Colores	67	30,5	82,3
		Rayas	27	12,3	94,5
		Cuadros	12	5,5	100,0
		Total	220	100,0	

Para las camisetas, el género no tiene gran diferencia en cuanto a los diseños de las camisetas ya que los dos géneros utilizan camisetas de colores, de segunda opción están las camisetas estampados y como tercer diseño son las básicas. Entre estos 3 diseños se acercan al 82% del total de encuestados.

La empresa comercializará camisetas de los 3 tipos de diseños, combinando colores con estampados únicos desarrollados por medio de la técnica Screen para la ilustración. Las

básicas también se venderán para aquellas personas que gustan más tener la camiseta sin ningún estampado ni diseño.

**Pregunta # 9 ¿Cuáles son los dos tipos de zapatos que usualmente compra y utiliza?**

→ Conocer los diferentes tipos de calzado que los hombres y las mujeres del mercado que más compran y utilizan con el fin de corroborar la acogida de los productos que se van a comercializar.

→ Resultado muestral:

**Hombres**

**Tabla 23: Pregunta # 9; Hombres**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuero	33	15,0	15,0
	Tenis	75	34,1	49,1
	Tipo vans	53	24,1	73,2
	Informal	48	21,8	95,0
	Otro	11	5,0	100,0
	Total	220	100,0	

El tipo de calzado de mayor acogida para los hombres del mercado es los Tenis con un 34,1% de la muestra. Los tipos Vans y calzado informal acumulan 45,9% del total siendo representativo ya que los productos de la empresa serán de estos dos estilos de calzado para hombre.

Las 8 personas (5%) que eligieron la opción “Otro” compran como tipo de calzado que más compran y utilizan los Converse clásicos, los cuales son un tipo de calzado informal con un diseño propio de la marca Converse.

3 hombres utilizan Mocasines como opción de calzado que más compra y utiliza.



## Mujeres

**Tabla 24: Pregunta # 9; Mujeres**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Botas	63	26,3	26,3
	Tacones	19	7,9	34,2
	Tenis	42	17,5	51,7
	Baletas	49	20,4	72,1
	Otro	67	27,9	100,0
	Total	240	100,0	

La mayor proporción del tipo de calzado para las mujeres fue “Otro”, de los cuales se dividió así:

59 mujeres utilizan calzado informal, como pisahuevos y calzado textil de suela plana, el cual se piensa comercializar en el negocio. 8 mujeres utilizan Mocasines como calzado más comprado y utilizado.

**Tabla 25: Frecuencia de calzado Mujer (Otro)**

Edad en Categorías		Frecuencia Total	Frecuencia	Tipo calzado	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15-19 años	Otro	19	19	Pisa Huevos	28,4%	28,4%
20 - 24 años	Otro	36	36	Pisa Huevos y textil	53,7%	82,1%
25 - 29 años	Otro	12	8	Mocasines	11,9%	94,0%
			4	Textil	6,0%	100,0%
Total		67	67		100,0%	

Al relacionar con la edad de las mujeres para las que utilizan y compran otro tipo de calzado, se puede observar de la tabla anterior que las 8 mujeres que utilizaban mocasines son de la categoría más alta en edad, pero para las categorías más jóvenes utilizan los Pisa Huevos, observando que la edad de estudiantes tiene gran acogida este tipo de calzado con 24,5% siendo el segundo tipo de calzado más utilizado en el total de las mujeres.

Las botas es el principal tipo de calzado con un 26,3% puesto que estas, se utilizan en actividades con ropa informal y también ejecutiva. Las baletas son las terceras también por su variabilidad en el uso con la ropa informal, ejecutiva y elegante con un 20,4%.

Viendo la utilización del calzado informal se vincula la oportunidad de los Vans tipo alpargata como una opción potencial de compra para las mujeres que utilizan calzado cómodo e informal.

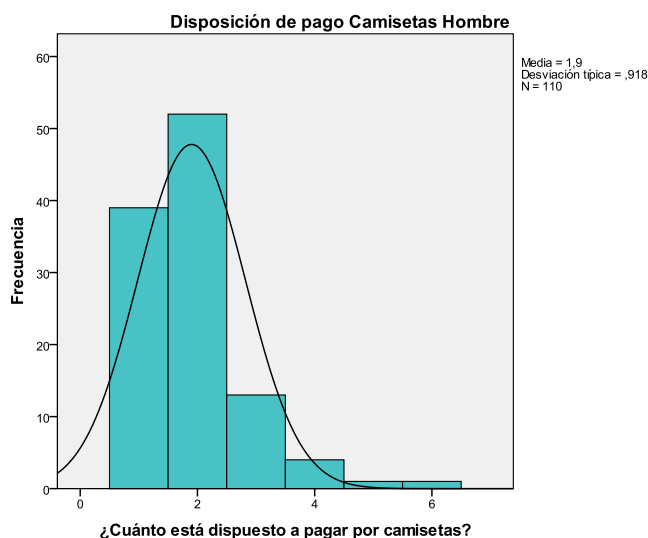
### **Pregunta # 10 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por los siguientes productos?**

- Conocer la disposición del mercado para pagar por cada uno de los productos con el fin de determinar un intervalo de aceptación para el precio de los productos y que sirva como base del precio de venta.
- Resultado muestral:

#### **Hombres**

#### **Camisetas**

**Gráfica 15: Pregunta # 10; Camisetas Hombre**

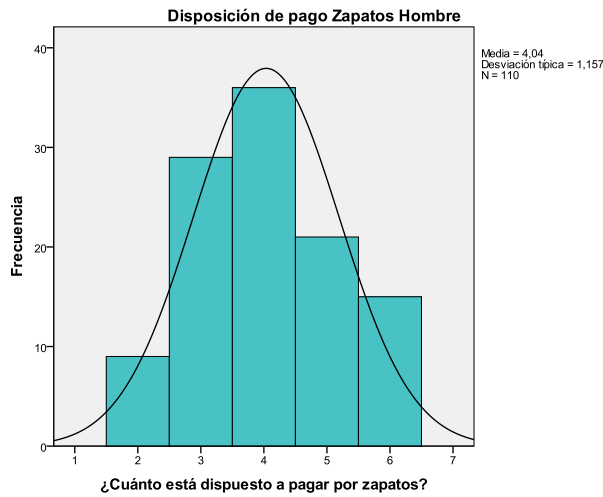


El coeficiente de asimetría es positivo y supone una gran tendencia de reunión de datos hacia las izquierda y con estadísticos cercanos al 2 (\$61.000 - \$100.000), pero con una proporción considerable en el intervalo 1 (\$20.000 - \$60.000) se puede determinar que este intervalo es el más apropiado para la base del precio de venta de los productos de camisetas para los hombres. **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico)**

#### **Zapatos**

Aunque el análisis de la información con respecto a la disposición a pagar por los productos de calzado es entre \$ 140.000 y \$ 180.000 **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico)**, es de considerar que el precio de venta puede estimarse en precio mucho menor ya que el producto no demuestra una relación entre precio y percepción, además de considerar otros factores como Marca y que objetivamente se puede ofrecer un precio de venta en un rango más bajo

**Gráfica 16: Pregunta # 10; Calzado Hombre**



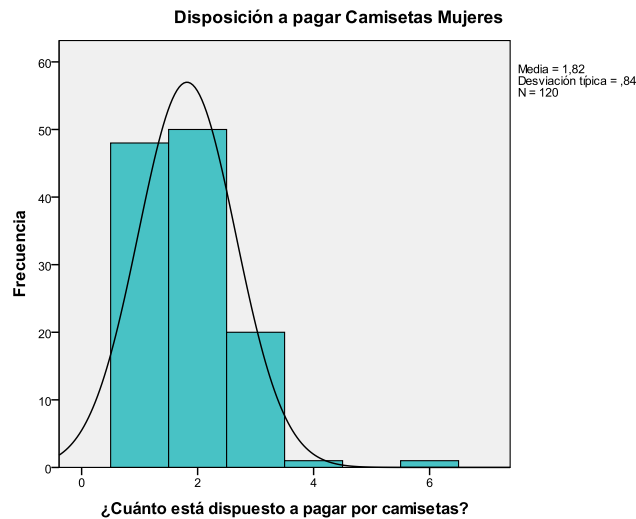
**Mujeres**

**Camisetas**

**Tabla 26: Pregunta # 10; Camisetas Mujer**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$ 20.000 - \$ 60.000	48	40,0	40,0	40,0
	\$ 61.000 - \$ 100.000	50	41,7	41,7	81,7
	\$ 101.000 - \$ 140.000	20	16,7	16,7	98,3
	\$ 141.000 - \$ 180.000	1	,8	,8	99,2
	> \$ 220.000	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Gráfica 17: Pregunta # 10; Camisetas Mujer**



En las mujeres la disposición a pagar por las camisetas es similar a la de los hombres y no varía significativamente para variar el intervalo de base para los precios de venta que se manejarían en el negocio.

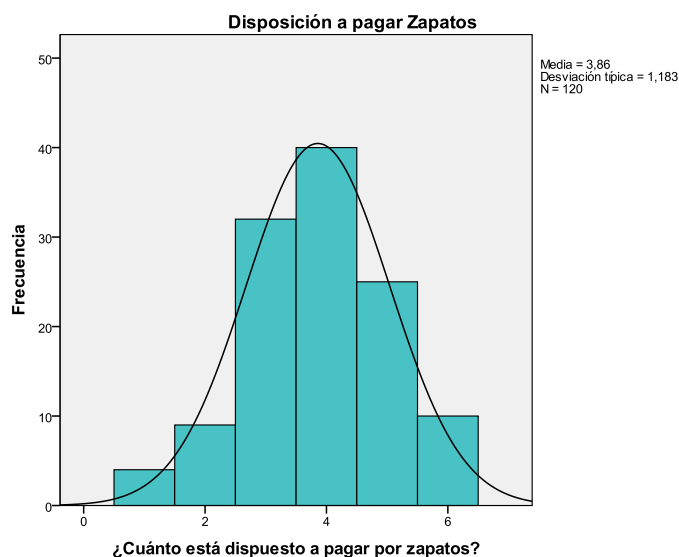
## Zapatos

El 70,8% de las mujeres están entre \$20.000 a \$180.000 con una reunión alta de datos hacia los valores mayores de la disposición de compra de los zapatos para las mujeres. Aún así el intervalo disminuye para el calzado textil.

**Tabla 27: Pregunta # 10; Calzado Mujer**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$ 20.000 - \$ 60.000	4	3,3	3,3	3,3
	\$ 61.000 - \$ 100.000	9	7,5	7,5	10,8
	\$ 101.000 - \$ 140.000	32	26,7	26,7	37,5
	\$ 141.000 - \$ 180.000	40	33,3	33,3	70,8
	\$ 181.000 - \$ 220.000	25	20,8	20,8	91,7
	> \$ 220.000	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Gráfica 18: Pregunta # 10; Calzado Mujer**



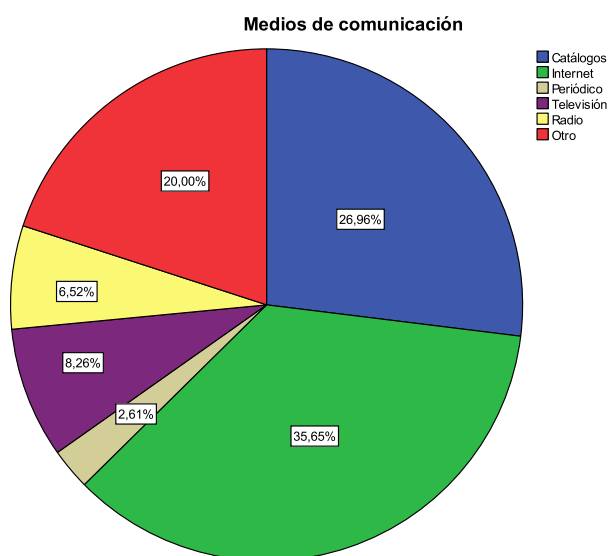
**Pregunta # 11 ¿Por qué medios conoce usualmente los productos de ropa y calzado?**

→ Conocer el medio de comunicación más usado por el mercado con el fin de establecer el medio de comunicación más indicado para que el mercado conozca la marca y los productos.

→ Resultado muestral:

El medio de comunicación más usado utilizado es Internet con un 35,7%. Los otros más relevantes fueron Catálogos con un 27% y Otro con un 20%. Internet tiene una gran acogida en las personas jóvenes y por tanto los conocimientos sobre muchos aspectos y temas entre ellos el consumismo.

**Gráfica 19: Pregunta # 11**



→ La opción “Otro” tuvo como resultado:

46 personas que se reparten en 30 encuestados por medio del “vitrineo” y el restante 16 por medio de amigos conocen las marcas y los productos.

Se rechazó la hipótesis nula y se aceptó que más del 30% de los encuestados utilizan Internet para conocer los productos de camisetas y zapatos. **(Ver Anexo # 3, Análisis Estadístico)**. La acogida de Internet en el segmento que son jóvenes de estrato medio alto es llamativa ya que el uso del computador y de Internet se ha vuelto común en el día a día, volviéndose una herramienta principal e insustituible para muchas actividades que desarrollan en el día. Por esto el medio de Internet se vuelve indispensable para ofrecer e incrementar el conocimiento de los productos y de la marca.

#### 4.9.7 Conclusiones fase exploratoria y descriptiva

- El desarrollo de las obras sociales en el país puede verse con mayor proyección (81,3% del mercado que realiza obras sociales) en las obras dirigidas a la sociedad de escasos recursos. El modelo de negocio a utilizar involucra la sociedad necesitada con el mercado en la ayuda directa de las personas al comprar alguno de los productos del negocio.
- Las obras sociales empresariales están teniendo una gran acogida en la sociedad (89.6% percepción positiva) y por esto el incremento de las RSE actualmente de grandes empresas, para el negocio se percibe un gran atractivo por la vinculación de la razón del negocio con la sociedad de escasos recursos.
- Aceptando la hipótesis alternativa de que más del 90% del mercado le parece interesante el enfoque de prestar ayuda a la sociedad con la compra de bienes de consumo, abre un espacio que favorece al negocio por la acogida del mercado a través de la ayuda ofrecida en el negocio.
- La calidad, el diseño y el precio son los factores de decisión de compra más importantes del mercado, mientras que el servicio post-venta y el posicionamiento de la marca está entre los factores menos importantes de decisión de compra, suponiendo un atractivo para las empresas pequeñas y recientes ya que la marca de los productos no es tan reconocida en las empresas pequeñas.
- La base inicial para determinar ciclos de demanda puede generarse en un pico base del comercio como lo es la temporada navideña (Diciembre). Determinando la base el ciclo de demanda para las camisetas se determinó trimestralmente mientras que el del calzado fue semestral.
- Las camisetas que se comercializarán serán los tipos de camisetas más comprados y utilizados por el mercado, siendo estos cuello redondo y cuello en V para hombres y cuello en V y Esqueleto para mujeres. Para el diseño de estos productos la preferencia se enfocó en la variedad de colores con diseños estampados y básicas (sin estampado).
- El calzado que se comercializará serán para los hombres Tipo Vans e informales por su gran demanda del mercado 45,9%. Mientras que para las mujeres el calzado informal tiene una de las fuertes acogidas el tipo Informal como "Pisa Huevos" vinculándolos como producto para el negocio.
- El intervalo para poner base al precio de venta se formuló entre (\$40.000 - \$80.000) para las camisetas y (\$60.000 - \$120.000) para el calzado de hombres y mujeres del mercado, esto por medio del análisis de la observación directa y descriptiva.
- El medio de comunicación que favorece al negocio es Internet ya que la mayoría del mercado utiliza las páginas Web y el Internet para conocer los productos de ropa y calzado que desean adquirir. Con esto se debe involucrarse en este medio con la creación de página Web y generar participación en las redes sociales.

## 4.10 Análisis externo

### 4.10.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio

Analizando estos factores se busca encontrar estrategias notables para disminuir los factores negativos y aprovechar al máximo los factores positivos para un manejo controlado y eficaz de los factores que afectan al desarrollo de la empresa.

**Matriz 1: Perfil de Oportunidades y amenazas del medio**

FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ECONÓMICOS</b>									
Inflación		x				x		x	
Impuestos			x			x			x
Preferencias arancelarias	x					x	x		
Incremento importaciones	x					x	x		
SMMLV		x				x		x	
<b>SOCIALES</b>									
Desempleo		x				x			x
Ferías comerciales			x	x			x		
Moda	x			x			x		
<b>COMPETENCIA</b>									
Alianzas estratégicas		x			x			x	
Nuevos competidores	x					x	x		
Competidores con el modelo de negocio	x						x		
Reducción de precios		x			x			x	
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Nuevas tecnologías						x			x

#### 4.10.1.1 Factor Económico

En el análisis vertical de este factor tienen un impacto medio-alto y esto lleva a percibir más amenazas que oportunidades, teniendo una fuerte sensibilidad del comercio en cuanto a importaciones y preferencias arancelarias. Aparte de las amenazas comerciales existen de las internas dado el movimiento de la economía en el país y la variación de factores como la inflación.

En el análisis horizontal se puede observar el impacto relevante en el sector de importaciones y preferencias arancelarias, ya que el ingreso de productos con un precio más bajo que el del mercado, afecta la demanda del negocio, como se observó en los factores de decisión de compra. Las oportunidades económicas generan un impacto alto para el negocio y es el factor que más se debe considerar para decisiones y políticas que se tomen dentro de la empresa.

#### 4.10.1.2 Factor Social

En el factor social se ver como análisis vertical oportunidades muy notables pero que a su vez pueden generar una gran amenaza, en especial el factor Moda que puede generar impacto positivo o negativo para el negocio.

La amenaza y a su vez la oportunidad más relevante es la Moda ya que su variedad y su imposición puede favorecer a los productos del negocio o seguir otra línea y amenazar directamente la demanda, todo esto dependiendo de la variabilidad de la moda.

Una oportunidad muy considerable para el negocio son las ferias comerciales (las puertas del cielo) que se realicen ya que la empresa jugaría un papel fundamental en la participación de estas ferias para mostrar y dar a conocer los productos al mercado. El desempleo no tendría un efecto alto en el negocio al menos en sus primeros años de comienzo.

#### **4.10.1.3 Factor Competencia**

Claramente en el análisis vertical se puede observar que las amenazas son más fuertes en este factor que las oportunidades, dado que el sector en donde el negocio va a competir es bastante extenso a nivel nacional como extranjero, por tanto existen amenazas fuertes como nuevos competidores, marca establecida o reducción de precios.

Las amenazas directas en el análisis horizontal son el ingreso de nuevos competidores con el mismo modelo de negocio y nuevos competidores que ofrezcan características interesantes para el mercado, entre ellas otra amenaza como precios bajos o reducción de estos, perdiendo el negocio su diferenciabilidad en el mercado. Una oportunidad que se puede distinguir en el factor es el generar una alianza estratégica fuerte con empresas o fundaciones distinguidas en el país el cual genere gran acogida y buena percepción para el mercado.

#### **4.10.1.4 Factor Tecnológico**

Las nuevas tecnologías presentan para el negocio una oportunidad baja ya que la producción es por satélite en los dos productos que se comercializarán. A largo plazo la oportunidad puede ser más relevante si se considera una expansión y adaptar la producción de forma directa.

#### **4.10.2 Perfil de Capacidad Interna**

Las oportunidades que se presentan internamente son determinantes, ya que al comenzar una empresa y el inicio de la penetración a un nuevo mercado, se tiende a buscar herramientas y procesos que en el interior de la empresa generen unas mayores oportunidades para el negocio. Como empresa con un modelo de negocio nuevo e innovador genera en el factor de competitividad un gran acierto y expectativas de oportunidades de crecimiento.



**Matriz 2: Capacidad Interna**

FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>DIRECTIVO</b>									
Imagen corporativa				x			x		
Comunicación y control Gerencial		x			x			x	
Coordinación			x	x				x	
Evaluación de gestión		x		x				x	
Evaluación y pronóstico del medio			x			x			x
Toma de decisiones		x		x			x		
<b>FINANCIERA</b>									
Liquidez	x				x		x		
Estabilidad de costos			x		x			x	
Capacidad de inversión			x		x			x	
Elasticidad de la demanda		x			x			x	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Incremento de talento humano			x	x			x		
Motivación			x			x			x
<b>COMPETITIVIDAD</b>									
Participación del mercado			x	x			x		
Proveedores y disponibilidad de productos		x			x			x	
Fuerza del producto			x	x			x		
Exclusividad			x	x			x		
Servicio de productos			x	x			x		

#### 4.10.2.1 Capacidad Directiva.

El desarrollo de objetivos dentro de la organización genera oportunidades altas en el nivel gerencial ya que la coordinación, la comunicación y toma de decisiones dentro de la organización hacen que el impacto externo de la empresa genere ventajas competitivas en el mercado. A medida que se desarrollen actividades y estrategias directivas encaminadas a desarrollar la participación de la empresa en el sector, se incrementarán factores importantes que presentan oportunidad como la imagen corporativa y el desarrollo de la demanda. El buen desarrollo gerencial permite evitar o confrontar de manera efectiva amenazas que se puedan presentar tanto internas como externas.

#### 4.10.2.2 Capacidad Financiera

El desarrollo de la empresa hace que la liquidez sea una fortaleza ya que la rentabilidad es fuerte y sus ventas de contado ayudan a la liquidez. Los pasivos que se manejan al comienzo de la empresa no existen. Esto a su vez logra que la capacidad de inversión se pueda incrementar rápidamente en el tiempo siendo directamente proporcional a la demanda. La oportunidad de nuevas inversiones externas es alta gracias al modelo de negocio e innovación que se desarrolla con la empresa.

#### **4.10.2.3 Capacidad Talento Humano**

El talento humano a largo plazo va a ser de gran impacto en las oportunidades que se puede obtener en el desarrollo del negocio. La ampliación y lo extenso que es el modelo de negocio ayuda a que el incremento de personal y la motivación a trabajar en la empresa sea una oportunidad decisiva para mantener y expandir el negocio en el sector. La fuerza de ventas se basa en los servicios que se generen en las operaciones del negocio.

#### **4.10.2.4 Capacidad Competitiva**

Esta capacidad tiene una tendencia de fortaleza muy alta ya que las características y factores del negocio como fuerza de los productos, exclusividad y servicio de los productos al cliente y la sociedad hacen que genere una ventaja competitiva fuerte para la competencia y a que a su vez genera una participación en el mercado positiva.

En cuanto a los proveedores y disponibilidad del producto se encontró una amenaza media por presentar que la mayoría de los procesos son realizados a través de satélites generando mayor riesgo en el control de estos.

#### **4.10.3 Matriz de Impactos**

De acuerdo a los diferentes factores observados en la capacidad interna y externa en las que participa la empresa se agrupó las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para observar su impacto.

**Matriz 3: Matriz de impactos**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Productos innovadores		x		Interés de ayuda a la sociedad	x		
Modelo de negocio	x			Expansión de productos y diseños	x		
Servicio de productos			x	Distinción en el mercado	x		
Responsabilidad social	x						
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Escasa experiencia en los mercados			x	Devaluación de la moneda			x
Baja capacidad financiera y de capital		x		Entrada al mercado de nuevos competidores		x	
Bajo poder de negociación con proveedores		x		Incumplimiento de proveedores		x	
				Copia de modelo de negocio de los competidores			x

#### 4.10.4 Matriz DOFA

**Matriz 4: Matriz DOFA**

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Interés de ayuda a la sociedad	Devaluación de la moneda
	Expansión de productos y diseños	Entrada al mercado de nuevos competidores
	Distinción en el mercado	Incumplimiento de proveedores
		Copia de modelo de negocio de los competidores
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
Productos innovadores	Dar a conocer el modelo de negocio y la ayuda que el consumidor ofrece a la sociedad	Mantener la ventaja de innovación de producto y de empresa con la diferenciación que caracteriza a los productos
Modelo de negocio		
Servicio de productos		
Responsabilidad social		
		Generar políticas de entrega y de los servicios de garantías y post - venta
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
Escasa experiencia en los mercados	Por el modelo de negocio y el mercado atractivo, buscar medios diferentes de incentivar al mercado	Mantener políticas de exclusividad de los productos con los proveedores evitando así posibles copias de estos mismos.
Baja capacidad financiera y de capital	Ventas directas al consumidor generan una mejor recuperación del capital de trabajo	
Bajo poder de negociación con proveedores	Involucrarse con los proveedores para la mejor utilización de los recursos	
		Generar aumento en la demanda para lograr equilibrar el poder de negociación con proveedores.

La investigación exploratoria y descriptiva busca entonces ofrecer información primaria y cuantificarla para obtener diferentes puntos de vista y comprensión para el desarrollo de los objetivos y estrategias capaces para el buen desarrollo del negocio<sup>22</sup>.

## 4.11 Estrategias de Mercadeo

### 4.11.1 Estrategias de Producto

Al ser productos de comparación heterogéneos, la percepción para decisión de los productos se basa en encontrar el producto y marca con la cual se identifiquen<sup>23</sup>. Esto requiere entonces de diversificación de productos y cómo se ofrezca la cual tenga una identificación y autenticidad propia de la empresa.

#### a. Colecciones

Ejecución: La diversidad de los productos y la diversidad dentro de cada producto generan que los clientes o potencial cliente tengan mayor comparación en los productos y que encuentren el producto que más le satisfaga.

El desarrollo de colecciones periódicamente con un comportamiento estacionario para cada uno de los productos:

#### Camisetas

Colección inicial		Abril-Mayo 2011	- 3 Ilustraciones - 2 Colores
2da Colección		Julio 2011	- 5 Ilustraciones - 3 Colores
3ra Colección		Octubre 2011	- 7 Ilustraciones - 5 Colores
4ta Colección		Diciembre 2011 (Base estacionaria)	- 10 Ilustraciones - 5 Colores

#### Calzado

Colección inicial		Abril-Mayo 2011	- 3 Tipos de Calzado - 3 Colores
2da Colección		Diciembre 2011 (Base estacionaria)	- 3 Tipos de Calzado - Diferentes diseños
3ra Colección		Junio 2012	- 4 Tipos de Calzado - Diferentes diseños

<sup>22</sup> Investigación de mercados cuarta edición. – Naresh K. Malhotra

<sup>23</sup> Marketing 6ta Edición; Lamb Hair McDaniel, Pág. 297



- 4 Tipos de Calzado
- Diferentes diseños

### b. Presencia de la marca en los productos

Ejecución: Para iniciar el branding en la empresa y marcar una diferencia en la competencia actual, la imagen de los productos y sus detalles deben hacer referencia a la empresa. Para las camisetas y los zapatos se van a tener diferentes impresiones que hacen referencia a la marca:

- \* Impresión detallada sobre las instrucciones de lavado con el logo de la marca.
- \* Marquilla externa con el logo.
- \* Impresión de diseños únicos para las camisetas. **(Ver Anexo # 4, ilustraciones).**



### c. Empaque

Ejecución: Como valor agregado a los productos además de los diferentes detalles mencionados anteriormente, es muy importante la presentación final de los productos para su entrega. Los empaques de los productos no cumplen otra función sino la de ofrecer el producto con el sello personal de la empresa SM & SM.

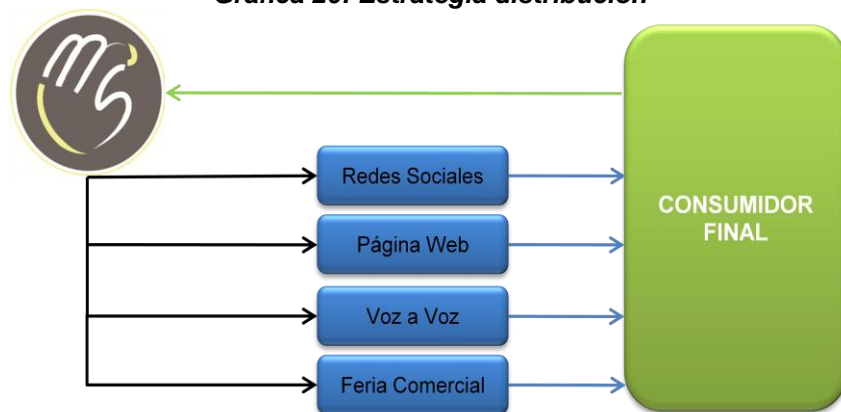


**Tabla 28: Estrategias Producto**

<b>Estrategias PRODUCTO</b>			
<i>a. Colecciones</i>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz María Camila Ramírez	<b>Tiempo de ejecución</b>	Trimestral Camisetas Semestral Calzado
<b>Recursos</b>	Ilustraciones y diseños de telas	<b>Costo</b>	\$80.000 Ilustración/unidad
<i>b. Presencia de la marca en los productos</i>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz Camisetas en línea	<b>Tiempo de ejecución</b>	10 días
<b>Recursos</b>	Marquilla con logo	<b>Costo</b>	\$500/unidad Marquilla estampada
<i>c. Empaque</i>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz Camisetas en línea	<b>Tiempo de ejecución</b>	10 días
<b>Recursos</b>	Bolsas transparentes con logo	<b>Costo</b>	\$2.100/unidad

#### 4.11.2 Estrategias de Distribución

**Gráfica 20: Estrategia distribución**



El modelo de distribución a través de 4 medios principales que son las Redes sociales, Página Web, Voz a Voz y Feria Comercial Las Puertas del Cielo. Por medio de estos medios se buscará penetrar el mercado deseado.

##### a. Venta Domiciliaria

Ejecución: El enfoque se desarrolla a través del canal de distribución domiciliario, prestando el servicio de entrega de los productos a la casa del cliente, por esto la empresa tendrá que contar con capital humano necesario para las entregas.

A medida que aumenten las ventas se incrementará el recurso humano para cumplir con las entregas previstas de los productos.

### b. Feria Comercial

Las ferias que se realizan a lo largo del año en Bogotá son puntos importantes para expandir el conocimiento en el mercado. Ferias como “Las puertas del Cielo”, son eventos en los que la empresa SM & SM buscará participación, ya que por medio de estas se puede dar a conocer el producto y realizar la respectiva venta.

<b>Ventas aproximadas de una empresa de ropa en las puertas del cielo</b>	
<b>Camisetas</b>	<b>80 - 100</b>
<b>Zapatos</b>	<b>25 - 40</b>

*Fuente: Entrevista a la dueña y creadora de las puertas del cielo*

Esta es una oportunidad muy grande para dar a conocer el negocio y realizar ventas del producto comercializado, ya que al tener periódicamente la oportunidad de penetrar el mercado por medio de esta feria y tener un stand de un día (aproximadamente 7 horas) por solo \$200.000, es una gran ventaja para la empresa ya que se podrán realizar ventas a lo largo del año representativas, volviéndose un importante canal de distribución y que contribuyen al cumplimiento de las ventas.

**Tabla 29: Estrategia distribución**

<b>Estrategia DISTRIBUCIÓN</b>			
<i>a. Venta Domiciliaria</i>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez	<b>Tiempo de ejecución</b>	Indefinido
<b>Recursos</b>	Mensajero motorizado	<b>Costo</b>	Salario mínimo más rodamiento.
<i>b. Feria Comercial</i>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz	<b>Tiempo de ejecución</b>	Semestral
<b>Recursos</b>	Puertas del cielo	<b>Costo</b>	\$200.000/participación

### 4.11.3 Estrategias de Precio

La fijación de los precios para los productos tiene varios objetivos importantes que conllevan al logro de penetración en el mercado de los productos en el sector.

1. Precio competitivo en el mercado.
2. Percepción del valor significativo de los productos.
3. Fijación de precio basado en los costos de los productos con un margen establecido por el valor de estos.

Ejecución: Los intervalos mostrados en la investigación de mercados son amplios pero muestra una estimación del intervalo aceptado teniendo en cuenta la percepción de los



encuestados<sup>24</sup>, la observación directa realizada a la competencia<sup>25</sup> y teniendo en cuenta variables de posicionamiento de marca y percepción de valor<sup>26</sup>. El intervalo aceptado para los productos es:

**Tabla 30: Rango precios de venta.**

Género	Tipo	Precio de venta
Hombre	Camiseta	\$30.000 - \$60.000
	Calzado	\$60.000 - \$120.000
Mujer	Camiseta	\$30.000 - \$60.000
	Calzado	\$60.000 - \$140.000

Estos intervalos aceptados serán la base del precio de venta que se define en el análisis financiero de los costos y el margen de valor.

**Tabla 31: Estrategia Precio**

Estrategia PRECIO			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz	<b>Tiempo de ejecución</b>	15 días
<b>Recursos</b>	Papelería investigación de mercados	<b>Costo</b>	\$ 23.000

#### 4.11.4 Estrategia de Promoción

##### a. Desarrollo del conocimiento del producto y marca

La introducción de la marca y de los productos al mercado con base en varias estrategias de promoción en medios de comunicación, voz a voz, participación en eventos y la generación de confianza en los clientes hacia la empresa y los productos.

Ejecución: El conocimiento del producto y de la marca se realizará principalmente mediante el medio de comunicación de la red Internet. Este medio de comunicación es el más común de acuerdo a la investigación de mercado realizada, por tanto toda la fuerza del desarrollo de producto y marca tendrá principalmente la atención en la página web de la empresa y las redes sociales como Facebook y Twitter.

La vinculación a los medios en Internet se realizará progresivamente de acuerdo a los niveles de inversión que se manejen a través del tiempo. La ejecución inicial empezará por Twitter y Facebook, redes sociales en las cuales se puede crear el grupo de la empresa en los cuáles se presente la empresa, sus productos y el medio para adquirir los productos.

<sup>24</sup> Análisis Etapa descriptiva Encuesta Pregunta # 10; ¿Cuánto está dispuesto a pagar en los siguientes productos?

<sup>25</sup> Análisis Etapa exploratoria; Observación directa del análisis de la competencia.

<sup>26</sup> Análisis Etapa descriptiva Encuesta Pregunta # 5 sobre factor decisivo Precio.

La Feria Comercial “Las Puertas del Cielo” sirve además de canal de distribución y venta de los productos, también es una ventana para la promoción de la marca y su labor social, ya que en esta afluencia de personas en su mayoría es del mercado objetivo del negocio y entra a ser parte importante el voz a voz de los clientes que quedaron satisfechos con los productos y que se vincularon con la empresa a través de la responsabilidad social manejada.

### **b. Catálogo Electrónico**

Ejecución: El catálogo se realizará para que los productos sean vistos por los clientes en cualquiera de los medios de comunicación que se manejarán. El catálogo se desarrolla con el fin de exhibir las prendas y zapatos de la empresa. Este catálogo comenzará a funcionar como catálogo electrónico.

El catálogo será realizado con fotos de María Camila Ramírez (Diseñadora Gráfica) con modelos usando las prendas de los productos y los zapatos de cada colección.

### **c. Marketing directo**

Ejecución: La comunicación voz a voz se realiza con la oferta de productos que cumplen las expectativas de los clientes y con el buen servicio que presta la empresa a ellos y a la sociedad a través de las diferentes actividades que se realizan. Para mantener las relaciones con los clientes y mantenerlos informados respecto a los movimientos de la empresa, como lo son nuevas colecciones, nuevos productos, entrega de prendas a fundaciones de niños de escasos recursos, etc. Se creará una base de datos de los compradores para que cada vez que exista una actividad importante, ellos tengan la información en su correo o en las redes sociales.

### **d. Donaciones**

Ejecución: Las donaciones generan un valor agregado a los productos que comercializa la empresa. No solo son productos de uso diario como ya se ha mencionado anteriormente sino que ofrece un incentivo que ninguna otra empresa de este tipo ofrece en el país. El atractivo para el público que además de estar comprando un producto de alta calidad, con estampados únicos y con diseños innovadores para los zapatos, estén ayudando con cada producto que compran a un precio razonable y competente, a niños de escasos recursos de Bogotá.

La importancia de realizar las donaciones y de concientizar tanto a los compradores como a las empresas de la competencia, y a las diferentes del país demostrando que se puede ayudar de alguna forma al país para que este emerja y sea sacado adelante. Con las donaciones también se podrá impulsar a diferentes empresas a que realicen lo mismo o que tengan en mayor consideración la importancia de la sociedad. Esta promoción se realizará a través de los diferentes medios de comunicación utilizados, haciendo referencia constantemente al beneficio que genera el cliente a un niño de bajos recursos de Bogotá si compra un producto de la empresa. Además se adjuntará un flyer a cada producto

mostrando la labor que realizó por hacer la compra enfocando en el agradecimiento de parte de los niños por haber realizado esa donación de su parte.

**Imagen 1: Flyer Agradecimiento**



**Tabla 32: Estrategias Promoción**

<b>Estrategias PROMOCIÓN</b>			
<b>a. Desarrollo del conocimiento del producto y la marca</b>			
Medios de comunicación Facebook y Twitter			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz	<b>Tiempo de ejecución</b>	Indefinido
<b>Recursos</b>	Internet ilimitado ETB	<b>Costo</b>	\$99.000 Módem USB \$20.000/mes Servicio
Feria comercial			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz	<b>Tiempo de ejecución</b>	Semestral
<b>Recursos</b>	Puertas del cielo	<b>Costo</b>	\$200.000/participación
<b>b. Catálogos electrónicos</b>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz Fotógrafa María Camila Ramírez	<b>Tiempo de ejecución</b>	4 veces al año
<b>Recursos</b>	Sesión de fotos	<b>Costo</b>	\$200.000 Sesión de fotos con modelos
<b>c. Marketing Directo</b>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz	<b>Tiempo de ejecución</b>	Indefinido
<b>Recursos</b>	Internet ilimitado ETB	<b>Costo</b>	\$99.000 Módem USB* \$20.000/mes Servicio*
<b>d. Donaciones</b>			
<b>Responsables</b>	Diseñadora industrial Olga Lucía Luna	<b>Tiempo de ejecución</b>	5 días
<b>Recursos</b>	Arte del flyer	<b>Costo</b>	\$ 300 c/unidad

**\*Los recursos de las estrategias a. de Promoción son los mismos utilizados en la estrategia c. de Promoción.**

#### 4.11.5 Estrategia Comunicación

Para alcanzar la participación en el mercado esperada, se debe abrir varios medios de comunicación directos e indirectos para los clientes, con esto se encontraron dos puntos importantes.

Medio de comunicación Internet y comunicación voz a voz. Efectivamente los productos son un factor importante en la comunicación voz a voz y para esto su presentación retentiva hacia el cliente es relevante para la comunicación voz a voz.

##### a. Página web

Ejecución: Mediante este medio se quiere dar a conocer los productos y especificarles a los clientes y usuarios de la página las diferentes actividades de la empresa. La página también contará con espacio en donde se pueda intercambiar información relacionada con inquietudes, productos, servicio, pedidos y demás información que el cliente solicite. La página será ejecutada a lo largo del desarrollo de la empresa por los medios de inversión que se desarrollen a lo largo del tiempo.

Página modelo: <http://www.wix.com/sebmar71/sm>

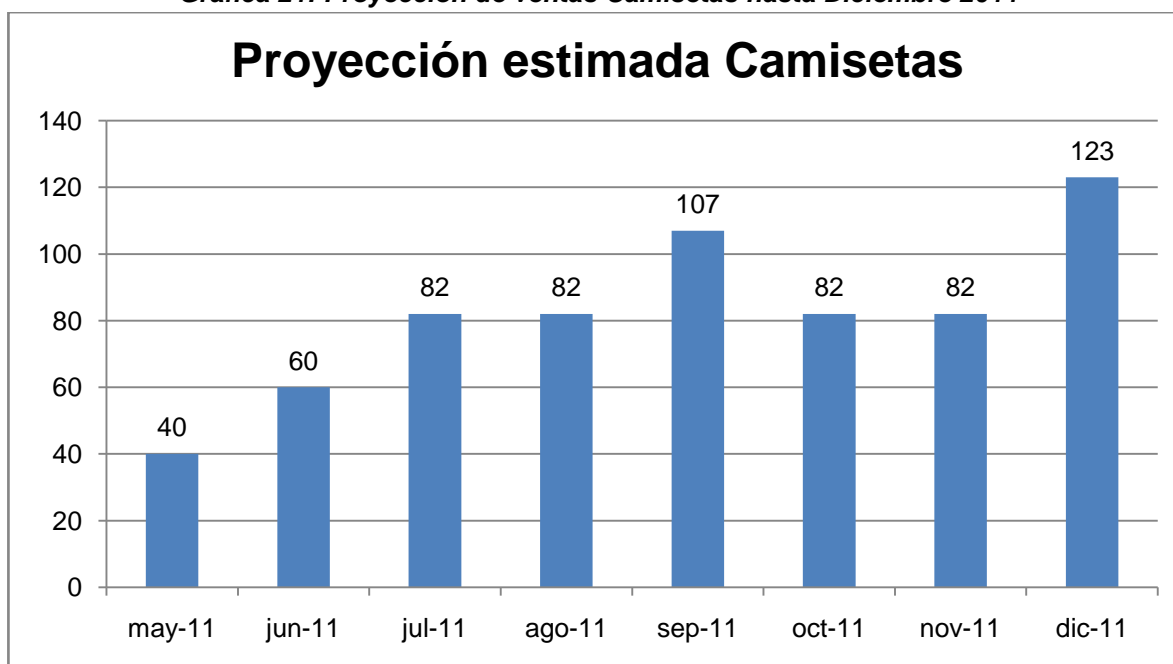
**Tabla 33: Estrategia Comunicación**

<b>Estrategias COMUNICACIÓN</b>			
<i>a. Página Web</i>			
<b>Responsables</b>	Sebastián Martínez Santiago Muñoz www.Veanos.co (Roberto Arenas)	<b>Tiempo de ejecución</b>	Indefinido
<b>Recursos</b>	Diseño Página Web	<b>Costo</b>	\$ 600.000 Hosting \$200.000/año

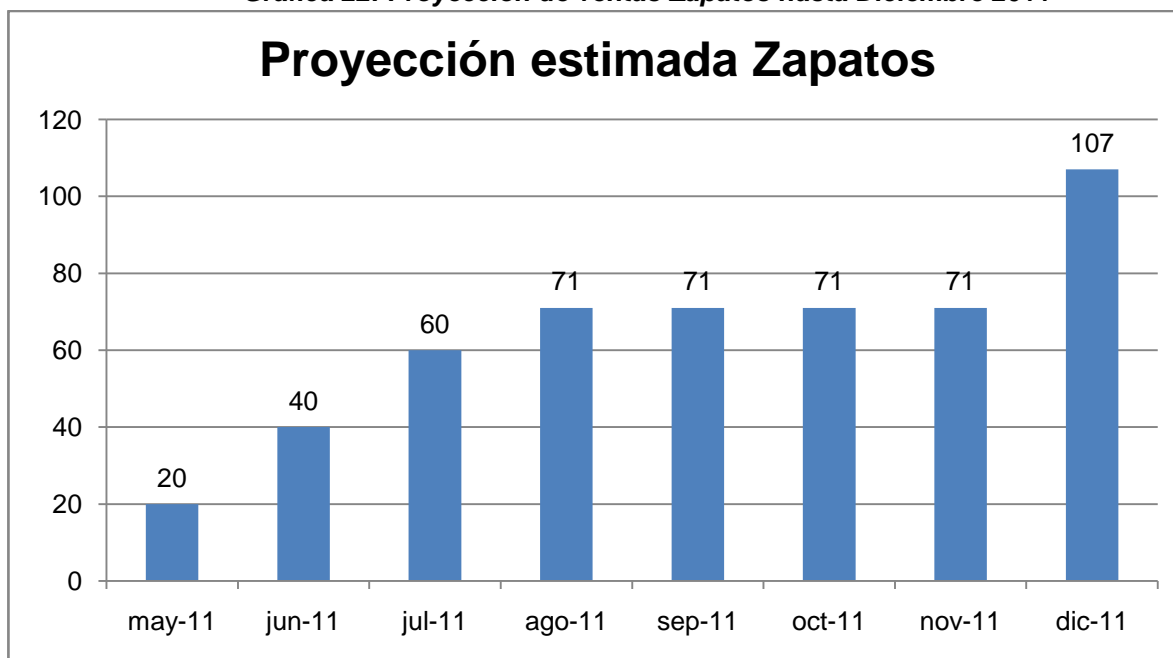
#### 4.12 Proyección de ventas

De acuerdo con el **Anexo # 5, Proyección de ventas** que se encuentra en el Cd adjunto, se deriva a partir de la población total del mercado objetivo discriminando del mercado potencial a las personas que han comprado contrabando según lo referido en la página 43. De acuerdo al nuevo mercado potencial se discriminó dependiendo de lo que la investigación de mercado dio como resultado para el análisis. A continuación se presenta la proyección del primer año correspondiente a cada una de los productos teniendo varios puntos en consideración como la capacidad instalada de los proveedores, las aspiraciones del mercado y la frecuencia de compra de los productos.

**Gráfica 21: Proyección de ventas Camisetas hasta Diciembre 2011**



**Gráfica 22: Proyección de ventas Zapatos hasta Diciembre 2011**



Estas proyecciones esperadas muestran que en el primer un aumento importante en la búsqueda de penetrar el mercado y encontrar el punto de equilibrio para cumplir con la meta de penetración del mercado objetivo del 5%. A la medida que la empresa siga vendiendo y se espera que al aplicar las estrategias desarrolladas en el mercado, el ritmo de crecimiento en cuanto a ventas y marca crezca en buenas proporciones.

Los picos que se pueden observar en las gráficas corresponden a la frecuencia de compra de las personas dependiendo del producto, usando como base pico la temporada Navideña la cual es en Diciembre. La temporada decembrina se caracteriza por la alta demanda en el comercio y genera que en este punto se obtenga el mayor número de ventas.

## 5. PLANEACIÓN OPERATIVA

### 5.1 Comparación Outsourcing – Fabricación propia

La comparación de la producción a través de un tercero y la producción propia de los productos se hace para calificar los factores involucrados del proceso y evidenciar la mejor opción de fabricación. A partir de esto se evidenció que:

Lo factores relevantes:

- **Infraestructura:** Para la fabricación se debe contar como mínimo un área de producción donde las máquinas necesarias se pongan en funcionamiento además de contar con una bodega en el sitio para inventario de insumos, empaques y producto terminado.

**Desventaja:** La inexperiencia en la fabricación hace incurrir en altas inversiones en el proyecto y aumentar costos de fabricación.

**Ventaja:** En el momento de lograr la estandarización de los procesos se logra realizar los procesos internos sin necesidad de satélites y eso le agrega valor a la empresa.

- **Maquinaria y Equipos:** La fabricación de camisetas como mínimo requiere de máquinas de estampación, cortadora, máquina plana y collarín para los diseños estampados y bordes y acabados de las camisetas.  
Para el proceso de los zapatos solo se requiere de maquina cortadora y hormas para realizar el diseño y montarlo a la horma para darle la forma específica del producto. Este proceso requiere de su mayoría insumos para el desarrollo.

**Desventaja:** La inversión inicial es alta además de la inversión en los equipos, como se había mencionado se requiere de un área para instalarlos y utilizarlos.

**Ventaja:** la misma ventaja de la infraestructura ya que al lograr estandarizar los proceso se logra agregar valor a la empresa y tener control interno.

- **Recurso Humano:** Por la inexperiencia en el desarrollo de estos productos se debe contratar personas calificadas para cada fin y proceso necesario de cada producto. Deben tener experiencia con las máquinas a utilizar. Además de los operarios se requiere supervisor para la producción.

Camisetas: Una sola persona con experiencia desarrollaría en promedio 300 camisetas mensuales<sup>27</sup>.

Calzado: una sola persona con experiencia trabajando exclusivamente en el proceso podría desarrollar 100 zapatos mensuales<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Estimación realizada por operarias de camisetas de distintos fabricantes.

**Desventaja:** Aumento en los costos administrativos de la empresa tanto en salario como en otros gastos administrativos que se incurren.

**Ventaja:** El crecimiento y desarrollo de la empresa se puede referir en términos de crecimiento de empleo y desarrollo de los procesos de producción.

- **Insumos:** Estos son proporcionales a la cantidad de productos realizados, entendiendo como hilos, herramientas de trabajo, pegantes, insumos secundarios que sea utilizado en el proceso de fabricación de los diferentes productos. Estos insumos generan unos costos asociados al inventario de estos y las cantidades usadas en los productos.

**Desventaja:** La inexperiencia en el proceso y en la realización de estos productos puede llevar a sobrepasar las compras de los insumos y generar unos costos asociados a estos, además de costos de inventario de insumos y aumento de área utilizada y desperdicios.

**Ventaja:** El control del proceso lleva a un control de gastos y con posterioridad llegar a definir estrategias de compras con el fin de disminuir costos.

- **Capital:** Inicialmente la factibilidad del negocio genera confianza en la rentabilidad y desarrollo de este. Aún así el riesgo de inversión sigue existiendo ya que existen variables en el negocio externas que no son controlables y generan temor en inversiones grandes.

Inversión Inicial – Fabricación Propia			
MAQUILA CAMISETA	Precio (\$)	MAQUILA CALZADO	Precio (\$)
Patrones Metal	\$ 250.000	Patrones Metal	\$ 400.000
Mesa de corte y Cortadora Eastman	\$ 1.950.000	Troqueladora SMT 27 ton	\$ 10.800.000
Máquina pulpo automático	\$ 65.000.000	Máquina plana Gemsy	\$ 900.000
Maquina sublimación (Termo fijadora)	\$ 1.000.000	3 tipos de Hormas (con secuencia)	\$ 378.000
Máquina collarín 5 Hilos Jontex	\$ 1.300.000	Lijadora Pulidora Dewalt 1400 W	\$ 195.000
Maquina plana Gemsy (2 unidades)	\$ 1.800.000	TOTAL MAQUILA CALZADO	\$ 12.673.000
TOTAL MAQUILA CAMISETA	\$ 71.300.000		
Infraestructura (140 m2) Chapinero	\$ 2.000.000		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 85.973.000</b>		

## Producción

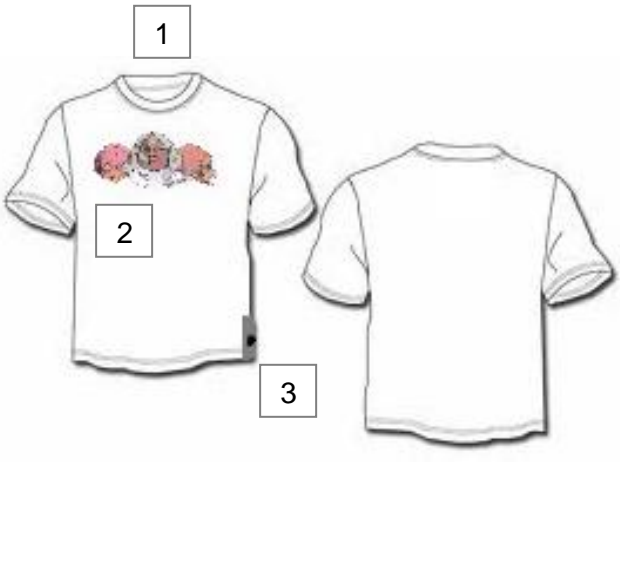
La decisión de fabricación de los productos es por medio de satélites por las ventajas que traen al comienzo del negocio sin una inversión inicial tan alta como lo es \$ 85.973.000 para la fabricación propia sin contar con los gastos de la operación como los insumos iniciales y el Recurso Humano. Además de la escasa experiencia para la realización de los productos lleva a la decisión pero deja la oportunidad abierta para que a largo plazo estos procesos sean desarrollados dentro la empresa realizando una inversión para estos procesos.

<sup>28</sup> Estimación realizada por proveedor del calzado.

## 5.2 Ficha Técnica de los Productos

### 5.2.1 Camisetas

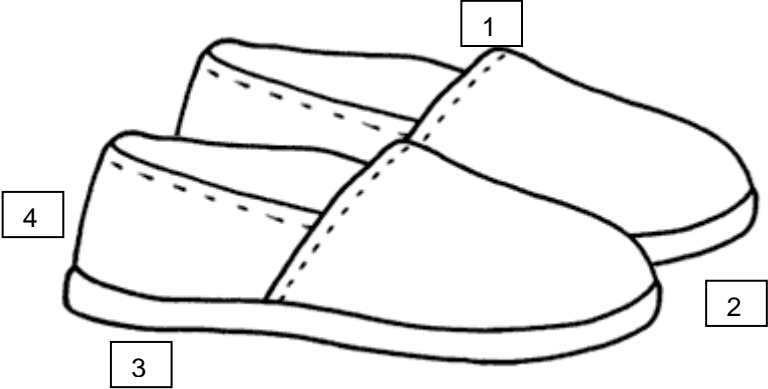
#### Ficha Técnica 1: Camiseta

<b>Colección</b>		<b>SM &amp; SM</b>	
<b>Referencia</b>	CRH-01		
<b>Talla</b>	S, M, L, XL		
<i>CAMISETA HOMBRE</i>			
<b>Cuello</b>	<i>REDONDO</i>		
<b>Color</b>	<i>BLANCO</i>		
<b>Estampado</b>	<i>Screen</i>		
<b>Marquilla</b>	<i>Exterior Negra</i>		
<b>Tela</b>	<i>Algodón peinado</i>		
<b>Hilo</b>	<i>A tono</i>		
<b>Características</b>	1.		Rótulo en estampado con logo a una tinta e instrucciones de lavado de la prenda.
	2.		Estampado de ilustración 1 (Caras3niños) a 4 tintas en técnica Screen
	3.	Marquilla en el collarín inferior color negra con logo de la marca	



## 5.2.2 Zapatos

### Ficha Técnica 2: Calzado

<b>Colección</b>		<b>SM &amp; SM</b>	
<b>Referencia</b>	AH-01		
<b>Talla</b>	38 – 39 – 40 – 41 – 42		
<i>CALZADO HOMBRE</i>			
<b>Tipo</b>	VANS		
<b>Color</b>	AZUL OSCURO		
<b>Atadura</b>	<i>a presión</i>		
<b>Marquilla</b>	<i>Interior Negra</i>		
<b>Tela</b>	<i>Dril de algodón</i>		
<b>Hilo</b>	<i>A tono</i>		
<b>Características</b>	1.		Caucho en V por los extremo para que ejercer presión sobre el pie.
	2.		Suela microporosa con goma antideslizante
	3.	Marquilla en la plantilla	
	4.	Refuerzo para caminar en el talón	

### 5.3 Imagen corporativa

Una oportunidad de la capacidad interna es la imagen corporativa, para esto el diseño de los productos hace parte fundamental. Es por esto que la presencia de la marca y el diseño de los estampados de las camisetas y del calzado son primordiales para el desarrollo del producto y de la imagen de este.

#### 5.3.1 Logo

El logo de la empresa se diseñó acorde a la imagen corporativa de la empresa y con el mensaje que esta quiere transmitir. El logo diseñado por una diseñadora gráfica tiene las siglas de la marca de la empresa (SM) en forma de mano. Esto quiere transmitir un mensaje acorde a la razón de ser de la empresa y a la ayuda social que esta quiere brindar.

**Imagen 2: Logo de la empresa**



#### 5.3.2 Ilustraciones

Para el producto de camisetas estampadas, se desarrolló un portafolio de ilustraciones únicas y exclusivas para la empresa. A continuación se puede observar un ejemplo de las ilustraciones que se usarán para el diseño de los diferentes tipos de camisetas para hombres y mujeres (**Ver Anexo # 4, Ilustraciones**).

**Imagen 3: Ejemplo Ilustración # 2: Caras niños**



### 5.3.3 Empaque

**Bolsa Transparente:** bolsa de plástico que lleva estampado el logo de la empresa y en esta se guarda la camiseta doblada para entregársela al cliente.

*Imagen 4: Empaque camiseta*



### 5.4 Política de selección de proveedores

Los materiales que se van a utilizar y que son necesarios para cumplir las funciones y la venta de los productos a comercializar se tuvieron en cuenta dependiendo de las diferentes prendas. En el caso de las camisetas se escogieron cuatro proveedores, 93signando puntaje a cada uno de los factores más importantes a la hora de realizar la compra y escoger proveedor indicado.

#### 5.4.1 Proveedor Camisetas

*Tabla 34: Proveedores camisetas*

<b>Camisetasenlínea.com</b>		<b>Borest</b>		<b>Sebastiano</b>		<b>Extreme Inc</b>	
Calidad	5	Calidad	3	Calidad	5	Calidad	5
Precio	4	Precio	4	Precio	3	Precio	3
Materiales	4	Materiales	3	Materiales	5	Materiales	5
Días de entrega	3	Días de entrega	4	Días de entrega	2	Días de entrega	4
Estampado	4	Estampado	0	Estampado	0	Estampado	3
<b>Otros servicios</b>	<b>5</b>	Otros servicios	2	Otros servicios	0	Otro servicio	1
Puntaje	25	Puntaje	16	Puntaje	15	Puntaje	21

El mayor puntaje lo obtuvo camisetasenlínea.com por los factores evaluados y el desarrollo de prendas de excelente calidad, con precios asequibles y para poder cumplir con las necesidades requeridas del modelo de negocio y a su vez las expectativas de los clientes. Camisetasenlínea.com brinda a parte de las características de las camisetas, los demás detalles y materiales como marquilla, empaque y estampado, estos para el desarrollo de las estrategias de mercado en cuanto a producto. Las características son:

**Tabla 35: Proveedor Camisetas**

<b>Camisetasenlinea.com</b>	
<b>Ciudad</b>	Bogotá
<b>Dirección</b>	Calle 140 No. 12 B – 61 Local 4
<b>Teléfono</b>	6082519 / 2594850
<b>Celular</b>	3164697152 / 3164473217 / 3108704853
<b>Pagina web</b>	<a href="http://www.camisetasenlinea.com.co/">http://www.camisetasenlinea.com.co/</a>

**Tabla 36: Precios Camisetas**

	<b>Genero</b>	<b>Tipo</b>	<b>Costo unitario</b>
<b>Camiseta</b>	<b>Hombre</b>	Cuello en v blanca	\$ 4.000
		Cuello en v negra	
		Cuello redondo blanca	
		Cuello redondo negra	
	<b>Mujer</b>	Cuello en v blanca	
		Cuello en v negra	
		Esqueleto blanca	
		Esqueleto negra	
<b>Marquilla</b>	<b>Hombre y Mujer</b>	Estampada con logo de la empresa	\$ 500
<b>Empaque</b>	<b>Hombre y Mujer</b>	Bolsa transparente con impresión de logo a 2 tintas	\$1.500
<b>Estampado</b>	<b>Hombre y Mujer</b>	Diseño	\$ 3.500
		Superior interno	\$ 400
		<b>Costo / Unidad</b>	<b>\$ 10.200</b>

Estos precios son estándar para cada tipo de camisetas de colores básicos en algodón peinado 100%, si los pedidos de cada uno pasan de 30 prendas. Con el proveedor Camisetasenlínea.com se evita utilizar varios proveedores para el proceso de las camisetas ya que estos se encargan de realizar las camisetas con las especificaciones y características requeridas por la empresa SM & SM.

#### 5.4.2 Proveedor Calzado

**Tabla 37: Proveedores Calzado**

<b>Calzado Omar Melo</b>		<b>Calzado Megoni</b>	
Calidad	5	Calidad	4
Precio	4	Precio	3
Diseño	4	Diseño	2
Capacidad instalada	4	Capacidad Instalada	5
Otros servicios	3	Otros servicios	1
Puntaje	20	Puntaje	15

Calzado Omar Melo fue el proveedor mejor calificado de los dos escogidos. El primer filtro de selección para el proveedor de calzado fue encontrar fabricantes que realizaran calzado textil e hicieran los tres tipos de calzado que se van a comercializar (Vans, “Pisa Huevos” y Vans tipo alpargata).

**Tabla 38: Proveedor Calzado**

<b>Calzado Omar Melo</b>	
Ciudad	Bogotá
Dirección	Av. 19 N° 137-56
Contacto	Omar Melo
Teléfono	6140345

**Tabla 39: Precios Calzado**

<b>Tipo</b>	<b>Género</b>	<b>Costo unitario</b>
“Pisa Huevo”	Mujer	\$ 13.500
Vans	Hombre	\$ 24.000
Vans tipo alpargata	Mujer	\$ 17.500
	Hombre	\$ 17.500

### 5.4.3 Marquilla y Etiqueta

La marquilla en el interior del calzado debe ser entregada al proveedor ya que no cuenta con este servicio. Por tanto es necesario un proveedor que realice las marquillas con especificaciones para el calzado.

**Tabla 40: Proveedores Marquillas y Etiquetas**

<b>Accesorios publicitarios</b>		<b>AMB</b>	
Calidad	5	Calidad	5
Precio	5	Precio	3
Materiales	5	Materiales	5
Puntaje	15	Puntaje	13

Para las marquillas y etiquetas escogimos como proveedor a accesorios publicitarios ya que nos brindaron unas marquillas de excelente calidad con el logo estampado y del tamaño que requeríamos para el calzado, pero la característica principal por la que se escogió fue por el precio que ofrecía por unidad de marquilla y de etiqueta de donación

**Tabla 41: Proveedor Marquilla Calzado**

<b>Accesorios publicitarios</b>	
Ciudad	Bogotá
Dirección	Calle 139 # 111B – 27
Teléfono	6871088
Contacto	Carlos Moreno
E-mail	marquillasetiquetas@hotmail.com

**Tabla 42: Precios marquillas**

<b>Tipo</b>	<b>Costo unitario</b>
Marquilla cortada con logo estampado	\$ 500
Etiqueta Flyer de Donación	\$ 300

#### 5.4.4 Bolsas

**Tabla 43: Proveedores Bolsas**

<b>OFIGRAF</b>		<b>bags &amp; papers</b>		<b>Altaplast Ltda</b>		<b>Empaques creativos</b>	
Calidad	5	Calidad	4	Calidad	4	Calidad	5
Precio	4	Precio	3	Precio	3	Precio	2
Materiales	5	Materiales	3	Materiales	3	Materiales	3
Tamaño	5	Tamaño	3	Tamaño	3	Tamaño	4
Puntaje	19	Puntaje	13	Puntaje	13	Puntaje	14

Las bolsas que ofrece OFIGRAF se ajustan perfectamente a las bolsas que se requieren para el calzado debido a su precio, calidad y diseño. Vienen en diferentes tamaños y esto se adapta al uso del calzado o para compras de más de una prenda. Además de los pedidos por bajas cantidades, OFIGRAF cuenta con precios razonables de bolsas en este tipo de pedidos.

**Tabla 44: Proveedor Bolsas**

<b>OFIGRAF</b>	
Ciudad	Bogotá
Dirección	Calle 134 D 52 A – 50
Teléfono	2587241

**Tabla 45: Precios Bolsas**

<b>Tipo</b>	<b>Costo unitario</b>
Bolsa para calzado y/o compras > 1 producto	\$ 1.200

#### 5.4.5 Estampado de bolsas

**Tabla 46: Proveedores Estampado Bolsas**

<b>Accesorios publicitarios</b>		<b>bags &amp; papers</b>	
Calidad	5	Calidad	4
Precio	5	Precio	3
Tiempo de entrega	4	Tiempo de entrega	2
Puntaje	14	Puntaje	9

Accesorios publicitarios fue elegido para realizar el estampado en las bolsas de papel para las prendas de SM & SM. Además de mantener mejor puntaje que el otro proveedor, este mismo realiza otra actividad en la empresa y esto simplifica operaciones en el proceso de producción para los productos terminados.

**Tabla 47: Proveedor Accesorios Publicitarios**

<b>Accesorios publicitarios</b>	
Ciudad	Bogotá
Dirección	Calle 139 # 111B – 27
Teléfono	6871088
Contacto	Carlos Moreno
E-mail	marquillasetiquetas@hotmail.com

**Tabla 48: Precios estampado**

<b>Tipo</b>	<b>Costo unitario</b>
Estampado bolsas de papel	\$ 900

## 5.5 Descripción de los procesos de producción

### 5.5.1 Proceso Camisetas

El proceso de producción de las camisetas se hará en su totalidad por medio de un satélite (Camisetasenlínea.com) con todos los detalles y características requeridas para la empresa. A continuación se describirá el proceso de producción de camisetas estampadas en algodón peinado 100%.

### 5.5.2 Recepción del material

El proceso en la elaboración de las camisetas en Camisetasenlínea.com comienza con la recepción de los materiales ha utilizar. Por lo general las telas de algodón peinado 100% llegan de un 1.5 m de largo por 1 m de ancho en los que salen para las diferentes tallas de las camisetas.

#### 5.5.2.1 Colocación y corte de los patrones

Los patrones de las camisetas son la espalda, delanteros y mangas. Se colocan en la tela los patrones para realizar el corte dependiendo de las tallas de las camisetas. Cada talla tiene una medida específica de las cuales:

#### Hombre

**Tabla 49: Medidas de Camisetas Hombre**

<b>Talla</b>	<b>Ancho</b>	<b>Largo</b>	<b>Tolerancia</b>
<b>S</b>	95 cm	67 cm	± 1 cm
<b>M</b>	99 cm	68 cm	± 1 cm
<b>L</b>	101 cm	69 cm	± 1 cm
<b>XL</b>	107 cm	70 cm	± 1 cm

## Mujer

**Tabla 50: Medidas de Camisetas Mujer**

<b>Talla</b>	<b>Ancho Superior</b>	<b>Ancho Inferior</b>	<b>Largo</b>	<b>Tolerancia</b>
<b>S</b>	81 cm	89 cm	66 cm	± 1 cm
<b>M</b>	85 cm	91 cm	67 cm	± 1 cm
<b>L</b>	89 cm	97 cm	68 cm	± 1 cm

Los cortes se realizan con ayuda de una máquina cortadora en el cual comienza con el corte de las espaldas, siguiendo con la parte delantera y las mangas. Las espaldas y delanteras se transportan al proceso de estampación.

### 5.5.2.2 Estampación y revisión

El proceso de estampación en Camisetasenlínea.com se realiza por medio de la técnica Screen a través de una máquina pulpo automática o manual (dependiendo de los colores que se utilicen) en la cual, las espaldas y delanteras se colocan en los brazos de la máquina pulpo y se realiza la impresión Screen.

Para el estampado de la parte superior interna que es la información respectiva de la talla, la marca y el cuidado de lavado se realiza a través de la técnica de sublimación en las partes de espaldas.

Antes de llevar las partes para unión se revisa la estampación del diseño y de la estampación en la parte superior interna de las espaldas.

### 5.5.2.3 Unión de partes y terminado

A través de la máquina plana se desarrolla la operación de unir las piezas anteriormente cortadas y estampadas. Después de la unión se realizan los acabados de hilos para pasar a la máquina collarín que realiza los terminados en cuellos y bordes de inferior y mangas.

### 5.5.2.4 Unión de Marquilla

La marquilla de la empresa se une a la camiseta en la parte inferior, en el acabado de la camiseta, esta marquilla se une a mano en una máquina plana. Cada camiseta se cose una sola marquilla para las camisetas de hombre y mujer.

### 5.5.2.5 Revisión Calidad

El producto terminado es revisado en las costuras y acabados del cuello y mangas, además de la costura de la marquilla. La estampación es de nuevo revisada por si ocurre algún imperfecto después de salir de la operación. Cuando existe algún defecto en el producto y no pasa el control de calidad, el producto se desecha en su totalidad.



#### **5.5.2.6 Empaque y Almacenamiento**

La actividad de empaque de las camisetas es por medio de las bolsas de plásticos utilizadas para el empaque de las camisetas deben llevar especificaciones de diseño como lo es el logo y el nombre de la empresa. Por tanto debe ser impreso en la bolsa a un color por medio de impresión Screen. El empaque de las camisetas se realiza manualmente y al terminar son llevados al almacén donde se acopia hasta ser entregados.

**Gráfica 23: Diagrama de Proceso elaboración de Camiseta**

Diagrama de flujo de proceso							Resumen			
Empresa: SM & SM							Actual			
Proceso: Camisetas							Símbolo	No.	Tiempo	Distancia
Diagramó: Santiago Muñoz, Sebastián Martínez							○	5	43	0
Fecha: 25/03/2011							□	2	11,5	0
Revisó y aprobó: Martha Lucía Morales							▽	0	0	0
Fecha:							⇒	4	9	10
Método: Actual X Propuesto ___							D	0	0	0
Hoja: 1 de 2							□	1	0	0
							<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>63,5</b>	<b>10</b>
Actividad	○	□	▽	⇒	D	□	Tiempo (min)	Distancia (m)	Observación	
1 Recepción de materiales e insumos	○	□	▽	⇒	D	■	0	0	Se recibe y se inspecciona la materia prima e insumos. (El material es recibido mensualmente).	
2 Transporte a la maquina de corte	○	□	▽	⇒	D	□	2	2	Transporte manual.	
3 Corte y colocación de los patrones	●	□	▽	⇒	D	□	8,5	0	Los patrones de cada talla se han realizado con anterioridad.	
4 Transporte a la maquina de estampado	○	□	▽	⇒	D	□	3	3	Transporte manual.	
5 Estampación de camisetas	●	□	▽	⇒	D	□	12,5	0	Realizada por medio de la técnica Screen a través de una máquina pulpo automática o	
6 Verificar calidad del estampado	○	■	▽	⇒	D	□	2	0	Revisar que la calidad del estampado sea la requerida por el cliente y que la gama de colores haya sido bien utilizada.	
7 Transporte a la maquina plana	○	□	▽	⇒	D	□	2	2	Transporte manual.	
8 Unión de partes	●	□	▽	⇒	D	□	8,5	0	Se unen las partes a traves de la maquina plana y se terminan los cuellos en la maquina collarín.	
9 Unión marquilla	●	□	▽	⇒	D	□	6,5	0	Se une la marquilla por medio de la maquina plana.	
10 Revisión calidad	○	■	▽	⇒	D	□	9,5	0	Se revisa la calidad de la camiseta y del trabajo realizado, este trabajo se hace manualmente.	
11 Transporte a la zona de empaque	○	□	▽	⇒	D	□	2	3	Transporte manual.	
12 Empaque y almacenamiento	●	□	▽	⇒	D	□	7	0	Se realiza el empaque manual en las bolsas de plastico y se almacena para su distribución	
<b>Total</b>							<b>63,5</b>	<b>10</b>		

### 5.5.3 Proceso Calzado

El proceso de producción de los diferentes tipos de calzado que se van a comercializar son muy similares y se puede describir de manera estándar. Este proceso lo realiza Omar Melo como satélite de la empresa SM & SM, el se encarga de desarrollar los productos con las especificaciones requeridas por el mercado. A continuación se describirá el proceso de producción de calzado informal de Vans, “Pisa Huevos” y Vans alpargatas.

#### 5.5.3.1 Recepción de materiales e insumos

Para el desarrollo del calzado, el proveedor se encarga de buscar los materiales e insumos necesarios para hacer los productos. Estos productos son recibidos y en los cuales se inspecciona el material y la calidad para ser entregados en la sección de corte.

#### 5.5.3.2 Fase de Corte

El corte de los patrones depende de cada tipo de calzado que se desarrolla. Estos patrones ya han sido diseñados dependiendo talla y diseño de calzado. El corte se realiza con la máquina cortadora en donde se coloca con los patrones para el corte de la tela o lona utilizada. Los cortes son exclusivamente por los números de tallas que se vayan a realizar.

Las tallas que el satélite desarrollará para la empresa SM & SM son:

**Tabla 51: Números de Calzado**

<b>Género</b>	<b>Tallas</b>
Hombre	38 – 39 – 40 – 41 – 42
Mujer	34 – 35 – 36 – 37 – 38

#### 5.5.3.3 Fase Costura

Los cortes de las diferentes partes que se cortaron son unidas de acuerdo a los modelos y diseños del tipo de calzado que se este realizando. Esta costura se realiza a través de máquina plana en la que además de unir las partes se le anexan las lengüetas.

#### 5.5.3.4 Troquelado

La materia prima e insumos que son específicamente para la suela de los zapatos de los Vans tipo alpargata, pasan a la fase de troquelado en donde se recortan las suelas, las plantas, los cascos y se pegan las micro porosas con la suela. Para los otros tipos de calzado (Pisa Huevos y Vans), el proveedor terceriza ese proceso y las suelas de estos quedan listos para el montaje de las suela con las demás piezas.

#### 5.5.3.5 Montaje

Las piezas cosidas y la suela son montadas en la horma específica para cada tipo de calzado. Al tener listos los materiales, se centra y se unen con las suelas, desprendiendo el excedente de plantilla, se fija el corte a la horma en la punta, los lados y el talón, cuidando de entallar la piel a la horma y de que no queden pliegues o bolsas en la forma del zapato.

#### **5.5.3.6 Terminado de suelas**

Ya que el troquelado de las suelas y la unión de las partes de la suela deja unos imperfectos, se somete el calzado a ligado y lavado de la suela para quitarle el excedente de la suela y el pegante. Después del ligado se pule la suela hasta que quede lisa.

#### **5.5.3.7 Acabado y Control de calidad**

En el proceso de acabado se desmonta de la horma y se lava la suela del producto terminado para limpiar mugres en el material y desprender fragmentos. De ahí se inspecciona el par de zapatos realizado que no tenga imperfecciones ni suciedades. En caso que se presenten, se saca del proceso y se lava en el caso de la suciedad o se desarma para encontrar partes que se puedan volver a utilizar.

#### **5.5.3.8 Costura de Marquilla**

La marquilla es realizada por otro proveedor en la que la empresa SM & SM se encarga de llevar a Omar Melo este material antes de realizar la producción del calzado. Como la marquilla va en la parte interna (plantilla) se procede a coser con máquina plana.

#### **5.5.3.9 Empaque y Almacenamiento**

El producto es empacado en bolsa de plástico transparente provisional, para dividir los pares como producto terminado, este producto es llevado al almacén en donde se espera a que sea recogido por la empresa.

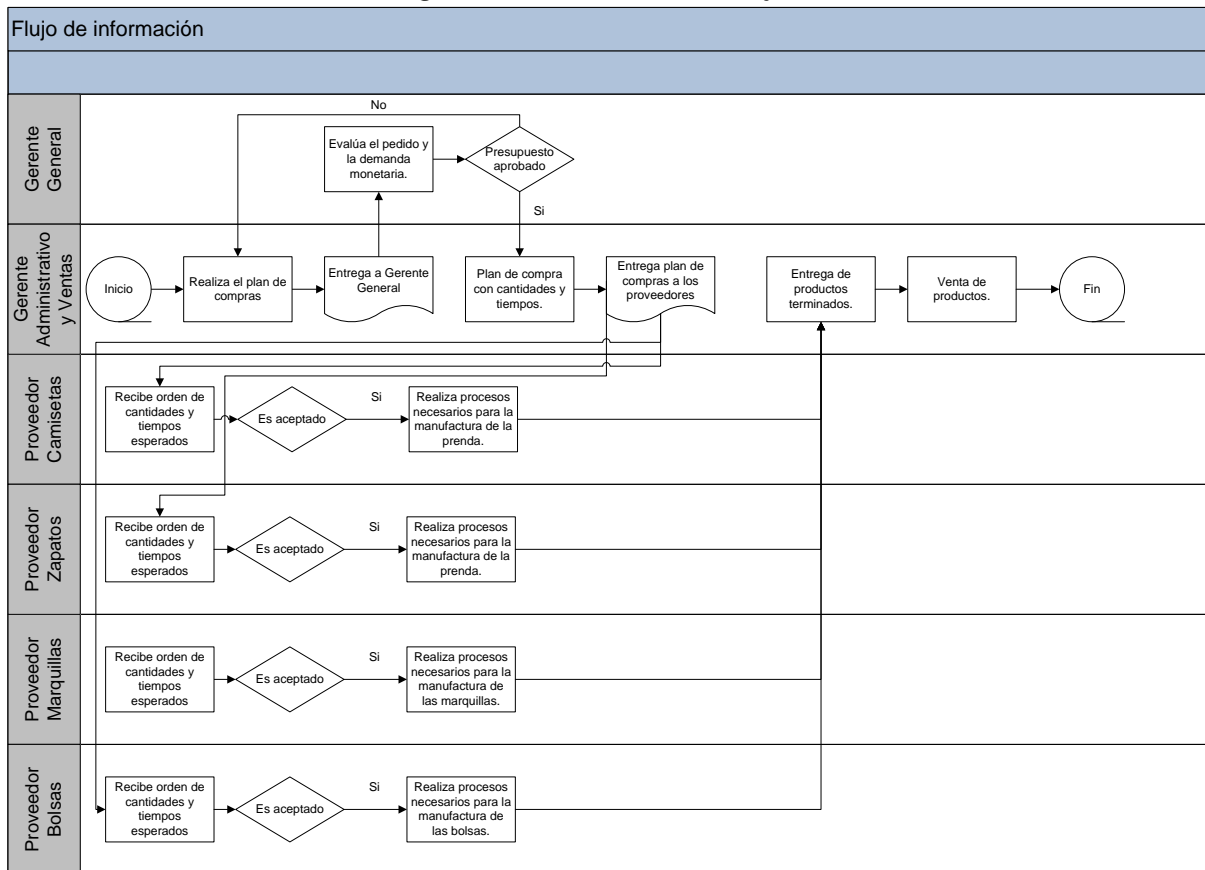
**Gráfica 24: Diagrama de proceso elaboración Calzado**

Diagrama de flujo de proceso								Resumen			
Empresa: SM & SM								Actual			
Proceso: Calzado								Símbolo	No.	Tiempo	Distancia
Diagrama: Santiago Muñoz, Sebastián Martínez								○	8	242,00	0
Fecha: 25/03/2011								□	1	5	0
Revisó y aprobó: Martha Lucía Morales								▽	1	0,5	0
Fecha:								⇒	6	2,2	28,1
Método: Actual X Propuesto ___								D	0	0	0
Hoja: 2 de 2								□	1	15	0
								<b>Total</b>	17	264,7	0
Actividad		○	□	▽	⇒	D	□	Tiempo (min)	Distancia (m)	Observación	
Recepción	1 Recepción de materiales e insumos	○	□	▽	⇒	D	■	15	0	Se recibe y se inspecciona la materia prima e insumos.	
	2 Transporte a la sección de corte	○	□	▽	⇒	D	□	0,12	2,5	Transporte manual.	
Corte y Costura	3 Sección de corte	●	□	▽	⇒	D	□	20	0	Los diseños de los patrones de cada modelo se han hecho con anterioridad.	
	4 Transporte a la sección de costura	○	□	▽	⇒	D	□	1	2	Transporte manual.	
	5 Sección de costura	●	□	▽	⇒	D	□	35	0	Se anexa lengüeta.	
Acomplamiento	6 Transporte a la sección de troquelado y montaje	○	□	▽	⇒	D	□	0,24	6	Transporte manual.	
	7 Sección de troquelado	●	□	▽	⇒	D	□	10	0	Troqueladora con suajes. Solo para el calzado Vans tipo alpargata. Demás las suelas llegan listas	
	8 Transporte a la sección de montaje	○	□	▽	⇒	D	□	0,24	2,1	Transporte manual.	
	9 Montaje de puntas, lados y talón	●	□	▽	⇒	D	□	80	0	Hormas deportivas según tallas	
	10 Pegado y terminado de suelas	●	□	▽	⇒	D	□	45	0	El pegado de las suelas se une usando una brocha de cerdas de caballo.	
Acabados	11 Transporte a la sección de acabado	○	□	▽	⇒	D	□	0,36	3,5	Transporte manual.	
	12 Sección de acabado	●	□	▽	⇒	D	□	25	0	Lavado manual	
	13 Verificación de calidad	○	■	▽	⇒	D	□	5	0	Observación directa	
	14 Costura Marquilla	●	□	▽	⇒	D	□	25	0	Máquina plana, una operaria	
Almacenamiento	15 Empaque de separación	●	□	▽	⇒	D	□	2	0	Empaque provisional de los pares	
	16 Transporte almacenamiento	○	□	▽	⇒	D	□	0,24	12	Transporte con canasta	
	17 Almacenamiento	○	□	▽	⇒	D	□	0,5	0	En espera de recogida	
<b>Total</b>									264,7	28,1	

## 5.6 Flujo de Información

Los procesos administrativos comienzan a partir de las proyecciones de ventas realizadas para la definición del presupuesto y el plan de compras con cantidades y tiempo necesario para desarrollar las actividades del negocio. A partir de los tres grandes procesos administrativos (Proceso de compra de los productos e insumos requeridos y el proceso de venta de estos a través de los diferentes canales de distribución y proceso de entrega de las donaciones) se involucran todos los elementos necesarios para cumplir con el objeto social de la empresa SM & SM.

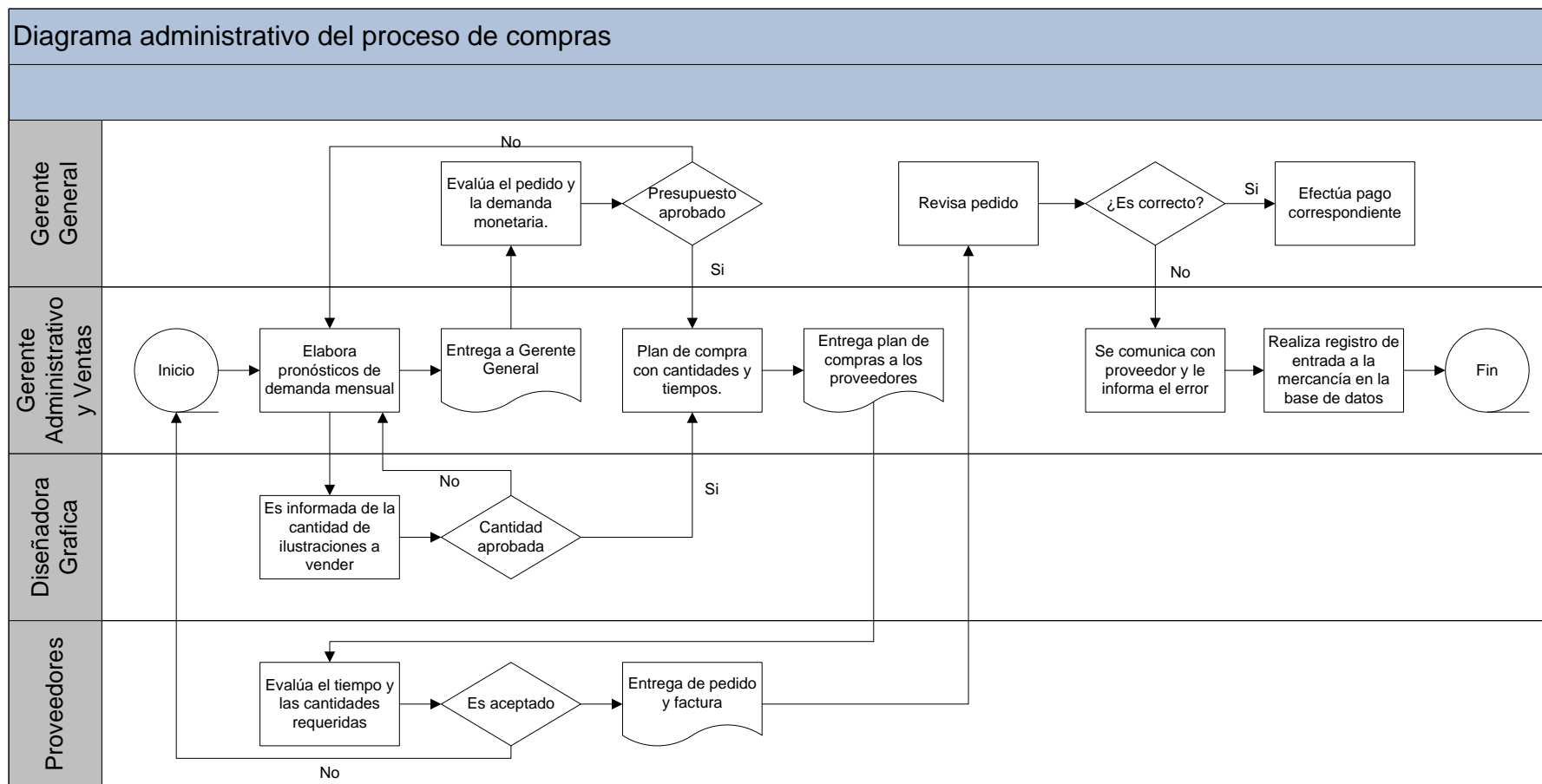
**Gráfica 25: Diagrama administrativo de flujo de información**



### 5.6.1 Proceso de compra de Camisetas y Zapatos

El proceso de compra comienza con el Gerente Administrativo y Ventas elaborando el pronóstico de la demanda mensual. Este pronóstico mensual es el ajuste de la proyección de ventas elaborado de los tres primeros años de operación. Este proceso involucra al Gerente General evaluando los pedidos y el presupuesto, a la Diseñadora Gráfica para las cantidades de ilustraciones requeridas en el tiempo, pasando por los proveedores para el desarrollo del plan de compras y la entrega de productos para que sea recibido y revisado para obtener la mercancía lista para ofrecer.

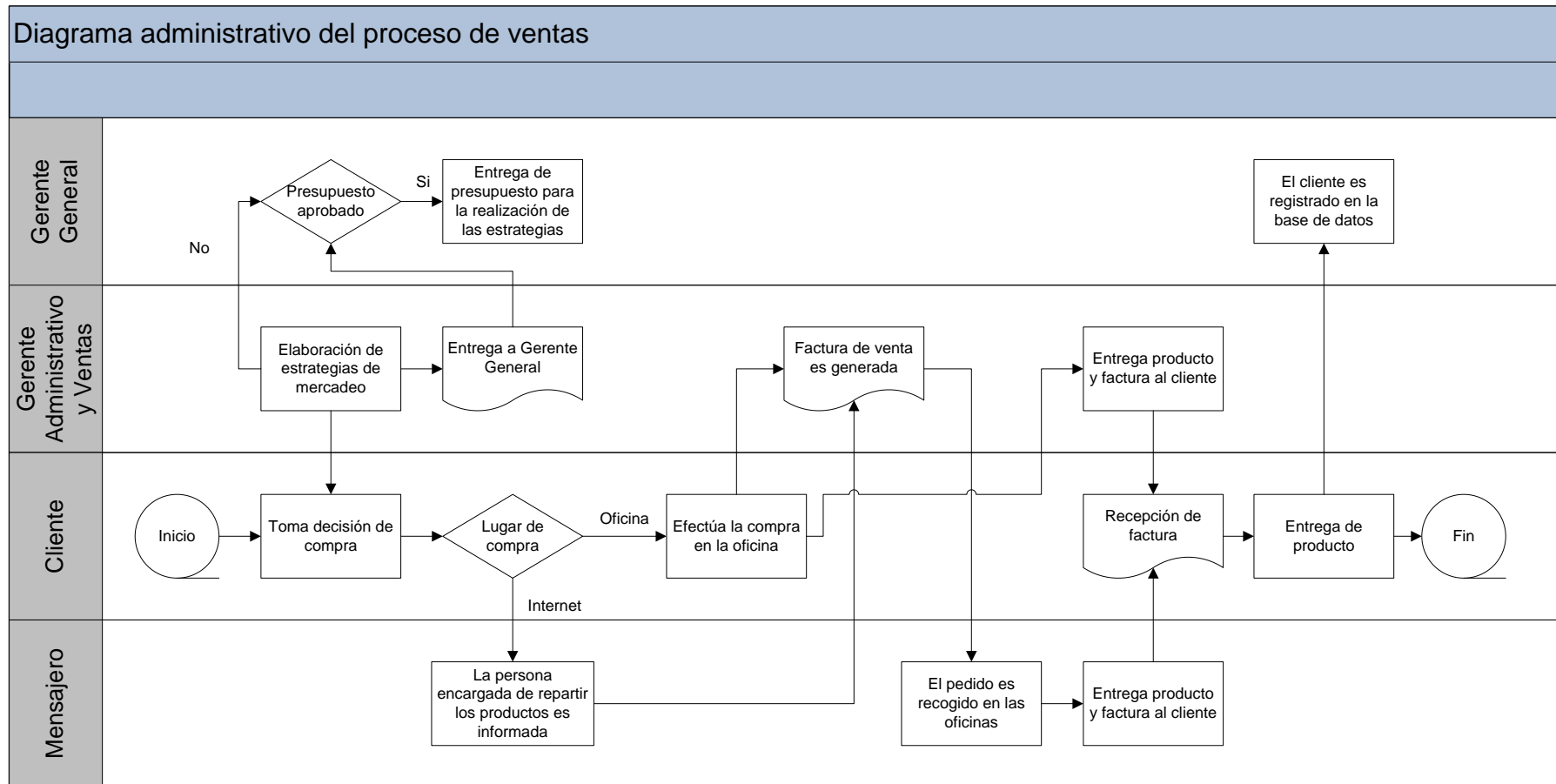
Gráfica 26: Diagrama administrativo del proceso de compra



### 5.6.2 Proceso de Ventas de Camisetas y Zapatos

Este proceso comienza con el cliente al decidir adquirir un producto que ofrece la empresa a través de los canales de comunicación desarrollados para penetrar el mercado y las diferentes estrategias de mercadeo. Dependiendo del medio de compra utilizado la información varía finalizando en la entrega del producto y con la recolección de información de los clientes con el fin de utilizarla para diferentes actividades que vinculan directamente al cliente.

**Gráfica 27: Diagrama administrativo del proceso de venta**

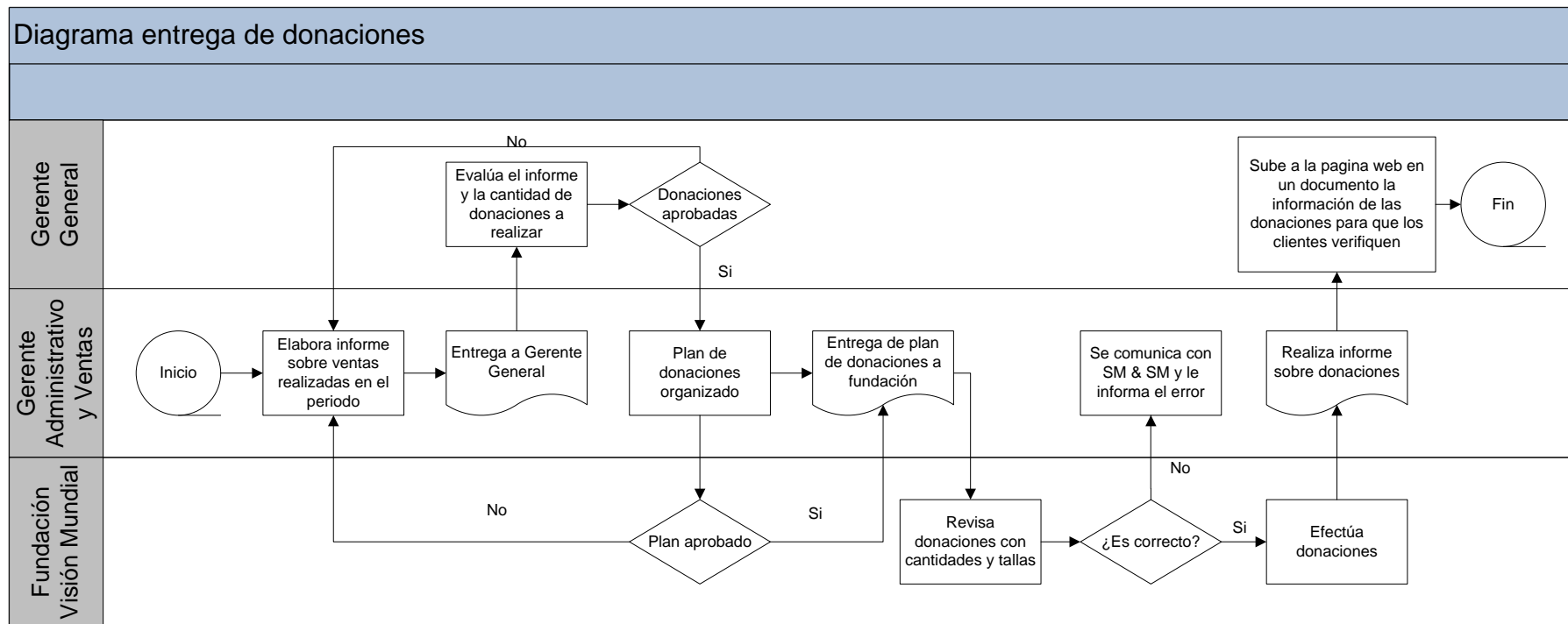




### 5.6.3 Proceso de entrega de Donaciones

El proceso empieza con los clientes en el momento de comprar un bien, ya que la premisa principal del negocio basa las donaciones por cada producto comprado por parte del mercado. Para cumplir la promesa de valor se involucra la fundación Visión Mundial como un organismo de apoyo para realizar las donaciones periódicamente. Este organismo se encarga de entregar las donaciones realizadas a sectores vulnerables de la ciudad de Bogotá.

Gráfica 28: Proceso de donaciones



## 5.7 Necesidades y Requerimientos

### 5.7.1 Activos Fijos Requeridos

A partir de las necesidades que se encontraron en la investigación de mercados y en las necesidades diarias de las operaciones que se van a realizar, se crearon necesidades de activos fijos y los cuales se cuentan con:

**Tabla 52: Activos Fijos**

Recursos	Cantidad	Descripción	Valor
Bodega/Oficina	1	Amoblada 30 m <sup>2</sup> ; Cra 54 # 115 – 36 Barrio La Alhambra	\$ 500.000
Computador	2	Dell Inspiron 14M1	\$ 2'798.000
Impresora	1	Epson Stylus tx559w	\$ 399.000
Teléfono	1	Inalámbrico General Electric	\$ 62.500

Para empezar con las actividades y operaciones de la empresa son los activos mínimos requeridos, estos se harán con inversión inicial ya que son indispensables para las actividades principales.

### 5.7.2 Bolsas

Las bolsas para los productos de calzado y/o para el cliente que realice compras por más de un producto. Estas bolsas como ya se había mencionado serán realizadas por Ofigraf el cual entrega las bolsas a domicilio. La bolsa cuenta con un estampado con el logo y el nombre de la empresa lo realiza Accesorios Publicitarios.

**Tabla 53: Bolsas**

Recurso	Cantidad	Valor
Bolsa de papel para calzado y compras > 1 producto	unidad	\$ 1.200
Estampado a un color	unidad	\$ 9.000

### 5.7.3 Capital Humano necesario

Las operaciones del negocio se enfocan en la fuerza de ventas que se puedan generar de cada uno de los productos. Los procesos desarrollados por los satélites son elaborados en su totalidad por estos. Así se conforma la fuerza de ventas y las compras por los dos dueños del negocio.

El servicio de entrega domiciliaria de los productos de la empresa se realizará a través de mensajeros motorizados que diariamente realizarán despachos en cualquier punto de la ciudad de los productos.

#### 5.7.3.1 Gerente General

Encargado de controlar los procesos realizados por los proveedores, adquisición de activos y ventas de la empresa, al igual que de los aspectos financieros de inversión. Encaminados hacia la realización de los procesos de la mejor manera posible teniendo en cuenta la importancia de la satisfacción del cliente. Todos estos aspectos se pueden observar en el manual de actividades realizado para este cargo. **(Ver Anexo # 6: Manual de Actividades)**

#### 5.7.3.2 Gerente administrativo y de ventas

La fuerza de ventas es determinante para el crecimiento de la empresa y a su vez en el crecimiento de las donaciones, para esto se debe contar con el encargado de generar las ventas a través de las estrategias desarrolladas. Además de esto debe encargarse de la elaboración y presentación periódica de los balances y de los estados de resultados. Estas tareas se pueden observar en el manual de actividades realizado para este cargo. **(Ver Anexo # 6: Manual de Actividades)**

#### 5.7.3.3 Diseñadora Gráfica

Es la encargada de realizar las ilustraciones de las camisetas, ya que estas son únicas por el trabajo que desarrolla. Estas ilustraciones se hacen por ciclos de colecciones. Los trabajos que se realizan son en outsourcing ya que la prestación del servicio se realiza periódicamente de acuerdo al requerimiento de ilustraciones.

#### 5.7.3.4 Mensajero

Este recurso es indispensable como canal de distribución de los productos de la empresa, dependiendo del crecimiento en las ventas se aumentará el recurso de mensajeros para cumplir con las entregas a los clientes.

## 5.8 Requerimientos por producto

### 5.8.1 Requerimiento de artículos y materiales

**Tabla 54: Requerimiento por unidad de producto**

Artículo	CAMISETAS				CALZADO			
	Hombre		Mujer		Hombre		Mujer	
	Cuello V	Cuello O	Cuello V	Esqueleto	Vans	Vans tipo alpargata	Pisa Huevos	Vans tipo alpargata
Camiseta	2	2	2	1*	-	-	-	-
Calzado	-	-	-	-	1**	2	2	2
Marquilla	1	1	1	1	1	1	1	1
Empaque	1	1	1	1	-	-	-	-
Estampado	2	2	2	2	-	-	-	-
Estampado interior	2	2	2	2	-	-	-	-
Bolsa	-	-	-	-	1	1	1	1
Estampado bolsa	-	-	-	-	1	1	1	1
Etiqueta (Flyer)	1	1	1	1	1	1	1	1

\*El requerimiento de la otra unidad de producto de camiseta que se va a donar para el esqueleto para mujer no será un esqueleto para los niños sino que se entregará una camiseta cuello V o redonda para niño.

\*\* El requerimiento para artículo de calzado debe ser de dos unidades para contar con el producto que se dona. Para el caso de los Vans para hombre y los Pisa Huevos para mujer no se donarán el mismo tipo de calzado sino que se entregarán un calzado vans tipo alpargata.

## 5.8.2 Costos por unidad de producto

Tabla 55: Costos por unidad de producto

Artículo		CAMISETAS				CALZADO			
		HOMBRE		MUJER		HOMBRE		MUJER	
		Cuello V	Cuello O	Cuello V	Esqueleto	Vans	Vans tipo alpargata	Pisa Huevo	Vans tipo alpargata
Camiseta	Producto	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	-	-	-	-
	Donación	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	-	-	-	-
Calzado	Producto	-	-	-	-	\$ 24.000	\$ 17.500	\$ 13.500	\$ 17.500
	Donación	-	-	-	-	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500
Marquilla	Producto	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Empaque	Producto	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	-	-	-	-
Estampado	Producto	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	-	-	-	-
	Donación	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	-	-	-	-
Estampado interior	Producto	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	-	-	-	-
	Donación	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	-	-	-	-
Bolsa	Producto	-	-	-	-	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Estampado bolsa	Producto	-	-	-	-	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Etiqueta (Flyer)	Producto	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
SUBTOTAL	Producto	\$ 10.200	\$ 10.200	\$ 10.200	\$ 10.200	\$ 26.900	\$ 20.400	\$ 16.400	\$ 20.400
	Donación	\$ 7.900	\$ 7.900	\$ 7.900	\$ 7.900	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 17.500
TOTAL		\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 18.100	\$ 44.400	\$ 37.900	\$ 33.900	\$ 37.900

Fuente: Los autores

**Tabla 56: Planeación Materiales**

Artículo		Semanas						Tiempo de entrega (semana)
		1	2	3	4	5	6	
<b>Marquillas</b>	Liberación del pedido		Mínimo 200					1
	Planeación orden de compra	Mínimo 200						
<b>Bolsas</b>	Liberación del pedido		Mínimo 150					1
	Planeación orden de compra	Mínimo 150						
<b>Impresión bolsas</b>	Liberación del pedido			Mínimo 150				1
	Planeación orden de compra		Mínimo 150					
<b>Camisetas</b>	Liberación del pedido		Mínimo 30					1
	Planeación orden de compra	Mínimo 30						
<b>Calzado</b>	Liberación del pedido				Mínimo 20			3
	Planeación orden de compra		Mínimo 20					

Los tiempos de entrega de los diferentes insumos y productos para la comercialización de los productos, se encuentran en un 75% en una semana. Al utilizar diferentes satélites se debe mantener una organización ya que si se encuentra un incumplimiento, se traslada una semana más el producto terminado. La realización del calzado es el artículo que más se demora en liberarse desde que se realiza la orden de compra.

Las órdenes de compra se deben realizar con una anterioridad de 4 semanas, siendo la marquilla el primero en realizar ya que este debe coserse en el calzado y el desarrollo de esta operación lo realiza cada satélite en sus procesos.

### 5.8.3 Costos de Transporte

**Tabla 57: Costos de Transporte**

Total Costos de transporte con donaciones				
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Camisetas</b>	\$ 330.000	\$ 339.900	\$ 350.097	\$ 360.600
<b>Zapatos</b>	\$ 330.000	\$ 530.244	\$ 709.997	\$ 877.556
<b>Bolsas</b>	\$ 244.800	\$ 252.144	\$ 259.708	\$ 267.500
<b>Total</b>	<b>\$ 904.800</b>	<b>\$ 1.122.288</b>	<b>\$ 1.319.802</b>	<b>\$ 1.505.655</b>

Estos costos de transporte contemplan el valor por año que se genera del producto terminado y bolsas a la bodega de la empresa contando con el producto de donaciones. (Ver Anexo # 7, Costos de Transporte)

#### 5.8.4 Inventario

Con el fin de conocer el inventario requerido para las operaciones de la empresa, se debe realizar un modelo de inventarios para la demanda estacional que soporte la planeación de pedidos a realizar los diferentes proveedores de los productos terminados.

Para el manejo de inventario se tendrá como política manejar un inventario de seguridad que vaya acorde al nivel de servicio que la empresa quiere cumplir. Para esto el modelo debe contar con tiempos de entrega constantes.

Este modelo se establece basado en modelos de aprovisionamiento, de tal forma que se pueda esperar un nivel de servicio satisfactorio. Este inventario en últimas depende de las desviaciones que se presentan en la demanda en el tiempo desde el lanzamiento de un pedido y la recepción del mismo, es decir durante el plazo de entrega.

Para esto se puede ver en el **Anexo # 16, Stock de Seguridad**, en donde se determinan los puntos de pedido de los productos, el stock de seguridad para manejar por año y los pedidos que se deben realizar anualmente para tener un plan de pedidos ideal.

En el **Anexo # 17, Costos de Inventario**, se determina el costo de los inventarios de producto terminado que se van a manejar en cada año de operación proyectado.

## 6. ORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo la empresa SM & SM se baso específicamente en seguir el modelo de negocio de Empresa Ciudadana.

### 6.1 Empresa Ciudadana

La empresa ciudadana se basa en los desarrollos de responsabilidad social corporativa siendo incorporada en las operaciones estratégicas de la empresa, con alineación en las estrategias y su objetivo principal. La empresa ciudadana como modelo, se basa en una visión sistemática de la vida hasta concluir dentro de la empresa en estrategias socialmente responsables que involucre toda la participación y procesos operativos necesarios para cumplir con el propósito de la empresa.

Su base comienza con la naturaleza del pensamiento y con una visión sistemática de la vida<sup>29</sup> en la que se rigen los valores de la empresa SM & SM los cuales comprenden equidad y convivencia dentro de la sociedad. A partir de la premisa de contribuir con camisetas y zapatos se logra construir la base enfocada hacia los procesos que se realizarán para el objetivo del negocio. Estos pilares son:

#### **Competencias internas de todos los grupos de interés**

Todos los involucrados en la cadena de valor deben tener competencias y compromisos frente a la visión de los valores de la empresa SM & SM. Las competencias principales son compromisos de entrega y calidad sobre el producto terminado. Desde el momento en que el producto terminado muestre su valor real, comienza la labor basada en los valores y repercutiendo en el mercado objetivo. El compromiso interno de los grupos de interés primarios y su vinculación a las estrategias, hará de la responsabilidad social el camino ideal para la sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento del negocio.

#### **Procesos operativos**

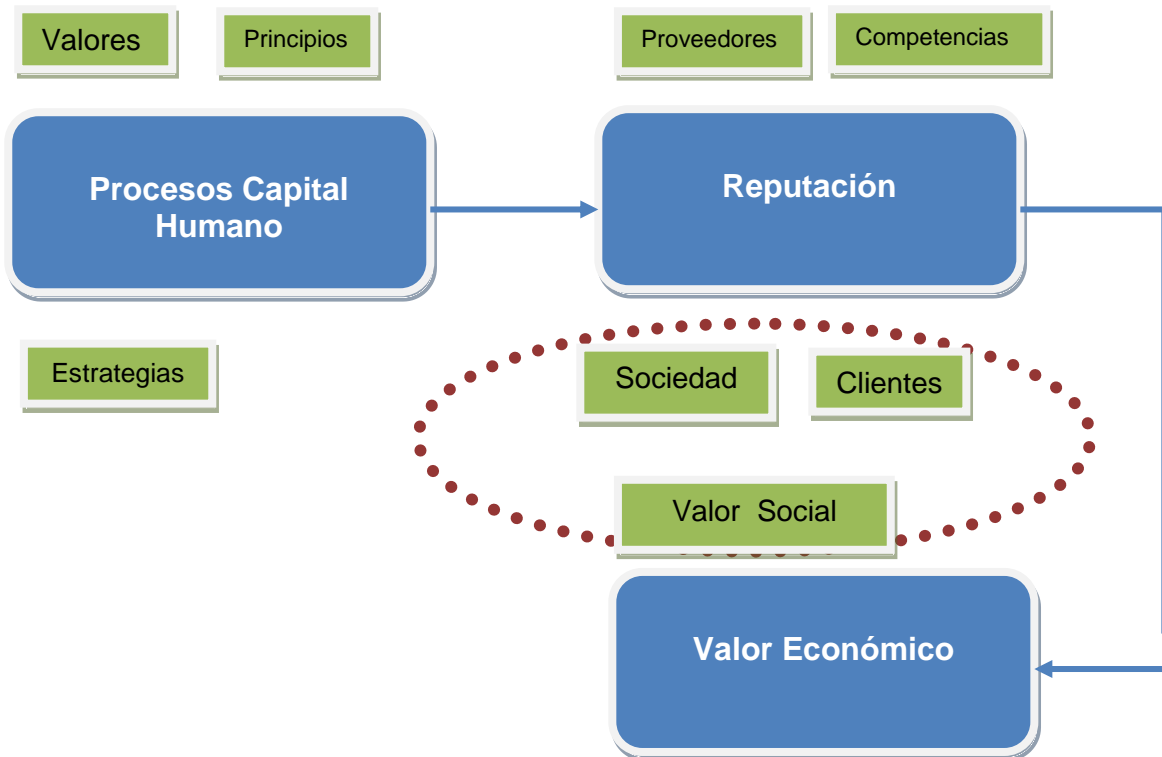
Los procesos que se realizan en la empresa también van encaminados con la base en la cual se sostiene el modelo, ya que a mayor medida en fuerza de ventas y en mejorar los procesos que se realizan repercute en un aumento de ventas y este a su vez genera aumento en las donaciones y obras sociales que realiza la empresa. Los procesos deben proceder a estrategias que mejoren cada vez más y lograr impactar de forma directa.

---

<sup>29</sup> Artículo: Arquitectura de la Empresa Ciudadana; CESA Pág. 8.



**Gráfica 29: Modelo de negocio Empresa Ciudadana**



Los objetivos como empresa ciudadana son:

- ✓ Involucrar a los grupos de interés con la sociedad por medio de un negocio sustentable y rentable que genere sostenibilidad en el tiempo además del aumento del impacto a la sociedad menos favorecida.
- ✓ Por medio del negocio generar valor a estos grupos de interés a través del compromiso interno de la empresa y los valores en las que se fundamenta.
- ✓ Guiar las actividades y funciones hacia la gestión de Responsabilidad Social Empresarial con compromisos personales de todos los involucrados.
- ✓ Se busca generar estrategias que a corto y mediano plazo desarrollen progresos en responsabilidad social y crecimiento empresarial en base en los valores y los compromisos internos definidos.

## 6.2 Estrategia organizacional

### Valores

Para SM los valores son muy importantes a la hora de interactuar con el cliente y con los diferentes proveedores de la empresa, es importante mantener una relación basada en la honestidad, en el respeto y en el buen trato ya que de esta forma prosperará en una mayor magnitud. Además de la importancia en la equidad y el respeto a la sociedad, brindando oportunidades y buen servicio al cliente y a su vez a la sociedad.

## **Principios**

Enfoque social: probablemente uno de los enfoques más importantes y que diferencia a SM de la mayoría de almacenes o vendedores de ropa. Es claramente un valor agregado que tiene cada prenda con su debido impacto social y de ayuda a la población menos favorecida del país. “El punto es que no se trata de construir una empresa que solamente sea rentable, sino una que genere tal nivel de prosperidad individual y colectiva, que el mundo sintiera que ha perdido un valor esencial si esa organización llegara a desaparecer. Y la gran conclusión es que aquellas empresas que generan una contribución social significativa y duradera, también generan mucha más riqueza”<sup>30</sup>.

Enfoque en el servicio: para el cliente la percepción de un buen servicio es elemental a la hora de pagar por un bien, en este caso prendas de vestir. Una buena presentación en las prendas a la hora de venderlas y un buen servicio post venta hacen parte de los enfoques de la empresa SM. Es muy importante mantener al cliente satisfecho y brindarle el mejor servicio posible para que este se sienta a gusto.

## **Misión**

SM comercializa productos de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes y brindando ayuda a los sectores menores favorecidos de Bogotá gracias al poder adquisitivo de los clientes

## **Visión**

SM logrará un alto reconocimiento y será una empresa comprometida a brindar ayuda a niños menos favorecidos del país brindando no solo prendas de vestir sino complementando y aumentando el impacto con ayudas más significativas para la sociedad menos favorecidas.

### **6.3 Organismos de apoyo**

- Cámara de comercio de Bogotá

La cámara de comercio de Bogotá y su programa de “Bogotá emprende” ha brindado servicios de asesoría a la empresa SM & SM, con asesores especializados en los diferentes temas de interés en los que se ha requerido ayuda. Aparte es un impulsador de empresas nacionales para contribuir a la generación de empleo y desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de los bogotanos. Este soporte brinda oportunidades para consolidar empresas en formación y es un organismo al cual se debe frecuentar para utilizar no solo las cápsulas de conocimiento y asesorías sino también para fomentar la consolidación de la empresa en el mercado.

---

<sup>30</sup> Artículo: Arquitectura de la Empresa Ciudadana; CESA; Pág. 4

- Organización Visión Mundial

Esta organización se dedica a trabajar con los niños y sus familias con el fin de reducir la pobreza y la injusticia por medio del apadrinamiento de niños por personas o compañías que quieran generar algún tipo de ayuda a la sociedad menos favorecida. Esta organización apoya toda la parte de donación que realiza la empresa SM, realizando la logística de entrega y demás actividades necesarias para esto. Con estas obras se pretende ir creciendo en el impacto que se genera en las donaciones y a través de Visión Mundial se obtendrá el apoyo necesario para dichas obras.

- Feria comercial “Las Puertas del Cielo”

Para llegar al mercado y penetrarlo, existen diferentes ruedas de negocios y ferias comerciales que periódicamente se realizan en la ciudad. Un ejemplo directo de esto, y el que se va a utilizar, es el mercado de “Las puertas del cielo”, ya que cuenta con un mercado joven desarrollado en el museo del chico aproximadamente cada 2 meses. Es en este lugar donde los jóvenes emprendedores de la capital ofrecen sus productos y los venden al público que atiende a este evento. Este es un organismo que hay que competir con productos de calidad y con ideas frescas para participar en este lo cual genera expectativas y actividades a desarrollar para participar de forma constante en este.

Las Puertas del Cielo, es un espacio de interacción entre el público y la creatividad, un lugar donde aquellos apasionados por el diseño, que gracias a su inquieta conciencia cultural, y a una constante investigación de las tendencias globales se han construido un estilo de vida único, podrán encontrar las mejores propuestas del diseño, la moda, el arte y la cultura pop.

No es una simple vitrina de productos, es la entrada hacia una manera de existir, pensar, ver y sentir. Es la vía de acceso a una vida con los sentidos bien puestos, en la que los objetos pasan de ser tan solo artículos cotidianos para convertirse en soluciones, atractivas e interesantes, a través de las cuales es posible vivir de manera moderna, práctica y con estilo.

El evento se encargará de ofrecer a sus visitantes un domingo cada dos meses, una experiencia única e irrepetible: un día al aire libre, en un espacio verde donde podrán encontrar lo último en tendencias referentes a moda, diseño mobiliario, decoración y estilo de vida, mientras disfrutan de un exquisito plato del restaurante del Museo o de un pic-nic sobre el clásico mantel a cuadros blanco y rojo.

Las Puertas del Cielo se presenta entonces como una curaduría de las expresiones creativas locales y globales más novedosas y atrayentes en términos tanto utilitarios como estéticos, que pretende generar nuevos espacios de concepción, intercambio y promoción de ideas y tendencias dentro de una atmósfera urbana y dinámica, a la altura de cualquier escenario internacional.

## 6.4 Descripción de la cadena de valor

Para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de la mejor forma posible se debe tener claro los cargos y las responsabilidades que deben cumplir tanto los miembros internos como los miembros externos de la organización. De esta forma establecer como se debe llevar a cabo las diferentes actividades que pertenecen a cada eslabón con la coordinación de las múltiples tareas y procesos que se deben realizar para el funcionamiento de la empresa. Es muy importante definir la estructura organizacional ya que esta permite darle organización y control a la empresa y de esta forma establece las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y las metas.

A continuación se presenta la cadena de valor para la empresa SM & SM

Gráfica 30: Descripción de la cadena de valor.



Fuente: Los autores

### 6.4.1 Actividades Primarias

#### Logística Interna

Los pronósticos de la demanda proyectada para los productos forma la base del inventario y los procesos de abastecimiento y distribución. Estos procesos son apoyados y controlados por medio de los activos fijos como Oficina/Bodega. Para el cumplimiento de la promesa de valor se requiere de levantamiento de información de los clientes para publicar las evidencias del cumplimiento y los procesos de distribución son controlados por medio de la fundación donde se realiza la donación.

## **Operaciones**

Las operaciones de la empresa SM & SM son de comercialización de productos y control de las políticas de proveedores para garantizar que los productos cuenten con las características específicas para el mercado objetivo. La comercialización se desarrolla con estrategias de mercado que involucran los medios de comunicación y de distribución necesarios para las operaciones y actividades del negocio.

## **Logística Externa**

La base de la logística externa se basa en el control de los proveedores y el abastecimiento controlado que se desarrolle con estos. El seguimiento constante y las cantidades controladas de pedidos hacen de las actividades que desarrolla la empresa en comercialización no se vean afectadas en cuanto a características de producto. El servicio de entrega de productos se realiza para satisfacción del cliente y por el tipo de negocio que se comienza siendo los medios de comunicación electrónicos la base de búsqueda de clientes y la vitrina de los productos hacia el mercado.

## **Marketing y Ventas**

Las estrategias de mercadeo realizadas por la empresa se realizaron con el fin de satisfacer las necesidades específicas de los individuos del mercado objetivo. Estas estrategias involucran medio de comunicación, canal de distribución y desarrollo de productos de cara al cliente con respecto a las características y necesidades de estos.

El modelo de negocio genera una diferenciación de la empresa con respecto a la competencia incentivando a través de la promesa de valor la ayuda a la sociedad menos favorecida con la compra de bienes de consumo ofrecidos por la empresa como lo son las camisetas y zapatos.

## **Servicio Post-venta**

La empresa estará en permanente contacto con los clientes vía correo electrónico y en los diferentes medios de Internet como redes sociales y la Página Web, logrando tener un espacio de comunicación con los clientes respecto a sugerencias, inquietudes y conocimiento de actividades de las donaciones y los productos. Aparte la calidad de los productos genera confianza del cliente hacia la empresa comenzando con una fidelización hacia los productos y la marca.

## 6.4.2 Actividades de Soporte

### Infraestructura

La inversión inicial se realiza de los diferentes costos de las estrategias de mercadeo y de la inversión en los procesos de desarrollo de los productos. Esta inversión inicial se realiza por parte de los dos socios de la co-propiedad los cuales son a su vez el Gerente General y el Gerente Administrativo y Ventas. Los activos fijos son la Oficina/Bodega ubicada al norte de la ciudad de Bogotá.

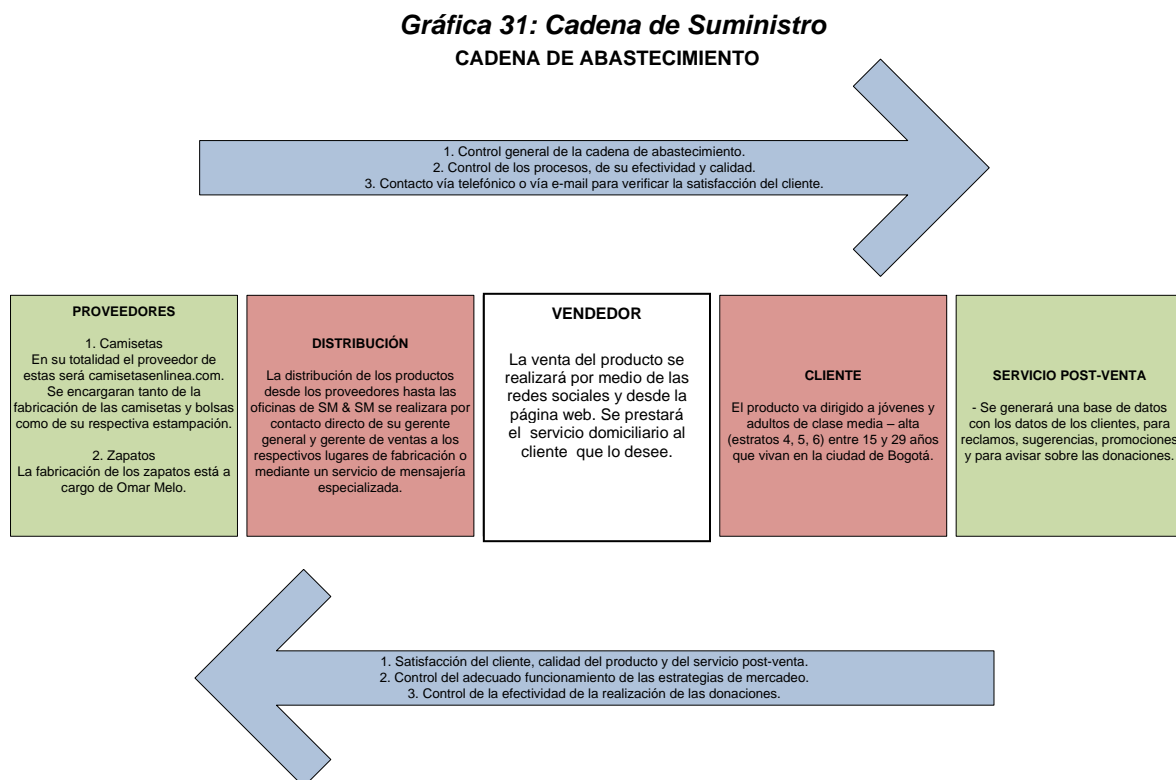
### Recursos Humanos

La oportunidad de crecer en el capital humano es inmediata ya que la fuerza de ventas sería el primer proceso en extenderse por el mismo enfoque del negocio.

### Compras

El seguimiento constante a los proveedores vincula la comunicación como herramienta fundamental en el buen desarrollo de cada uno de los eslabones de la cadena y esto a su vez se ve reflejado en la satisfacción del cliente con los productos generando confianza en el cliente.

## 6.5 Cadena de Suministro



**Fuente: Los autores**

### **Proveedor – Servicio Post-venta**

El seguimiento y control constante con los proveedores es principal para lograr una revisión constante de la calidad de los productos y de la satisfacción del cliente con respecto a los productos y al servicio que se está prestando. El control persistente, eficaz y periódico genera una mejoría constante en la gestión de los diferentes procesos que conforman la cadena de suministro.

### **Servicio Post-venta – Proveedor**

La necesidad de mantener al cliente satisfecho tanto con el producto como con el servicio prestado a la hora de comprar y el servicio que obtiene después de la venta, es muy importante mantener una comunicación constante con este bien sea vía e-mail o vía telefónica después de haber realizado la actualización de su información en la base de datos. De esta forma la realización de las compras a los proveedores se hará mediante la demanda obtenida en las diferentes proyecciones de ventas.

### **Proveedores**

Los proveedores de SM & SM se hicieron de la manera en la que más se ajustaba a los requerimientos de los clientes. El proveedor de camisetas es [camisetasenlinea.com](http://camisetasenlinea.com) el cual hace todo el proceso desde la fabricación de camisetas hasta su estampación y empaquetado en bolsas plásticas con el logo de la marca. Por otro lado el productor de los zapatos se llama Omar Melo y también se encarga de toda la producción de estos.

### **Distribución**

La recepción del producto terminado a los diferentes proveedores se realizará constantemente dependiendo de los pedidos realizados por la empresa. Esta recepción lo harán el Gerente General y el Gerente Administrativo y Ventas. La distribución del producto al cliente se realiza por medio de servicio de entrega a domicilio que se realiza a través de mensajero motorizado vinculado a la empresa.

### **Vendedor**

La venta del producto se va a realizar a través de los medios de comunicación y el canal utilizado para su entrega es el servicio de entrega en el domicilio del cliente. Los vendedores directamente serán los Gerentes mencionados utilizando diferentes estrategias y medios para cumplir con la proyección y planeación de las ventas.

### **Cliente**

El producto va dirigido a jóvenes y adultos de clase media – alta (estratos 4, 5, 6) entre 15 y 29 años que vivan en la ciudad de Bogotá ya que este es el mercado dispuesto a comprar y a pagar por los productos que ofrece SM & SM.

## Servicio Post-Venta

Es muy importante realizar un servicio adecuado no solo a la hora de vender el producto sino también prestar un adecuado servicio después de haberla realizado. Es por esto que se crea una base de datos en la que se tiene la información de contacto de todos los clientes. Además se desarrolla un portal de inquietudes y sugerencias para que el cliente perciba atención de las actividades de donación, o las diferentes dudas que requieran aclarar, logrando un contacto personal y directo con el cliente. Por otro lado debido a la razón de ser de la empresa es importante informar al cliente cuando se realice la donación en la que él, con su compra, estuvo involucrado.

### 6.6 Requerimientos legales

#### 6.6.1 Constitución y formalización de la empresa

Según la clasificación uniforme de las actividades económicas (CIIU) los códigos de las actividades económicas que se deben registrar ante la Cámara de Comercio de Bogotá, la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y ante la secretaría de Hacienda Distrital son las siguientes:

**Tabla 58: Actividad Económica CIIU**

Código	Denominación
1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
5232	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero.

#### 6.6.2 Régimen Simplificado

Al realizar la empresa como personas naturales se realizaría un co-propiedad entre los participantes del proyecto con el fin de comenzar con las operaciones del negocio.

**“ARTÍCULO 499. QUIÉNES PERTENECEN A ESTE RÉGIMEN.** Al Régimen Simplificado del Impuesto Sobre las Ventas pertenecen las personas naturales comerciantes y los artesanos, que sean minoristas o detallistas; los agricultores y los ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan la totalidad de las condiciones”<sup>31</sup>

Ingresos brutos provenientes del negocio por menos de 4.000 UVT (\$95'052.000).

Una sola dependencia.

Que no funcione como Franquicia, concesión o regalía.

No se desarrollen proceso de importación o exportación.

<sup>31</sup> Título VIII; Régimen Simplificado, disponible en: <http://www.estatutotributario.com/499>



### 6.6.3 Inscripción al RUT

Para desarrollar las actividades bajo este régimen como primer paso se debe tener inscripción en el RUT y actualizarlo cada vez sea necesario. **(Ver Anexo 8: Copia RUT)**

#### Facturas

**“ARTICULO 616-2. CASOS EN LOS CUALES NO SE REQUIERE LA EXPEDICIÓN DE FACTURA.** No se requerirá la expedición de factura en las operaciones realizadas por bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda y las compañías de financiamiento comercial. Tampoco existirá esta obligación en las ventas efectuadas por los responsables del régimen simplificado y en los demás casos que señale el Gobierno Nacional.

**ARTICULO 618-2. OBLIGACIONES QUE DEBEN CUMPLIR LAS PERSONAS O ENTIDADES QUE ELABOREN FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES.** Las personas o entidades que elaboren facturas o documentos equivalentes, deberán cumplir las siguientes funciones:

1. Elaborar las facturas o documentos equivalentes con los requisitos señalados en el Estatuto Tributario y con las características que prescriba la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
2. Llevar un registro de las personas o entidades que hayan solicitado la elaboración de facturas, con su identificación, dirección, número de facturas elaboradas para cada cliente y numeración respectiva.
3. Abstenerse de elaborar facturación en relación con un determinado cliente a quien se le haya elaborado por parte de dicha empresa la misma numeración.
4. Expedir factura por la prestación del servicio, la cual, además de cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estatuto Tributario, deberá tener la constancia del primero y último número consecutivo de dichos documentos, que haya elaborado al adquirente del servicio.”<sup>32</sup>

### 6.6.4 Constitución de la empresa como co-propiedad

La co-propiedad entre Sebastián Martínez y Santiago Muñoz queda certificada con existencia legal expedida por la Cámara de Comercio de Bogotá **(Ver Anexo # 8, Constitución de empresa SM & SM).**

---

<sup>32</sup> Título VIII; Régimen Simplificado, disponible en: <http://www.estatutotributario.com/procesa1.php?texto=618-2>

## 7. PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera de una empresa consiste en construir los flujos de dinero proyectados que en un horizonte temporal serían hipotéticamente generados, para después descontarlos a una tasa adecuada de manera tal que podamos medir (cuantificar) la generación de valor agregado y su monto.<sup>33</sup>

Para el efectivo desarrollo del plan financiero estos son los puntos que debemos tener en cuenta a la hora de su construcción: establecer los costos de la inversión, realizar los flujos de caja y las proyecciones financieras, hallar y analizar el VPN y la TIR, fuentes de financiación, y por último los gastos de operación y de administración.

### 7.1 Presupuesto de Costos y Gastos

Es primordial conocer primero los costos y gastos que se manejan en la empresa para poder segmentar y dividirlos en los años proyectados. A continuación se presentan las cifras en gastos y erogaciones que se derivan de las funciones y actividades de la empresa<sup>34</sup>

#### 7.1.1 Gastos de Administración

Se presenta el total de los gastos administrativos en los cuatro primeros años proyectados. Para ver con detalles los gastos administrativos véase **Anexo # 9, Gastos de Administración.**

**Tabla 59: Gastos de Administración**

Gastos de Administración Anual					
Factores	Especificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nómina	Nómina administrativa	\$ 12.615.131	\$ 34.612.000	\$ 50.340.000	\$ 68.201.600
Papelería	Factura y usos varios	\$ 247.200	\$ 588.048	\$ 1.447.259	\$ 1.525.480
Servicios	Servicios, arrendamiento y varios	\$ 5.331.200	\$ 8.230.704	\$ 8.473.545	\$ 8.725.668
Bancos	Chequera y 4 x mil	\$ 1.495.026	\$ 3.925.014	\$ 5.527.785	\$ 7.238.176
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.688.557</b>	<b>\$ 47.355.766</b>	<b>\$ 65.788.589</b>	<b>\$ 85.690.924</b>

#### 7.1.2 Costos de operación

Los costos de fabricación y todos los costos asociados al desarrollo del producto son asumidos por el proveedor haciendo que el costo unitario del producto involucre todos estos gastos. Los costos de los productos, gastos de transporte y donaciones detallados de la proyección a cuatro años se pueden ver en el **Anexo # 10, Costos de Operación.**

<sup>33</sup> Construcción de flujos de caja. <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/EvalProy.pdf>

<sup>34</sup> Formulación y evaluación de proyectos de inversión; Abraham Hernández. Página 99

**Tabla 60: Costos de Operación**

<b>COSTO DE OPERACIÓN</b>										
<b>Factores</b>	<b>Producto</b>		<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>	
			<b>Unidades</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Unidades</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Unidades</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Unidades</b>	<b>TOTAL</b>
Compras	Camisetas	4 tipos	658	\$ 6.711.600	1.848	\$ 20.143.200	2.402	\$ 28.828.800	2.883	\$ 38.054.016
	Calzado	Vans	131	\$ 3.531.567	337	\$ 9.862.380	438	\$ 14.147.400	526	\$ 18.725.600
		Pisahuevos	168	\$ 2.751.510	429	\$ 7.636.200	558	\$ 10.936.800	670	\$ 14.463.360
		Vans tipo alpargata	213	\$ 4.343.976	554	\$ 12.307.680	721	\$ 17.657.640	865	\$ 23.351.328
Compras donaciones	Camisetas		658	\$ 5.198.200	1.848	\$ 16.077.600	2.402	\$ 23.063.040	2.883	\$ 30.558.528
	Calzado		512	\$ 8.960.000	1.320	\$ 25.476.000	1.717	\$ 36.566.136	2.060	\$ 48.420.904
Transporte	Camisetas		1.316	\$ 330.000	3.696	\$ 339.900	4.805	\$ 350.097	5.766	\$ 360.600
	Calzado		1.024	\$ 330.000	2.640	\$ 530.244	3.433	\$ 709.997	4.121	\$ 877.556
	Bolsas		512	\$ 244.800	1.320	\$ 252.144	1.717	\$ 259.708	2.060	\$ 267.500
<b>TOTAL</b>				\$ 32.401.653		\$ 92.625.348		\$ 132.519.618		\$ 175.079.392

### 6.1.3 Gasto de ventas

Los gastos de ventas son los gastos utilizados para el fin propio de las ventas de la empresa, para esto se muestran todos los gastos de ventas que se obtuvieron al realizar estrategias de mercadeo y las proyecciones de los cuatro años siguientes. **(Ver Anexo # 11, Gastos de Ventas.)**

**Tabla 61: Gastos de Venta**

Gastos de Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nómina comercial	\$ 3.790.710,67	\$ 16.841.342	\$ 24.169.394	\$ 31.590.492
Adecuaciones	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Generales (Ilustraciones)	\$ 560.000	\$ 1.275.000	\$ 1.800.000	\$ 2.500.000
Investigación de mercados	\$ 23.000	\$ -	\$ -	\$ -
Sesión de fotos	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000
Hosting de la página	\$ 200.000	\$ 206.000	\$ 212.180	\$ 218.545
Feria Comercial Puertas del Cielo	\$ 400.000	\$ 880.000	\$ 1.210.000	\$ 1.331.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.623.711</b>	<b>\$ 20.002.342</b>	<b>\$ 28.391.574</b>	<b>\$ 36.840.038</b>

### Estructura

Gasto de Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nómina comercial	70%	85%	86%	86%
Adecuaciones	5%	0%	0%	0%
Gastos Generales (Ilustraciones)	10%	6%	6%	7%
Investigación de mercados	0%	0%	0%	0%
Sesión de fotos	7%	4%	4%	3%
Hosting de la página	4%	1%	1%	1%
Feria comercial Las Puertas del Cielo	4%	3%	3%	3%

Para las ventas por Redes Sociales y Páginas Web que suponen el 82,3% de las ventas a través de estos canales, se utilizan el 81% del presupuesto de ventas en recursos directos para el desarrollo de esas ventas a lo que se refiere a la nómina comercial, sesiones de fotos a lo largo del año para el catálogo electrónico de los productos y el hosting de la página web para el Año 1. Para el restante 17.7% que significan las ventas estimadas a través de la feria comercial Las Puertas del Cielo se utiliza el 14% del presupuesto de ventas en recursos directos, los cuales son ilustraciones para variedad en productos y el costo de participar en la feria.

## 6.2 Inversión

**Tabla 62: Activos Fijos**

ACTIVOS FIJOS	TOTAL		TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINAS	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -
VEHICULOS	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ -	\$ -
HERRAMIENTAS	\$ 62.500	\$ -	\$ 62.500
COMPUTAD. PRODUC.	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 691.500	\$ -	\$ 691.500
COMPUTAD. ADMON.	\$ -	\$ 3.197.000	\$ 3.197.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 754.000</b>	<b>\$ 3.197.000</b>	<b>\$ 3.951.000</b>

**Tabla 63: Capital de Trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL		TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	
\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ -	\$ 13.000.000

La inversión realizada para las actividades del negocio es de \$ 3.259.500. La mayoría son recursos se adquieren mediante un crédito CODENSA para la compra de dos computadores y una impresora que son necesarias para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Solo la herramienta del teléfono fijo es aportado por los socios.

## 6.3 Fijación de precio

Con el conocimiento de los diferentes gastos y costos que generan las operaciones y actividades de la empresa, se logra tener un estimativo relevante del margen asignable al precio de venta para cubrir con estos y a su vez determinar el margen de utilidad. Para la fijación del precio se tuvo en cuenta el estudio de mercado y las conclusiones que se tomaron en este asignando un rango aceptable del mercado para los productos.

**Tabla 64: Fijación de precio de venta**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CAMISetas (4 tipos)	\$ 40.000	\$ 43.000	\$ 46.000	\$ 51.000
VANS	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 85.000	\$ 91.000
PISA HUEVOS	\$ 55.000	\$ 61.000	\$ 67.000	\$ 74.000
VANS TIPO ALPARGATA	\$ 60.000	\$ 66.000	\$ 73.000	\$ 80.000

## 6.4 Ventas Totales

**Tabla 65: Ventas Totales**

VENTAS TOTALES					
AÑO	0	1	2	3	4
VENTAS CAMISETAS	0	658	1848	2402	2883
VENTAS VANS	0	131	337	438	526
VENTAS PISA HUEVOS	0	168	429	558	670
VENTAS VANS TIPO ALPARGATA	0	213	554	721	865
CAMISETAS (PUV)	\$ -	\$ 40.000	\$ 43.000	\$ 46.000	\$ 51.000
VANS (PUV)	\$ -	\$ 70.000	\$ 77.000	\$ 85.000	\$ 91.000
PISA HUEVOS(PUV)	\$ -	\$ 55.000	\$ 61.000	\$ 67.000	\$ 74.000
VANS TIPO ALPARGATA(PUV)	\$ -	\$ 60.000	\$ 66.000	\$ 73.000	\$ 80.000
<b>VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 57.513.975</b>	<b>\$ 168.141.600</b>	<b>\$ 237.738.960</b>	<b>\$ 313.632.400</b>

### 6.4.3 Ventas por Canal

De los cuatro canales utilizados, se esperan vender por cada canal en unidades:

**Tabla 65<sup>a</sup>: Ventas por Canal Año 1**

Canal Distribución	%	Camisetas	Vans	Pisahuevos	Vans tipo Alpargata
Redes Sociales	23,3 %	153	31	39	50
Páginas Web	41 %	270	54	69	87
Voz a Voz	18 %	118	23	30	38
Feria Puertas del Cielo	17,7%	116	23	30	38

**Tabla 65b: Ventas por Canal Año 2**

Canal Distribución	%	Camisetas	Vans	Pisahuevos	Vans tipo Alpargata
Redes Sociales	23,3 %	430	78	100	129
Páginas Web	41 %	758	138	176	227
Voz a Voz	18 %	332	61	77	100
Feria Puertas del Cielo	17,7%	327	60	76	98

**Tabla 65c: Ventas por Canal Año 3**

Canal Distribución	%	Camisetas	Vans	Pisahuevos	Vans tipo Alpargata
Redes Sociales	23,3 %	560	102	130	168
Páginas Web	41 %	985	179	229	296
Voz a Voz	18 %	432	79	100	130
Feria Puertas del Cielo	17,7%	425	77	99	127

**Tabla 65d: Ventas por Canal Año 4**

Canal Distribución	%	Camisetas	Vans	Pisahuevos	Vans tipo Alpargata
Redes Sociales	23,3 %	671	122	156	201
Páginas Web	41 %	1182	215	275	355
Voz a Voz	18 %	519	95	121	156
Feria Puertas del Cielo	17,7%	510	93	118	153

## 6.5 Estados Financieros

### 6.5.3 Estado de Resultados

Teniendo en cuenta los diferentes gastos y costos que se generan en las actividades que se desarrollan en el negocio se proyecta el estado de pérdidas y ganancias de los próximos cuatro años teniendo en cuenta las variaciones en el negocio. **Ver Anexo # 13, Estados Financieros.**

**Tabla 66: Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS					
AÑO	0	1	2	3	4
VENTAS	\$ -	\$ 57.513.975	\$ 168.141.600	\$ 237.738.960	\$ 313.632.400
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ 690.246	\$ 1.374.560	\$ 1.924.510
Compras	\$ -	\$ 32.401.653	\$ 92.625.348	\$ 132.519.618	\$ 175.079.392
Disponible en Venta	\$ -	\$ 32.401.653	\$ 93.315.594	\$ 133.894.178	\$ 177.003.902
Inventario Final	\$ -	\$ 690.246	\$ 1.374.560	\$ 1.924.510	\$ 2.568.911
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ 31.711.407	\$ 91.941.034	\$ 131.969.668	\$ 174.434.992
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 25.802.569	\$ 76.200.566	\$ 105.769.292	\$ 139.197.408
GASTO DE VENTAS	\$ -	\$ 5.623.711	\$ 20.002.342	\$ 28.391.574	\$ 36.840.038
GASTO DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	\$ 19.688.557	\$ 47.355.766	\$ 65.788.589	\$ 85.690.924
DEPRECIACION, AMORTIZACIÓN Y DIFERIDOS	\$ -	\$ 812.275	\$ 812.275	\$ 812.275	\$ 812.275
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -	\$ (321.974)	\$ 8.030.183	\$ 10.776.854	\$ 15.854.171
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 491.805	\$ 510.721	\$ 238.336	\$ 18.916
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ (813.779)	\$ 7.519.463	\$ 10.538.517	\$ 15.835.256
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 2.481.423	\$ 3.477.711	\$ 5.225.634
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ (813.779)	\$ 5.038.040	\$ 7.060.807	\$ 10.609.621

En el estado de resultado se puede observar que en el primer año de operaciones se presenta unas ventas conservadoras ya que los primeros meses (Mayo, Junio y Julio 2011) se probará el comportamiento del mercado hacia los productos y hacia la marca y su modelo de negocio. En el segundo semestre del año los esfuerzos se encaminan a penetrar el objetivo del 5% del mercado, para esto se desarrollan estrategias que generan aumento en los gastos operacionales como nuevos diseños en ilustraciones y participación en una feria comercial en el semestre.

Para el año 2 se pretende enfocar el crecimiento de las ventas a partir del reconocimiento y comunicación voz a voz, para esto se proyecta una fuerza en ventas

con feria comercial a lo largo del año, mayor recurso humano para lo servicios de distribución y un aumento en diversidad de diseños y tipos de producto siguiendo el lineamiento de la empresa y enfocado los esfuerzos a desarrollar el modelo de negocio.

#### 6.5.4 Balance general

**Tabla 67: Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 12.246.000</b>	<b>\$ 11.534.051</b>	<b>\$ 16.318.700</b>	<b>\$ 23.126.115</b>	<b>\$ 34.192.789</b>
CAJA	\$ 12.246.000	\$ 10.843.805	\$ 14.944.140	\$ 21.201.605	\$ 31.623.878
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO	\$ -	\$ 690.246	\$ 1.374.560	\$ 1.924.510	\$ 2.568.911
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 3.259.500</b>	<b>\$ 2.620.100</b>	<b>\$ 1.980.700</b>	<b>\$ 1.341.300</b>	<b>\$ 701.900</b>
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MÁQUINAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VEHÍCULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HERRAMIENTAS	\$ 62.500	\$ 62.500	\$ 62.500	\$ 62.500	\$ 62.500
EQUIPOS DE CÓMPUTO	\$ 3.197.000	\$ 3.197.000	\$ 3.197.000	\$ 3.197.000	\$ 3.197.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 639.400	\$ 1.278.800	\$ 1.918.200	\$ 2.557.600
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 691.500</b>	<b>\$ 518.625</b>	<b>\$ 345.750</b>	<b>\$ 172.875</b>	<b>\$ -</b>
DISEÑO PÁGINA WEB	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
DIFERIDO NETO	\$ -	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 450.000	\$ 600.000
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 91.500
DIFERIDO NETO		\$ 22.875	\$ 45.750	\$ 68.625	\$ 91.500
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 16.197.000</b>	<b>\$ 14.672.776</b>	<b>\$ 18.645.150</b>	<b>\$ 24.640.290</b>	<b>\$ 34.894.689</b>
<b>PASIVO</b>					
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRÉSTAMOS	\$ 3.197.000	\$ 2.486.556	\$ 1.420.889	\$ 355.222	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 3.197.000</b>	<b>\$ 2.486.556</b>	<b>\$ 1.420.889</b>	<b>\$ 355.222</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ (813.779)	\$ 5.038.040	\$ 7.060.807	\$ 10.609.621
UTILIDAD ACUMULADA			\$ 4.224.261	\$ 11.285.068	\$ 21.894.689
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 13.000.000</b>	<b>\$ 12.186.221</b>	<b>\$ 17.224.261</b>	<b>\$ 24.285.068</b>	<b>\$ 34.894.689</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 16.197.000</b>	<b>\$ 14.672.776</b>	<b>\$ 18.645.150</b>	<b>\$ 24.640.290</b>	<b>\$ 34.894.689</b>
<b>ACTIVO – PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>



El balance general proyectado para la empresa SM & SM muestra un incremento del patrimonio desde el segundo año siendo este bastante favorable para la empresa y dado que en los 4 años proyectados no se realiza repartición de dividendos para los socios ya que al estar vinculados en el desarrollo de la empresa por medio de la nómina se busca hacer crecer la empresa con las mismas utilidades que esta genera, por tanto no se reparten las ganancias generadas en las operaciones de los primeros cuatro años. Otro punto relevante se puede observar en la cartera del primer año siendo esta bastante amplia como para no participar en préstamos para los equipos de cómputo, pero esta cartera inicial se puede explicar por la inversión en los primeros meses que debe cubrir todos los gastos fijos que las operaciones de la empresa generan y que requiere esa caja disponible.

### 6.5.5 Flujo de caja de efectivo

**Tabla 68: Flujo de caja de efectivo**

FLUJO DE CAJA					
AÑO	0	1	2	3	4
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 12.246.000	\$ 10.843.805	\$ 14.944.140	\$ 21.201.605
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	\$ -	\$ 57.513.975	\$ 168.141.600	\$ 237.738.960	\$ 313.632.400
Inversión	\$ 13.000.000				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.000.000</b>	<b>\$ 57.513.975</b>	<b>\$ 168.141.600</b>	<b>\$ 237.738.960</b>	<b>\$ 313.632.400</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compras	\$ 754.000	\$ 32.401.653	\$ 92.625.348	\$ 132.519.618	\$ 175.079.392
Gastos de venta	\$ -	\$ 5.623.711	\$ 20.002.342	\$ 28.391.574	\$ 36.840.038
Gasto de Administración	\$ -	\$ 19.688.557	\$ 47.355.766	\$ 65.788.589	\$ 85.690.924
Amortizaciones	\$ -	\$ 1.202.250	\$ 1.576.387	\$ 1.304.003	\$ 374.138
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 2.481.423	\$ 3.477.711	\$ 5.225.634
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 754.000</b>	<b>\$ 58.916.170</b>	<b>\$ 164.041.266</b>	<b>\$ 231.481.495</b>	<b>\$ 303.210.126</b>
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>\$ 12.246.000</b>	<b>\$ (1.402.195)</b>	<b>\$ 4.100.334</b>	<b>\$ 6.257.465</b>	<b>\$ 10.422.274</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>\$ 12.246.000</b>	<b>\$ 10.843.805</b>	<b>\$ 14.944.140</b>	<b>\$ 21.201.605</b>	<b>\$ 31.623.878</b>

Observando el flujo de caja proyectado se puede detallar principalmente la gran liquidez que cuenta la empresa para operar ya que la totalidad de las ventas son de contado y genera esto tener efectivo para cubrir los gastos y cumplimientos con proveedores en el momento que sea necesario. Se observa también que se manejará grandes sumas de dinero en las operaciones que se desarrollarán en los primeros cuatro años de la empresa pero que a su vez estas no generan una gran utilidad. Observando entonces la oportunidad a mediano plazo de nuevas estrategias en el desarrollo de los productos y sus medios de distribución

### 6.5.6 Flujo de caja inversionistas

**Tabla 69: Flujo de Caja Libre Socios**

FLUJO DE CAJA LIBRE SOCIOS					
AÑO	0	1	2	3	4
<b>APORTES CAPITAL</b>	<b>\$ 13.000.000</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
menos utilidades distribuidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ 13.000.000</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Las utilidades distribuidas a los socios no se realizan en ninguno de los años proyectados por dos razones:

1. A largo plazo, la empresa tiene proyectado el desarrollo de los productos de la empresa sin tercerización de la producción de los productos que se comercializan, para esto se requiere de recursos económicos mínimos para realizarlo, y para esto se acumula caja en la empresa para no entrar en pasivos o si son necesario que sean lo mínimo posible.
2. Los socios hacen parte de la nómina administrativa por lo tanto tienen beneficios económicos por desarrollar las operaciones necesarias en el negocio.

### 6.6 Fuentes de financiación

La empresa contará con un capital de trabajo de \$ 13.000.000 el cual en su totalidad es aportado por los socios y con un costo de interés de oportunidad del 15% EA, tasa aproximadamente 4 veces mayor a la tasa DTF. La financiación a crédito fueron herramientas administrativas para llevar a cabo las operaciones del negocio. Y por otro lado se adquirieron dos computadores portátiles y una impresora con el crédito fácil CODENSA. A continuación se muestra el resumen de la amortización del crédito realizado a tres años.

**Tabla 70: Resumen de la financiación**

Periodo	0	1	2	3	4
SALDO INICIAL		\$ 3.197.000	\$ 2.486.556	\$ 1.420.889	\$ 355.222
INTERESES		\$ 491.805	\$ 510.721	\$ 238.336	\$ 18.916
ABONO A CAPITAL		\$ 710.444	\$ 1.065.667	\$ 1.065.667	\$ 355.222
CUOTA		\$ 1.202.250	\$ 1.576.387	\$ 1.304.003	\$ 374.138
SALDO FINAL	\$ 3.197.000	\$ 2.486.556	\$ 1.420.889	\$ 355.222	\$ -

## 6.7 Factibilidad del proyecto

Los indicadores TIR y VPN muestran un proyecto favorable de inversión ya que presentan una tasa interna de retorno del 21% (**Ver Anexo # 14, Simulación Montecarlo para TIR**) siendo esta muy favorable y un VPN de \$ 704.807 analizada en que los ingresos son mayores a los egresos que se presentan en las operaciones que realizará la empresa a lo largo de los 4 años, generando utilidades para los inversionistas.

La simulación de Montecarlo se realizó para observar el comportamiento de la TIR y la sensibilidad en cuanto a las ventas. Para esto se simuló con un comportamiento normal para las ventas con una desviación del 25% de la media. Con esta variabilidad se busca determinar la sensibilidad de la TIR y evidenciar una tasa probable después de mil iteraciones que se realizaron.

## 7 PLAN DE EJECUCIÓN

### a. Metodología

**Tabla 71: Metodología de actividades**

Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comercialización	x	x	x	x	x	x	x	x
Colecciones Camisetas	x				x			x
Colecciones Calzado	x							x
Registro de marca			x					
Entrega donaciones			x			x		x
Catálogos		x					x	

Estas actividades se ven como desarrollo anual. Las colecciones de camisetas trimestrales y de calzado semestral generan incentivos de compra y la realización de estos debe ser prioridad en estos meses en donde se determino la actividad.

El registro de la marca se debe realizar en el menor tiempo posible ya que la empresa con el tiempo puede generar reconocimiento y la marca debe tener registro para evitar riesgos de copia.

### b. Donaciones

Para la entrega de las prendas, tanto de zapatos como de camisetas se hará trimestralmente y para la realización de estas se encontró con una entidad llamada Visión Mundial. Las entregas periódicas se harán mediante esta entidad ya que tiene conexión con las diferentes comunidades menos favorecidas por la sociedad. “**Visión Mundial** es una organización de desarrollo y ayuda humanitaria, dedicada a trabajar con los niños, niñas, sus familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia. Desde 1950, Visión Mundial ha contribuido con la transformación de millones de niños, niñas y familias, a través de programas de desarrollo, atención a emergencias y promoción de la justicia.”<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Pagina web Visión Mundial. <http://www.visionmundial.org.co/eContent/home.asp>

Debido a la ubicación de las comunidades y a los malentendidos que se puedan presentar para las primeras entregas, los clientes no podrán ir a hacer la entrega física de los productos pero se evidenciara la entrega mediante fotos, videos e información detallada de las entregas que se encontraran tanto en las redes sociales como en la página web de la empresa.

El contacto con la organización es Andrés Colmenares. El participa en la organización de ayudas para las comunidades necesitadas en Bogotá y en Colombia. La logística de estas entregas corre por cuenta de Visión Mundial, ya que el manejo de las comunidades es difícil y al ellos contar con personas que participan en estas comunidades, son aceptados en estas como organización que los beneficia, generando confianza y el evento de entrega podrá desarrollarse sin contratiempos.

### Cronograma de actividades

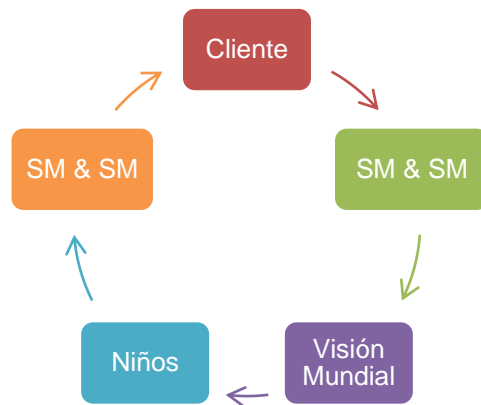
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la proyección de ventas, estas son las ventas anuales que SM & SM pretende alcanzar.

Ya que las entregas se harán trimestralmente y por cada prenda vendida se regalará una a un niño de escasos recursos, teniendo en cuenta los resultados de la proyección de ventas el cronograma de actividades con las cantidades a donar se presenta a continuación.

**Tabla 72: Cantidad donaciones**

Entrega de camisetas niños					Total Anual
Meses	Jul – Sept	Oct – Dic	Ene – Mar	Abr – Jun	
Año 1	1	2	3	4	Año 1
	165	165	165	165	658
Año 2	1	2	3	4	Año 2
	462	462	462	462	1848
Año 3	1	2	3	4	Año 3
	601	601	601	601	2402
Año 4	1	2	3	4	Año 4
	721	721	721	721	2883
Entrega de zapatos niños					Total Anual
Meses	Jul – Sept	Oct – Dic	Ene – Mar	Abr – Jun	
Año 1	1	2	3	4	Año 1
	128	128	128	128	511
Año 2	1	2	3	4	Año 2
	330	330	330	330	1320
Año 3	1	2	3	4	Año 3
	429	429	429	429	1716
Año 4	1	2	3	4	Año 4
	515	515	515	515	2059

**Gráfica 32: Donaciones**



### **Clientes**

El modelo de negocio empieza por el cliente, ya que la cantidad de ventas y la cantidad de productos adquiridos por los clientes es directamente proporcional a la cantidad de camisetas y/o zapatos que se donará a los niños menos favorecidos de la ciudad de Bogotá. Cada cliente a partir de su compra, estará vinculado a la donación perteneciente a su compra y este tendrá la información exacta de su donación en términos de fecha, producto y evidencias que muestran la donación realizada. El cliente recibirá de parte de la empresa SM & SM un flyer de agradecimiento de parte de los niños que se verán beneficiados con sus compras.

### **SM & SM**

La empresa se involucra en dos partes específicas de la donación. Después de la compra de los clientes, la empresa se encarga de recolectar la información de los clientes para evidenciar la promesa de valor, esta información es requerida para que al momento de hacer la donación se comunique a los clientes de que la promesa de valor que se ofrece se está cumpliendo, después de esto se encarga de la parte logística para la entrega de las donaciones en coordinación con Visión Mundial. Estas entregas se realizarán trimestralmente de acuerdo a la tabla 71 de la página 129.

### **Visión Mundial**

Esta fundación como se mencionó anteriormente es la encargada del canal directo frente a los niños que se quiere entregar la donación, en coordinación logística con ellos se pondrá la fecha exacta de la entrega de las donaciones en las zonas vulneradas por la pobreza para coordinar la llevada de los productos y la entrega de estos a la comunidad en un evento desarrollado por medio de la empresa y la fundación. En el evento se tomará evidencia visual de imágenes y videos del evento.

## Niños

Los niños, los principales beneficiados de las donaciones recibirán uno producto ya sea camiseta o zapatos en la realización de los eventos. La escogencia de los niños se coordina con la fundación de acuerdo a las comunidades en donde ellos crean conveniente se puede desarrollar los eventos sin ningún producto, pero si teniendo el compromiso de variar la locación de las entregas.

## SM & SM

Con las donaciones realizadas, la empresa a través de sus canales de comunicación, mostrará la evidencia de las entregas en cuanto a cantidad y tipo de producto, además de las evidencias de los eventos realizados para los niños en las comunidades. Para cada cliente que quiera conocer acerca de la entrega de su donación se le enviará de manera personal la información del evento de entrega que lo podrá corroborar con la fundación y además de esto se publicará una lista con todos los clientes que hicieron posible los eventos de donación. Esta lista tendrá:

Nombre del cliente	Productos	Fecha de Compra	Evento de entrega	Fecha de entrega
--------------------	-----------	-----------------	-------------------	------------------

Esta lista tiene como enlace las en el evento de entrega las evidencias de la donación y las cantidades de entregadas.

### 7.1 Metas sociales

Para SM & SM es muy importante brindar una ayuda a los barrios, comunidades y personas menos favorecidas por la sociedad. Principalmente SM iniciará actividades en la ciudad de Bogotá en donde en los tres primeros años (según la proyección de ventas) se brindaran prendas a un total de 1901 niños mediante Visión Mundial.

De acuerdo a opiniones de individuos del mercado, al momento de realizar las encuestas en el análisis descriptivo, se encontró que:

- Algunos individuos creen que la ayuda a la sociedad menos favorecida debe tener un impacto más profundo y duradero en ellos ya que se debe mejorar mucho más su calidad de vida.

Esas opiniones son muy importantes para proyectar a largo plazo estrategias más involucradas y de mayor impacto con la sociedad menos favorecida, refiriéndose a ayudas no de entrega de camisetas y calzado o de los productos que se estén vendiendo sino a su vez generar ayudas en educación, alimentación sostenible, salud, bienestar, vivienda, etc.

Estas ayudas a largo plazo tendrán prioridad en la generación de estrategias y de desarrollo social para la empresa SM & SM.

No solo es aumentar el impacto en otro tipo de generación de bienestar a la sociedad menos favorecida sino que a través de las ventas también se busca impactar no solo a nivel de Bogotá, sino a nivel nacional en comunidades, veredas y pueblos en donde su bienestar es más vulnerable.

## 8 CONCLUSIONES

- La promesa de valor que ofrece la empresa SM & SM es viable ya que los costos de operación son cubiertos por medio de un precio de venta competitivo en el mercado de camisetas y calzado, además también logran cubrir los costos fijos y generando utilidad a la empresa.
- La fabricación de productos por medio de satélites es el medio más viable para la empresa SM & SM para desarrollar sus productos, esto por falta de experiencia en el sector que genera aumento de costos operativos y sus costos variables pueden aumentar considerablemente.
- Los productos que SM & SM desarrolla son productos muy utilizados y consumidos por las personas en el diario vivir, las camisetas tienen su sello distinguido en dos características más relevantes. Primero por sus diseños únicos de estampado ya que son ilustraciones diseñadas exclusivamente para los productos y la segunda es que si la promesa de valor se muestra al consumidor de una forma convincente y en la que se perciba positivamente su objetivo, hace que el consumidor de los productos tenga una mejor percepción de la marca.
- Las ventas se proyectaron de acuerdo a varios factores y analizando la sensibilidad del mercado. Estas ventas no cuantifican el reconocimiento que la marca pueda tener en el tiempo dado a la premisa que utiliza con su promesa de valor. Aun así los valores para analizar la rentabilidad son positivos con una TIR del 21%.
- La empresa a través del tiempo busca fortalecer las ventas por medio de servicios domiciliarios con el fin de ofrecer mejores servicio y reducir gastos administrativos. La oficina que sirve a su vez como bodega genera gastos administrativos estables y son recursos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas.

## 9 ANEXOS

A continuación se presentan los diferentes anexos, que se utilizaron para la realización del trabajo. Los anexos de los cálculos y las tablas de datos se presentaran en un CD.

### Anexo # 1: Cálculo del tamaño de la muestra

Se empieza con la búsqueda de la información pertinente desde la segmentación de la población, la cual consta de jóvenes entre los 15 a los 29 años de edad en el país como primera instancia y en la ciudad de Bogotá.

Censo Nacional					Cabecera		
Grupo de edad (años)	Hombre	Mujer	Total	% Colombia	Hombre	Mujer	Total
15 - 19	1.975.856	1.957.898	3.933.754	9,5%	1.455.429	1.509.629	2.965.058
20 - 24	1.783.320	1.858.519	3.641.839	8,8%	1.359.536	1.483.413	2.842.949
25 - 29	1.590.993	1.689.774	3.280.767	7,9%	1.219.188	1.352.301	2.571.489
<b>TOTAL</b>	<b>5.350.169</b>	<b>5.506.191</b>	<b>10.856.360</b>	<b>26,2%</b>	<b>4.034.153</b>	<b>4.345.343</b>	<b>8.379.496</b>
Censo ciudad de Bogotá					Cabecera		
Grupo de edad (años)	Hombre	Mujer	Total	% Bogotá	Hombre	Mujer	Total
15 - 19	286.407	297.717	584.124	8,2%	285.623	297.043	582.666
20 - 24	310.207	337.695	647.902	9,1%	309.576	337.142	646.718
25 - 29	293.935	319.637	613.572	8,6%	293.407	319.106	612.513
<b>TOTAL</b>	<b>890.549</b>	<b>955.049</b>	<b>1.845.598</b>	<b>25,9%</b>	<b>888.606</b>	<b>953.291</b>	<b>1.841.897</b>

Fuente: Censo General 2005 Nivel Nacional, DANE

Para la estratificación en la ciudad de Bogotá se encontró que:

Población por estratos					
Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5 y 6	TOTAL
599.878	2.588.030	2.824.141	685.239	422.785	7.120.073
SUBTOTAL			1.108.024		

Fuente: DANE – SDP, Encuesta de calidad de vida de Bogotá 2007

Esta estratificación es actualizada del 2007 en la que los estratos 4, 5 y 6 son los relevantes para la investigación. Las edades por estratos se pueden ver a continuación en la tabla de la misma encuesta del DANE de calidad de vida de Bogotá realizada en el 2007.



GRUPOS DE EDADES - TODA LA POBLACION												
GRUPOS DE EDADES	ESTRATO 1		ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATOS 5 Y 6		BOGOTA	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
De 0 a 4 años	58.619	11,54	220.263	43,37	182.119	35,86	29.533	5,81	17.386	3,42	507.920	100
De 5 a 9 años	71.922	11,59	263.189	42,42	221.057	35,63	40.008	6,45	24.281	3,91	620.457	100
De 10 a 14 años	76.236	11,67	261.911	40,09	238.397	36,50	47.136	7,22	29.549	4,53	653.229	100
De 15 a 19 años	66.491	10,29	251.203	38,86	244.500	37,82	52.248	8,08	31.978	4,94	646.419	100
De 20 a 24 años	55.796	7,84	254.959	35,84	282.251	39,68	82.106	11,54	36.261	5,10	711.372	100
De 25 a 29 años	41.722	7,26	211.799	36,85	239.625	41,70	53.205	9,26	28.335	4,93	574.686	100
De 30 a 34 años	41.299	7,73	188.092	35,20	230.054	43,05	44.233	8,28	30.738	5,75	534.415	100
De 35 a 39 años	43.804	7,96	205.917	37,44	219.114	39,84	51.458	9,36	29.715	5,40	550.008	100
De 40 a 44 años	44.350	7,85	195.881	34,67	220.007	38,94	63.704	11,27	41.083	7,27	565.024	100
De 45 a 49 años	30.837	6,80	146.657	32,36	188.650	41,62	57.103	12,60	30.023	6,63	453.270	100
De 50 a 54 años	24.645	6,40	124.327	32,29	149.832	38,92	53.224	13,82	32.957	8,56	384.985	100
De 55 a 59 años	15.520	5,83	87.357	32,81	109.850	41,26	29.915	11,24	23.607	8,87	266.249	100
De 60 y mas	28.640	4,39	176.475	27,07	298.684	45,81	81.366	12,48	66.873	10,26	652.038	100
Total	599.878	8,43	2.588.030	36,35	2.824.141	39,66	685.239	9,62	422.784	5,94	7.120.074	100

Fuente: DANE – SDP, Encuesta de calidad de vida de Bogotá 2007

Tomando como referencia las edades de la segmentación se tiene que:

Grupos de edades	Estrato 4	Estrato 5 y 6	Grupos de edades (%)	Estrato 4	Estrato 5 y 6
15 - 19	52.248	31.978	15 - 19	8,08%	4,94%
20 - 24	82.106	36.261	20 - 24	11,54%	5,10%
25 - 29	53.205	28.335	25 - 29	9,26%	4,93%
<b>Total estratos 4, 5 y 6</b>	187.559	96.574			
<b>Total N</b>	<b>284.133</b>				

Esta población, es la población de interés para la comercialización de los productos como se había definido con anterioridad, y para que la muestra sea representativa para el estudio se usará una muestra no probabilística, que para este caso se determinó realizar un muestreo por cuotas ya que se quiere conocer de la población su estrato y conveniencia para fines de la investigación.

Para el tamaño de la muestra y ya teniendo definido el tamaño de la población se realizó una muestra piloto de 30 encuestas, para conocer la ocurrencia o no de del evento de interés para el estudio, que en este caso es el consumo de calzado informal y de camisetas. Se definió de acuerdo a una de las preguntas de la encuesta realizada (**Ver Anexo # 2, Formato de Encuesta SM**) en la que se preguntaba por que tipo de calzado y camisetas utiliza, para encontrar la ocurrencia de las personas que compraban calzado y camisetas similar o para las mismas actividades a las que va orientado con los productos a comercializar.

Los productos que se tomaron en cuenta como productos similares fueron:

- Camisetas: Hombre; Cuello en V y redondo. Mujeres; Cuello en V y esqueleto.
- Zapatos: Hombre; Tipo Vans, Informales. Mujeres; Informales, Otro.

Las probabilidades entonces fueron:

p: Ocurrencia; personas que compran y utilizan calzado y camisetas similares a nuestros productos.

q: No ocurrencia; personas que compran y utilizan calzado y camisetas para otro tipo de actividades o que no sean similares a nuestros productos.

## MUESTRA PILOTO

La muestra piloto se realizó de la siguiente manera:

16 encuestas para mujeres de 15 a 29 años de las que pertenecen a la clase media – alta (estrato 4, 5 y 6).

14 encuestas para hombres de 15 a 29 años de los cuales pertenecen a la clase media – alta (estratos 4, 5 y 6).

Obteniendo como resultado la siguiente información:

	<b>Estrato</b>	<i>Productos similares</i>	<i>Productos diferentes</i>
<b>Mujeres</b>	4	4	0
	5	3	2
	6	5	2
<b>Hombres</b>	4	4	2
	5	4	1
	6	2	1
<b>TOTAL</b>	-	<b>22</b>	<b>8</b>

Basados en estos datos, a razón de que 30 encuestas son relevantes para el estudio preliminar, se encontró que:

p: Ocurrencia de compra de productos similares = 73%

q: No ocurrencia de compra de productos similares = 27%

Se determina un error admisible para el estudio del 5% dada la confiabilidad de la información y un nivel de confianza del 95%.

Con un nivel de confianza del 95%, el valor de  $Z_{\alpha/2}$  a través de la tabla de la distribución Normal es = 1.96, a lo que la fórmula para encontrar el tamaño de la muestra se aplica así:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * (p * q) * N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * (p * q)} = \frac{(1.96)^2 * (0.73)(0.27) * 284.133}{(0.05)^2 (284.133 - 1) + (1.96)^2 * (0.73)(0.27)} = 214,480$$

$$n = 214,480 \cong 215$$

El tamaño de la muestra para que la información sea representativa y las conclusiones que se obtengan de la información sirvan para analizar el comportamiento de la población de la cual se extrajo la muestra. Para el desarrollo de la muestra se realizaron 230 encuestas haciendo más significativa la representación de tal muestra.

### Anexo # 3: Análisis Estadístico

#### Pregunta # 1 ¿Realiza obras sociales?

Análisis estadístico

Hipótesis: Más del 10% del mercado realiza obras sociales.

p = Proporción de individuos que realizan obras sociales.

$$H_0 \ p \leq 0.1$$

$$H_1 \ p > 0.1$$

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}} = \frac{0.187 - 0.1}{\sqrt{0.1(1 - 0.1)/230}} = 4,39$$

Región de rechazo

$$z_{\alpha=0.05} \geq 1.645$$

Como z se encuentra en la zona de rechazo, se tiene evidencia con un 95% de confiabilidad para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la Hipótesis alternativa.

#### Pregunta # 3 ¿Le parece interesante poder ayudar a la sociedad menos favorecida con tan solo satisfacer sus necesidades personales de bienes de consumo?

Análisis estadístico

Hipótesis: Al menos el 90% del mercado le parece interesante poder ayudar a la sociedad menos favorecida satisfaciendo sus necesidades personales de bienes de consumo.

p = Proporción de individuos que les interesa por ayudar a la sociedad menos favorecida satisfaciendo sus necesidades personales de bienes de consumo.

$$H_0 \ p \leq 0.9$$

$$H_1 \ p > 0.9$$

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}} = \frac{0.948 - 0.9}{\sqrt{0.9(1 - 0.9)/230}} = 2,42$$

Región de rechazo

$$z_{\alpha=0.05} \geq 1.645$$

Como z se encuentra en la zona de rechazo, se tiene evidencia con un 95% de confiabilidad para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la Hipótesis alternativa.

#### Pregunta # 4 ¿Cuál es el canal más usado por usted para adquirir la ropa y/o calzado que compra?

Análisis estadístico

Hipótesis: Menos del 70% del mercado adquiere los bienes de consumo por medio de las tiendas de ropa y/o calzado.

p = Proporción de individuos que adquieren los bienes de consumo por medio de las tiendas de ropa y/o calzado.

H<sub>0</sub> p ≥ 0.7

H<sub>1</sub> p < 0.7

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}} = \frac{0.63 - 0.7}{\sqrt{0.7(1 - 0.7)/230}} = -2,31$$

Región de rechazo

$$Z_{\alpha=0.05} \leq - 1.645$$

z se encuentra en la zona de rechazo, por tanto se tiene evidencia con un 95% de confiabilidad para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la Hipótesis alternativa.

**Pregunta # 5 Indique cuál de las siguientes opciones es un factor decisivo de compra para los productos de camisetas y/o zapatos.**

### CALIDAD

**Factor Calidad**

			Statistic	Std. Error
¿Qué importancia tiene el factor decisivo de la calidad?	Mean		3.14	.094
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.96	
		Upper Bound	3.33	
	5% Trimmed Mean		3.10	
	Median		3.00	
	Variance		2.054	
	Std. Deviation		1.433	
	Minimum		1	
	Maximum		6	
	Range		5	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.248	.160
	Kurtosis		-.784	.320

Más de la mitad de los encuestados (57.8%) le dio la importancia de 1 a 3 en el factor de calidad, pero su media se encuentra por arriba de 3 y el intervalo de confianza está entre 2.96 y 3.33 con el 95% de confianza. Por tanto la calidad de los productos es el tercer factor decisivo en la decisión de compra del mercado.

La media del factor decisivo de calidad es de 3.14 de importancia, teniendo una asimetría positiva y pequeña lo cual hace ver que se comporta simétricamente y su media toma más relevancia. La desviación estándar hace ver que el 68% de los datos se encuentra entre 1,7

y 4,6, su simetría da representatividad al 3 y se vincula como la calificación para el factor Calidad.

## DISEÑOS

Factor Diseño			Statistic	Std. Error
¿Qué importancia tiene el factor decisivo del diseño?	Mean		1.92	.091
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1.74	
		Upper Bound	2.10	
	5% Trimmed Mean		1.75	
	Median		1.00	
	Variance		1.884	
	Std. Deviation		1.373	
	Minimum		1	
	Maximum		6	
	Range		5	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		1.642	.160
	Kurtosis		1.858	.320

Tan solo el diseño de los productos es más de la mitad como primer factor decisivo de compra para la muestra y el 78.7% de ésta, se encuentra entre los dos valores de mayor importancia. La media del factor es 1.92 teniendo esta como la más alta de todos los factores.

Se observa que los valores tienden hacia los primeros valores ya que el factor de asimetría es positivo y elevado (1.642) que determina que estos valores se reúnen hacia la izquierda y el coeficiente de curtosis es positivo también es alto (1.85) teniendo una gran concentración leptocúrtica.

## POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Análisis estadístico

Hipótesis: Al menos el 30% del mercado califican el posicionamiento de la marca al menos en los 3 primeros valores de calificación.

$p$  = Proporción de individuos que calificaron el posicionamiento de la marca al menos en los 3 primeros valores de calificación.

$H_0$   $p \geq 0.3$

$H_1$   $p < 0.3$

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}} = \frac{0.243 - 0.3}{\sqrt{0.3(1 - 0.3)/230}} = -1,88$$

Región de rechazo

$$Z_{\alpha=0.05} \leq - 1.645$$

z se encuentra en la zona de rechazo, por tanto se tiene evidencia con un 95% de confiabilidad para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la Hipótesis alternativa.

**Factor Posicionamiento de la marca**

	Statistic	Std. Error
¿Qué importancia tiene el factor decisivo posicionamiento de la marca?	Mean	4.48
	95% Confidence Lower Bound	4.31
	Upper Bound	4.65
	5% Trimmed Mean	4.55
	Median	5.00
	Variance	1.727
	Std. Deviation	1.314
	Minimum	1
	Maximum	6
	Range	5
	Interquartile Range	2
	Skewness	-.573
	Kurtosis	-.661

La media de la muestra es 4.48 y el coeficiente de asimetría es negativo por lo tanto tiende a reunir los datos hacia la derecha. La mediana y la moda es 5 y con los demás estadísticos se puede inferir que el factor de posicionamiento de la marca no es un factor determinante de compra.

## PRECIO

Análisis estadístico

Hipótesis: Más de la mitad del mercado califican el factor precio en los últimos 3 valores de calificación.

p = Proporción de individuos que calificaron el factor precio en los últimos 3 valores de calificación.

$$H_0 \quad p \leq 0.5$$

$$H_1 \quad p > 0.5$$

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}} = \frac{0.365 - 0.5}{\sqrt{0.5(1 - 0.5)/230}} = -4,05$$

Región de rechazo

$$Z_{\alpha=0.05} \geq 1.645$$

z no se encuentra en la zona de rechazo, por tanto no se tiene evidencia para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la Hipótesis alternativa.

#### Factor Precio

			Statistic	Std. Error
¿Qué importancia tiene el factor decisivo del precio?	Mean		3.22	.096
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.03	
		Upper Bound	3.41	
	5% Trimmed Mean		3.19	
	Median		3.00	
	Variance		2.130	
	Std. Deviation		1.459	
	Minimum		1	
	Maximum		6	
	Range		5	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		.306	.160
	Kurtosis		-.744	.320

Su tendencia por el coeficiente de asimetría es positiva es que tiende a reunirse sus valores hacia la izquierda, y su media de 3,22, mediana y moda con calificación 3 posiciona el factor en el tercer más influyente en la decisión de compra de los productos. Su intervalo de confianza entre 3,03 y 3,41 con un 95% de significancia genera la tercera más alta calificación de los factores.



## PRODUCTOS ÚNICOS

**Factor Producto único**

			Statistic	Std. Error
¿Qué importancia tiene el factor decisivo de producto único?	Mean		3.45	.105
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.24	
		Upper Bound	3.66	
	5% Trimmed Mean		3.45	
	Median		4.00	
	Variance		2.546	
	Std. Deviation		1.596	
	Minimum		1	
	Maximum		6	
	Range		5	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-.059	.160
	Kurtosis		-1.170	.320

La media de la muestra es de 3.45 y su distribución supone una simetría. El coeficiente de curtosis es de -1.17 lo cual muestra que la dispersión es aplanada y la dispersión de los datos es alta viendo también su intervalo de confianza entre 1,85 y 5,05; abarcando la mayoría de las calificaciones. Pero tiene una cercanía al 4 por su mediana y moda.

Como se puede observar en la gráfica el aplanamiento y la simetría, genera un planteamiento de acercar el nivel de factor a 4 ya que es el más cercano a este valor.

## SERVICIO POST-VENTA

La moda del factor decisivo es de 6, siendo el único factor con calificación de decisión muy baja. El servicio de post-venta es determinante para satisfacer al cliente después de la decisión de compra y del uso de los productos y no como factor de compra relevante dando evidencia los siguientes estadísticos:

### Factor Servicio Post-venta

			Statistic	Std. Error
¿Qué importancia tiene el factor decisivo del servicio post-venta?	Mean		4.75	.091
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.57	
		Upper Bound	4.93	
	5% Trimmed Mean		4.86	
	Median		5.00	
	Variance		1.901	
	Std. Deviation		1.379	
	Minimum		1	
	Maximum		6	
	Range		5	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-.939	.160
	Kurtosis		-.039	.320

Más de la mitad de los encuestados ven el factor determinante de compra de los menos determinantes en la decisión de compra (64.8%) a la hora de adquirir los productos. La media de los encuestados está en 4.75 la cual es la más alta de los factores determinantes de compra y a su vez tiene un coeficiente de asimetría negativa considerable que hace referenciar en que tiende a hacer menos importante la decisión de compra. En el gráfico se puede observar mejor la distribución teniendo como punto en consideración la calificación más baja.

### **Pregunta # 10 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por los siguientes productos?**

#### **HOMBRES**

#### **CAMISETAS**

La reunión de los datos para la disposición a pagar por las camisetas tiende hacia la izquierda (coeficiente de asimetría positivo 1,505).

### Estadísticos

		¿Cuánto está dispuesto a pagar por camisetas?	¿Cuánto está dispuesto a pagar por zapatos?
N	Válidos	110	110
	Perdidos	0	0
Media		1,90	4,04
Mediana		2,00	4,00
Moda		2	4
Desv. típ.		,918	1,157
Varianza		,843	1,338
Asimetría		1,505	,145
Error típ. de asimetría		,230	,230
Curtosis		3,698	-,760
Error típ. de curtosis		,457	,457

### Disposición de pago de Camisetas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e	válido	acumulado
Válidos	\$ 20.000 - \$ 60.000	39	35,5	35,5	35,5
	\$ 61.000 - \$ 100.000	52	47,3	47,3	82,7
	\$ 101.000 - \$ 140.000	13	11,8	11,8	94,5
	\$ 141.000 - \$ 180.000	4	3,6	3,6	98,2
	\$ 181.000 - \$ 220.000	1	,9	,9	99,1
	> \$ 220.000	1	,9	,9	100,0
Total		110	100,0	100,0	

Al observar las proporciones de los intervalos cercanos del (\$61.000 - \$100.000), se puede observar la tendencia y el aumento de proporción en el intervalo más bajo, por tanto el intervalo de aceptación para crear una base del precio de venta debería reducirse.

## ZAPATOS

Por los estadísticos de Media, Mediana y Moda iguales se puede asegurar una simetría en los valores del intervalo 4 (\$140.000 - \$180.000).

**Disposición de pago Zapatos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos \$ 61.000 - \$ 100.000	9	8,2	8,2	8,2
\$ 101.000 - \$ 140.000	29	26,4	26,4	34,5
\$ 141.000 - \$ 180.000	36	32,7	32,7	67,3
\$ 181.000 - \$ 220.000	21	19,1	19,1	86,4
> \$ 220.000	15	13,6	13,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## MUJERES

### CAMISETAS Y ZAPATOS

**Estadísticos**

	¿Cuánto está dispuesto a pagar por camisetas?	¿Cuánto está dispuesto a pagar por zapatos?
N Válidos	120	120
Perdidos	0	0
Media	1,82	3,86
Mediana	2,00	4,00
Moda	2	4

Desv. típ.	,840	1,183
Varianza	,706	1,400
Asimetría	1,311	-,185
Error típ. de asimetría	,221	,221
Curtosis	3,839	-,170
Error típ. de curtosis	,438	,438

La diferencia de disposición a pagar entre hombres y mujeres no es muy considerable ya que se asemejan en los mismos intervalos.

### **Pregunta # 11 ¿Por qué medios de comunicación conocen usualmente los productos de ropa y calzado?**

Análisis estadístico

Hipótesis: Más del 30% del mercado conocen los productos de camisetas y calzado por medio de Internet.

$p$  = Proporción de individuos que conocen los productos usualmente a través de del medio de comunicación Internet.

$$H_0 \ p \leq 0.3$$

$$H_1 \ p > 0.3$$

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)/n}} = \frac{0.357 - 0.3}{\sqrt{0.3(1 - 0.3)/230}} = 1,88$$

Región de rechazo

$$Z_{\alpha=0.05} \geq 1.645$$

$z$  se encuentra en la zona de rechazo, por tanto se tiene evidencia para rechazar la Hipótesis nula y aceptar la Hipótesis alternativa.

### **Anexo # 4: Ilustraciones**

**Diseñador: María Carolina Ramírez**

#### **Ilustración # 1: Cafebailando**



**Ilustración # 2: Cara3niños**



**Ilustración # 3: Manosdibujando**



**Ilustración # 4: Caben1caben2**



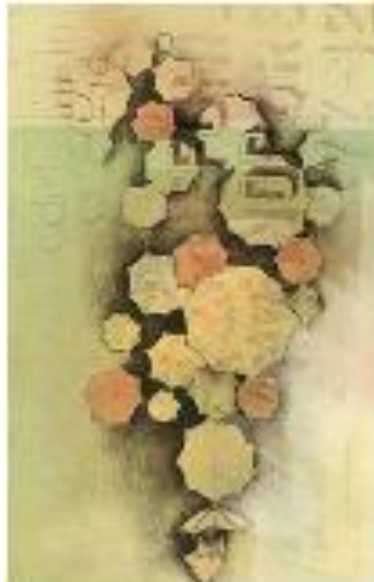
**Ilustración # 5: Parquediversión**



**Ilustración # 6: Sombrero loco**



**Ilustración # 7: Sombrillas**



**Anexo # 6: Manual De Funciones**

<b>SM &amp; SM</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Fecha: 30/03/2011	Cargo: Gerencia
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Cargo Específico: Gerente General	Departamento/Área: Gerencia
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
Encargado de controlar los procesos realizados por los proveedores, adquisición de activos y ventas de la empresa, al igual que de los aspectos financieros de inversión. Encaminados hacia la realización de los procesos de la mejor manera posible teniendo en cuenta la importancia de la satisfacción del cliente.	
<b>FUNCIÓN BASICA</b>	
El gerente general tiene a su cargo la planificación y dirección de todas las actividades y operaciones necesarias en la empresa para satisfacer y suplir las necesidades de los clientes.	
<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula y ejecuta de manera adecuada los planes y objetivos propuestos por la compañía.</li> <li>2. Supervisa las actividades comerciales y de ventas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba objetivos, planes y programas comerciales a corto y largo plazo.</li> <li>• Evalúa el desempeño de la organización teniendo en cuenta las metas y proyecciones fijadas.</li> <li>• Se mantiene al tanto al tanto de las exigencias de los clientes y del mercado.</li> </ul> </li> <li>3. Planifica y supervisa que los pedidos de los clientes se hagan a la perfección y el manejo de la calidad de la mercancía, el costo y su debida entrega cumpliendo las expectativas de los clientes.</li> <li>4. Planifica y supervisa las operaciones administrativas y contables en general, la contabilidad de costos, facturación y las funciones generales de la oficina.</li> </ol>	



<p>5. Controla los costos de fabricación de los productos de la empresa y de realizar los acuerdos pertinentes con los proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos para así poder asignar precios a los productos que los mantengan en un lugar competitivo y a su vez rentable.</p> <p>6. Aprueba las ventas realizadas y la realización de las facturas de las mismas.</p> <p>7. Es el encargado de innovar y de presentar ideas sobre productos o servicios nuevos.</p> <p>8. Ejerce su autoridad de toma de decisiones definitiva sobre la estructura organizacional, la dotación del personal y su remuneración y del manejo de los diferentes departamentos de la organización.</p> <p>9. Dirige la preparación del presupuesto para nuevas inversiones y para compras y operaciones generales de la organización.</p> <p>10. Revisa los presupuestos y cantidades necesarias para las donaciones.</p> <p>11. Hace lo posible para tener coordinación con la empresa Visión Mundial y mantener al día las donaciones periódicas y las entregas de las mismas.</p>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
Educación	Título Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría, Derecho, Administración Cooperativa o Ingeniería Industrial.
Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional y un (1) año de experiencia en cargos directivos de áreas Administrativas y Financieras.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en planeación logística.</li> <li>• Dirección de personal.</li> <li>• Gerencia de bienes y activos.</li> <li>• Cualidades de liderazgo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Personalidad diplomática y respetuosa.</li> <li>• Autoridad y capacidad de mando.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad de Negociación</li> <li>• Eficiente administración del tiempo</li> <li>• Capaz de asumir riesgos</li> <li>• Iniciativa, creatividad e innovación.</li> </ul>
Complejidad	La complejidad de este cargo conlleva a que las decisiones tomadas afectan directamente a toda la organización.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar informas constantes sobre la ubicación actual en el mercado de la empresa.</li> <li>• Preocuparse por la posición de la empresa de una manera inteligente, dinámica, creativa y rentable.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en el estado de resultados y balance general.</li> <li>• Estar al tanto de las donaciones a realizar y de generar los respectivos informes.</li> </ul>
Relaciones	En este cargo se deben mantener relaciones tanto internas como externas. La relación con los clientes, la competencia, entidades reguladoras del estado hace que las cualidades humanas de este se vean reflejadas.

<b>SM &amp; SM</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
Fecha: 30/03/2011	Cargo: Gerencia
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Cargo Específico: Gerente Administrativo y de Ventas	Departamento/Área: Gerencia
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	
La fuerza de ventas es determinante para el crecimiento de la empresa y a su vez en el crecimiento de las donaciones, para esto se debe contar con el encargado de generar las ventas a través de las estrategias desarrolladas. Además de esto debe encargarse de la elaboración y presentación periódica de los balances y de los estados de resultados.	
<b>FUNCIÓN BASICA</b>	
El gerente administrativo y de ventas tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de la bodega y del los inventarios, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Por otro lado la relación con los clientes y la satisfacción de los mismos es tarea fundamental para este cargo.	
<b>DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES</b>	
<p>12. Es el encargado directo de manejar las relaciones con los clientes, de la interacción en la página web y redes sociales.</p> <p>13. Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa y de entregárselos al gerente general para su respectiva aprobación.</p> <p>14. Encargado de optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo y ordenados posibles.</p> <p>15. Control completo de la bodega, monitoreo y arqueos que aseguren que no</p>	

<p>existan faltantes de productos.</p> <p>16. Ejecutar la planeación estratégica por medio del diseño y uso de indicadores de gestión que ayuden a proporcionar un informe dirigido a la gerencia general para toma de decisiones correctivas, preventivas y de mejora continua para la organización.</p> <p>17. Es el encargado de manejar los archivos contables y administrativos en la organización.</p> <p>18. La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos y realización de inversiones, que requiere la empresa para elaborar sus productos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa con previa revisión por parte del gerente general.</p> <p>19. Encargado de proporcionar el cumplimiento y el mejoramiento de las estrategias de mercadeo propuestas en pro a un aumento en las ventas y en la atracción de los clientes potenciales y su fidelidad con la empresa.</p> <p>20. Es el encargado del servicio al cliente y del servicio post-venta de los mismos para mejorar la atención de la empresa y de avisar a los clientes la realización de las donaciones en las que estuvieron involucrados.</p>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
Educación	Título Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría, Derecho, Administración Cooperativa o Ingeniería Industrial.
Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional y un (1) año de experiencia en cargos de áreas Administrativas y Financieras.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en planeación logística.</li> <li>• Dirección de personal.</li> <li>• Cualidades de liderazgo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Personalidad diplomática y respetuosa.</li> <li>• Autoridad y capacidad de mando.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad de Negociación</li> <li>• Eficiente administración del tiempo y de recursos.</li> <li>• Adecuado manejo de la rotación de los productos en la bodega y de inventarios.</li> </ul>
Complejidad	La complejidad de este cargo conlleva a que las decisiones tomadas afectan directamente a toda la organización.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de relaciones con los clientes</li> <li>• Aprobación de compras para el área de mercadeo.</li> <li>• Análisis de los medios de comunicación y</li> </ul>

	<p>la interacción de la empresa con estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado junto al gerente general de la consecución de fundaciones para la entrega de las donaciones.</li> <li>• Manejo de inventario en bodega para mantener la rotación deseada.</li> <li>• Análisis de la inversión necesaria para alcanzar las ventas proyectadas y a su vez de los medios de financiación para cumplir con las metas y con la demanda de los clientes.</li> </ul>
<p>Relaciones</p>	<p>En este cargo se deben mantener relaciones tanto internas como externas. La relación con los clientes, la competencia, entidades reguladoras del estado hace que las cualidades humanas de este se vean reflejadas. A su vez debe tener buenas relaciones con el gerente general.</p>

**Anexo # 8: Constitución De La Empresa SM & SM**



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CEDRITOS

17 DE NOVIEMBRE DE 2010 HORA 12:14:57

R029868354 PAGINA: 1 de 1

\* \* \* \* \*

CERTIFICADO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO  
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E  
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : SM & SM

MATRICULA NO : 02036148 DEL 15 DE OCTUBRE DE 2010

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 54 NO. 115-36

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

DIRECCION COMERCIAL : CR 54 NO. 115-36

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 1,000,000

ACTIVIDAD ECONOMICA : VENTAS DE CALZADO / VENTAS DE PRENDAS DE VESTIR

TIPO PROPIEDAD : COPROPIEDAD

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 15 DE OCTUBRE DE 2010

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2010

CERTIFICA:

PROPIETARIO (S)

NOMBRE : MARTINEZ MEDINA SEBASTIAN

C.C. : 1019015834

N.I.T. : 10190158341 - , REGIMEN SIMPLIFICADO

MATRICULA NO : 02036140 DE 15 DE OCTUBRE DE 2010

\*\*\*\*\*

NOMBRE : MUÑOZ MEZA SANTIAGO

C.C. : 1020723251

N.I.T. : 10207232519 - , REGIMEN SIMPLIFICADO

MATRICULA NO : 02036145 DE 15 DE OCTUBRE DE 2010

\*\*\*\*\*

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE  
MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO POR LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE  
REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS HABLES  
DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE  
RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

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

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

\*\*\*\*\*

## **Anexo # 15: ENTREVISTA PERSONAL, Fundador de la marca REPUBLICANA®, David Tarazona**

Se realizó entrevista personal al fundador de la marca REPUBLICANA®, la cuál tuvo sus inicios en el desarrollo de camisetas estampadas sobre pedido, de acuerdo a los gustos de las personas que conocía y le realizaban pedido. A continuación se presenta la entrevista que se desarrolló buscando enfatizar en el desarrollo del canal de distribución.

Pregunta #1: ¿Cómo fueron los inicios de la empresa?

**David:** Los comienzos de la empresa fueron a partir de hacer camisetas para mí, al conocer el proceso de estampado a base de Screen y comprar camisetas básicas en cualquier almacén de ropa y en la casa estampaba las ilustraciones que me gustaban en especial tendencias culturales de los años 50's, clásicos de la música y el deporte. A partir de esto mis amigos y conocidos veían las camisetas que utilizaba y me preguntaban donde comprarla, lo cuál les dije que yo las hacía y les ofrecía desarrollarles las camisetas con las ilustraciones que ellos quisieran. A partir de esto y con el paso del tiempo se fue creando la empresa que ahora se conoce como REPUBLICANA®

Pregunta #2: ¿En que momento se dio cuenta que debía hacer empresa?

**David:** Lo más importante del crecimiento de esta idea fue el voz a voz con mis amigos y conocidos, ya que empezaron a llamarme conocidos de ellos, o me mandaban la ilustración con mis amigos y las referencias de cómo querían la camiseta para que se las hiciera, entonces empecé a tener pedidos que se me salían de las manos, puesto que estaba estudiando en el colegio y haciendo las camisetas, entonces tuve ayuda de mi familia, mi hermana y mi mamá para comprar las camisetas y hacer el Screen. En ese momento pude ver que la idea podía convertirse en una realidad de empresa.

Pregunta #3: ¿Cuando se dio cuenta que empezó a crecer cada vez más, qué actividades hizo para poder cumplir con los pedidos?

**David:** Me estaba demorando mucho haciendo las camisetas, por los pedidos que tenía, y yo les había puesto un precio que creí que costaba el trabajo que estaba haciendo. Al ver lo que estaba haciendo, mi papá me sugirió formalizar el negocio y crear una marca de camisetas que siguiera con el mismo enfoque, entonces con ayuda de él la formalicé y me sugirió estandarizar la fabricación y dejar de lado los pedidos por persona.

Pregunta #4: ¿El canal de distribución en ese momento, cual era?

**David:** Yo comencé haciendo las entregas personalmente, al principio era muy fácil porque la mayoría de pedidos eran de amigos del colegio, entonces las llevaba a clase y las entregaba allá. Después cuando empezaron los pedidos de personas que no conocía si me tocaba en las horas de la tarde transportarme hasta donde vivían o nos encontrábamos en algún lugar como parques o centros comerciales para hacer la entrega y el pago.

Pregunta #5: ¿En este momento, la empresa sigue con los mismos argumentos, de fabricación sobre pedido, entregas a domicilio, empresa familiar?

**David:** Lo único de los que me nombró es las entregas a domicilio, cuando empecé a ver que ya no tenía tiempo para nada sino solo para entregar camisetas, contraté a un mensajero que me ayudó y desde ahí las entregas las hacen ellos.

Pregunta #6: ¿Tiene algún otro canal de distribución?

**David:** Si, tengo vendedores los cuales a medida que venden, se les paga por la cantidad que vendió, por comisión. La mayoría de ellos son conocidos y amigos que se encargan de mirar como las venden, porque de eso depende lo mucho o poco que ganen en la venta de mis camisetas.

Pregunta #7: ¿Cuál de los canales es el más importante y porqué?

**David:** Si se ve a partir de las ventas, hay más salida de productos y más ventas a través de los domicilios, porque la vía principal donde conocen los productos es a través de la página y nos contactan directamente. Lo más probable es por la comodidad de poder llevarles a la casa los productos y no tener que ir a comprarlos a una tienda ropa. En la página web pretendemos mostrar las especificaciones más detalladas con el fin de cuando se realice la entrega ellos puedan encontrar el producto que buscaban.

Contacto de la marca en su página Web



Pregunta #7: ¿Sigue con los productos sobre pedidos?

**David:** Estandaricé la fabricación para reducir costos y tiempos, empecé a comprar las herramientas que necesitaba y ahora hago colecciones pero sin perder el branding de las tendencias culturales de las décadas importantes 60's, 70's y 80's.

Aunque algunas veces hago sobre pedido pero es para personas especiales o amigos que me encargan un producto único.

Pregunta # 8: ¿Tiene punto de venta?

**David:** No

¿Por qué?

**David:** No lo veo necesario, mi mercado son las personas jóvenes con unas características especiales, no veo necesario incurrir en ese gasto ya que las entregas a domicilio y los vendedores poco a poco van incrementando las ventas y esa es mi fuerza de ventas principal.

Pregunta #9: ¿Cuál le parece su ventaja competitiva?

**David:** La innovación, yo creo que es lo más importante, trato de sacar colecciones lo más seguido posible para mantener diversidad en los productos. La tendencia cultural en las ilustraciones representa la empresa y eso los clientes lo reconocen. Además utilizamos empaques que nos representan y tenemos nuestra razón social que también genera en el cliente sensibilización y ayuda con a devolución de esos empaques.

#### Empaque y razón social de REPUBLICANA®

**RECICLA SONRISAS**  
*Ayudemos a los niños, salvando el planeta!*

Por cada empaque de cartón que nos devuelvas, Republicana™ aportará \$1000 pesos al Centro MYA, una institución que se dedica al cuidado de niños con discapacidad mental.

**RECICLA SONRISAS**  
REPUBLICANA

**CENTRO MYA**

**POR LOS NIÑOS Y EL PLANETA**