

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



CANIS VOLANS



ANDRÉS FELIPE SANDOVAL MORA

BOGOTÁ- COLOMBIA

2016



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



CANIS VOLANS

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANDRÉS FELIPE SANDOVAL MORA

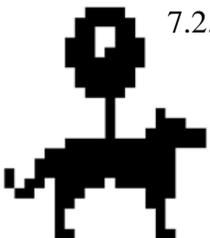
BOGOTÁ-COLOMBIA

2016



CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.1. EQUIPO EMPRENDEDOR	7
1.2. ORIGEN DE LA IDEA Y PROYECTO	8
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	9
2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	9
2.2. MODELO DE NEGOCIO	10
2.3. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	11
3. NUESTROS PRODUCTOS.....	12
4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	13
4.1. ENTORNO DEL MERCADO.....	13
4.2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	15
4.2.1. <i>Segmento objetivo</i>	15
4.2.2. <i>Tamaño del mercado</i>	16
4.2.3. <i>Análisis competencia</i>	18
4.2.4. <i>Análisis DOFA</i>	19
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	21
5.1. MEZCLA DE MERCADEO.....	21
5.2. PRESUPUESTO MERCADEO	22
5.3. OBJETIVOS COMERCIALES	23
6. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	23
6.1. ESTRATEGIA PRODUCCIÓN	24
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	25
7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
7.2. PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	27



8. PLAN ECONÓMICO	28
8.1. PLAN DE INVERSIONES.....	28
8.2. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	29
8.3. PUNTO DE EQUILIBRIO	30
9. PLAN FINANCIERO.....	30
9.1. ESTADOS FINANCIEROS.....	30
9.1.1. <i>Balance</i>	30
9.1.2. <i>Estado de Resultados</i>	30
9.1.3. <i>Flujo de caja</i>	31
9.2. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	31
9.2.1. <i>Valor presente neto</i>	31
9.2.2. <i>Tasa interna de retorno</i>	31
9.2.3. <i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	32
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.....	32
10.1. PLAN AMBIENTAL Y DE CALIDAD.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34



Fuente: autoría propia



Contenido tablas y figuras

FIGURA 1: *PLAN INVERSIONES* 28



Dedicatoria

A mis padres.



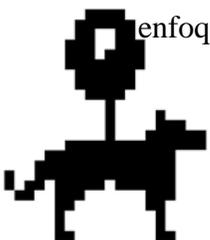
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Somos una marca dedicada a la comercialización (Código CIU 4771) de accesorios de moda, arte y diseño. Principalmente venderemos prendas de vestir y accesorios de moda y como artículos secundarios: objetos de diseño varios. El concepto será el de crear un hub de arte y diseño donde cada producto tendrá un valor artístico agregado. Todos los procesos pasaran por nuestra supervisión y diseño: desde la confección de las prendas hasta su venta.

1.1. Equipo emprendedor

Nuestro equipo se conforma de mi hermano (Camilo Sandoval) y yo (Andrés Sandoval). Mi hermano, una persona con capacidades cerebrales y creativas de admirar, becado por excelencia en la universidad Nacional de dónde se graduó de la carrera de Cine y Televisión, estudia así mismo una segunda carrera de Diseño en la cual también está becado por excelencia en la Universidad de los Andes. Habla 4 idiomas a la perfección : francés, inglés, portugués y aprendiendo alemán. Ha participado en cortometrajes como realizador o productor, convocatorias de arte, publicado en un importante libro artístico; Graphia Blanco y Negro, director de arte y diseño de la revista REC y fundador del proyecto social: Nosotros y las Camisetas.

Por mi parte hago mi trabajo de grado para el programa de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario, graduado de un MBA en dirección Internacional en la Escuela de Negocios de Navarra Foro Europeo, hablo también 4 idiomas y aprendiendo alemán. Ambos tenemos un perfil internacional al haber vivido 2 años en Sao Paulo Brasil y yo dos años en España, hemos recorrido una decena de países a lo largo de nuestras vidas, nos educamos en un colegio Europeo rodeado de su influencia cultural y de personas extranjeras. Formamos un equipo altamente creativo en el cual combinamos nuestros conocimientos de manera eficiente. Tenemos gustos similares y apreciamos el arte, en todas sus variaciones, con el mismo fulgor y enfoque.



Para el desarrollo de nuestra idea, mi hermano efectúa las labores de diseño y arte así como la parte técnica de los procesos (manufactura, diseño, dibujo, confección de prendas etc..) por mi parte yo desarrollo la parte administrativa y estratégica. En conjunto somos los creativos: desarrollamos las ideas, los productos, la imagen y estrategia de la empresa, mi hermano plasma en físico lo que diseñamos. Estoy aprendiendo procesos técnicos para colaborar así en la elaboración de nuestros productos.

1.2. Origen de la idea y proyecto

Crecimos y fuimos educados bajo una influencia artística importante, mi madre publicista y artista y una educación en el Liceo Francés de Bogotá. Mi hermano graduado de Cine y Televisión y terminando Diseño, y yo un apasionado por la moda, el diseño las tendencias y la iluminación. A lo largo de los últimos años, creciendo y moldeando nuestras personalidades, hemos buscado y explorado nuestro lado artístico: pintura, música, cine... y en esa exploración llegamos a una cierta fusión de ideas en la cual decidimos empezar a elaborar productos. Por mi parte la moda, por su parte el diseño y lo gráfico: se nos ocurrió elaborar accesorios de moda con un toque artístico profesional.

Empezó todo con un emprendimiento social en el cual mi hermano diseñaba camisetas y las estampaba para luego regalarlas a poblaciones de bajos recursos o poblaciones en necesidades: donar camisetas y a la vez propagar arte y así felicidad a la población. Se distribuyeron camisetas en la Guajira, Amazonas, Ciudad Bolívar, Chocó y Haití.

A partir de esta idea fue creciendo el interés en plasmar nuestro arte en prendas y accesorios de moda. Al ver resultados físicos y tangibles nuestras ideas cogieron más forma dándonos motivación para seguir en la exploración. Después de vivir dos años en Barcelona e impregnarme de su ambiente cultural tan alto, recorriendo el barrio gótico con sus tiendas de diseño y moda, sentí la necesidad de tener mi tienda propia, al volver a Bogotá y encontrarme con mi hermano terminando su carrera y con conocimientos ya más altos, decidimos lanzarnos en este proyecto de emprender para volver físico nuestro sueño y materializar nuestras



exploraciones. El poder hacer trabajo de emprendimiento con mi Universidad nos dio luz y así mismo el toque de seriedad que necesitábamos para empezar nuestro proyecto.



Fuente autoría propia

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1. Propuesta de valor

El producto que buscamos ofrecerle a nuestro cliente se diferenciará por el contenido detrás de cada diseño. Cada diseño será una obra artística, tendrá una historia, contenido detrás de cada dibujo o patrón. Queremos darle vida al arte y que todos puedan llevarlo consigo y usarlo como medio de expresión. Dejar atrás el concepto que el arte solo se cuelga de los muros de la casa o de museos. Que solo se pueden apreciar través de instagram o en galerías de arte, queremos que cada camiseta o corbatín o paraguas tenga un poder comunicativo y de expresión.

Al haber encontrado el problema de la falta de opciones y dificultad de acceso al diseño y la moda buscamos resolver eso y dar acceso a este. Esto le dará un valor a cada prenda... la



exclusividad y vanguardia de nuestras obras definirá nuestro valor al cliente, su diferenciación y distinción.

Los beneficios para nuestros clientes serán el de poder acceder fácilmente a prendas únicas y exclusivas que antes solo podía conseguir a altos precios

(viajar fuera del país, y/o pedidos por internet en moneda extranjera más gastos de envío). El poder llevar obras de arte y usarlas como expresión personal. Estar a la vanguardia de la moda.

2.2. Modelo de negocio

Para los próximos 3 años nuestro modelo tendrá distintas etapas las cuales se irán adaptando o corrigiendo de acuerdo a los avances en el cronograma. Las primeras etapas constarán de una distribución por medio de tiendas de moda, diseño, arte y similares. Ofreceremos un portafolio de productos los cuales serán vendidos a través de distribuidores y a través de nuestra página web o redes sociales. Los distribuidores o tiendas recibirán un porcentaje de las ventas o un valor fijo determinado en negociaciones. Así mismo, para hacer crecer nuestra marca, se contará con colaboraciones de otros artistas los cuales fusionarán sus redes sociales y contactos dándonos mayor visibilidad y movimiento, a estos artistas invitados se les dará un porcentaje de las ventas y reconocimiento físico en la descripción del producto. Se enfocará prioritariamente en distribuidores. La idea es que nuestra marca empiece a circular y empiece a ser reconocida. De acuerdo a la evaluación de esa primera etapa se harán las correcciones necesarias y se evaluará por cual otro canal continuaremos nuestras ventas.

Al final de los 3 años esperamos tener ya nuestra propia tienda la cual será un “hub” de arte moda y diseño el cual servirá de vitrina y experiencia física para el cliente. En esa etapa se enfocará más la experiencia artística y la compenetración con el cliente que interactuará con nuestros productos y concepto artístico.

Durante esos 3 años trabajaremos en colaboración con otros diseñadores y artistas para, de esa manera, hacer crecer nuestro rango de impacto e incentivar la colaboración de nuevos artistas



y proyectos. Paralelamente se irán desarrollando y validando nuevos productos. Es un mercado que va mutando rápidamente y debemos ir a la vanguardia de la moda y tendencias.

El concepto principal es funcionar como una galería de arte pero en vez de ofrecer solamente obras artísticas, ofrecer prendas de vestir, accesorios y otros objetos de diseño.

2.3. Orientación estratégica

Al crear nuestra marca y empresa queremos ofrecer al cliente un nuevo acceso al arte a través de la moda, poder ofrecer diseños únicos y elaborados que a través de ellos permitan una expresión por parte de cada cliente. Al ser apasionados por la moda, creemos y queremos ser la vitrina de nuevas tendencias y satisfacer el hambre por lo nuevo, por la estética, por la innovación por la exclusividad de nuestros diseños. Queremos romper ese esquema tradicional que se vive en las calles colombianas, donde usar colores o ciertas prendas generan categorizaciones y exclusiones. Queremos sentir la libertad de expresión y que cada quién pueda fluir y demostrarse como sienta... y esto ofreciendo nuevos productos que rompan esos esquemas de lo tradicional.

A largo plazo queremos ser reconocidos como esa marca que ofrece un respiro a la moda, como esa elección a la hora de querer ser único, que se reconozca nuestra exclusividad y calidad. Que al caminar y ver alguien usando una prenda nuestra se reconozca que es diseño nuestro. Tenemos claro que nuestra marca será exclusiva, será fashionista, será innovadora y vanguardista y por ende tiene un largo camino de valoración y reconocimiento. Será un proyecto de vida.



3. NUESTROS PRODUCTOS

Para esta primera etapa estamos desarrollando un portafolio con 4 productos: camisetas (estampadas y/o impresas), pantalonetas de baño para hombre, corbatines e impermeables. Todos estos productos están en etapa de prototipado y ya casi finalizados. Según nuestro cronograma en marzo del 2016 estarán ya finalizados y listos para la etapa comercial. Todos los productos tienen intervención de diseño por parte nuestra y han venido siendo validados en el último año. Diseñados en su totalidad por nosotros y confeccionados por terceros (maquilas).



Fuente autoría propia



4. Análisis del mercado

4.1. Entorno del mercado

El entorno para este mercado es bastante peculiar debido a la mezcla latente de distintos enfoques en nuestra empresa: Textiles, arte, diseño, audiovisuales, video, música, pintura, trends. Al tener esta mezcla hay que analizar distintos factores y comportamientos del mercado. Somos conscientes de haber elegido un nicho pero así mismo somos conscientes de su entorno.

Desde el punto de vista del sector textil, los colombianos (*según Observatorio de moda Inexmoda-Raddar*) gastamos una gran parte de nuestros salarios para vestir. Siempre nos hemos resaltado por la calidad de nuestras prendas y éramos considerados un país con potencial textil. Producir textiles sigue siendo económico y poseemos las tecnologías necesarias para el diseño de textiles a pesar de solo tener una impresora de telas naturales en todo el país: Medellín.

El sector textil en Colombia vuelve a renacer y poco a poco vuelve a tomar fuerza, hay que aprovechar ese factor para aprovechar bajos costos en la confección de nuestros productos y exportar aprovechando también el dólar fuerte. “*La Cámara Colombiana de Confección y Afines (CCCyA) ratificó el éxito del decreto 074 de 2013 el cual, a tan solo un año de implementación, ha incrementado el empleo del sector en 21,9% en todas las regiones del país, demostrando un notable incremento de la confianza que tienen los consumidores en los productos de origen nacional.*” (Semana, 2014) Este decreto habla sobre el aumento arancelario para productos y prendas terminadas de importación para así incentivar la manufactura nacional y devolverle la importancia que solía tener. Así mismo bajo palabras propias de Carolina Blackburn, Directora de Cámara Colombiana de Confección y Afines: “*Se está reactivando el sector confeccionista, evidenciando unos resultados importantes en crecimiento de producción*”

Así mismo el sector acá en Bogotá lleva la tajada más grande en producción:

Y bajo las palabras de Carlos Eduardo Botero, Presidente de Inexmoda:



“ explica que el poder adquisitivo de los consumidores de la clase media y el incremento del consumo, hacen que marcas internacionales y locales vean oportunidades de crecimiento en el país, y por ello la apertura de tiendas de pequeño y gran formato sigue siendo pan de cada día.”

Todos estos indicios dan un horizonte favorable para la creación de nuestra empresa y favorecen así mismo nuestro entorno para desarrollarnos. (Tiempo, 2016)

Con el boom de centros comerciales según la Asociación de Centros Comerciales de Colombia se desarrollarán más de 56 nuevos proyectos entre 2014 y 2015,. (Semana, www.dinero.com, 2013)”, y la entrada de nuevas marcas extranjeras como: Zara, Bershka, Mango, MAssimo Dutti, Gap, Forever 21, Nike nos hemos abierto a nuevas tendencias al vestir con un toque más vanguardista y estilizado. Esto nos conviene ya que poco a poco se va educando al consumidor a experimentar y vestir nuevas cosas, a alejarnos del estilo conservador y tradicional que nos identifica. Pero de la misma manera nos perjudica debido a nuestra cultura de marca: los colombianos preferimos siempre marcas extranjeras y nos gusta lucir las marcas pretendiendo un status social o cultural. Nos perjudica ya que no somos una marca extranjera ni conocida aún por lo cual un alto porcentaje de nuestros clientes sectorizados en estrato 4 tendrán tendencia a no tenernos como referencia a la hora comprar. La ventaja la tenemos en estratos 5 y 6 dónde el factor marca deja de ser importante y el ser único y no comprar ropa que una gran masa pueda tener. Se enfocan más en lo exclusivo y nuevo.

Desde el punto de vista del sector Arte, es un sector que cada vez más coge fuerza en Colombia y todo gracias a la globalización e internet. Estamos cada vez más expuestos a tendencias nuevas, Bogotá es pionera en incentivar el arte: festivales de cine Francés, festival iberoamericano de teatro, La feria del millón, Corferias, Estéreo Picnic, Rock al parque, Festival Centro. Así mismo el movimiento independiente de artistas y diseñadores adquiere cada vez más forma y en ese pequeño espacio estamos nosotros. Cautivando a un público nuevo que pide cosas nuevas más y más, viajeros que se deslumbran con tiendas y formatos en otros países, y buscan encontrar tiendas y productos similares acá en Colombia. Es ahí dónde la mezcla de Arte diseño y textiles tiene una apertura interesante y causa curiosidad en los clientes. Hay que aprovechar las características tempranas de estos sectores y sumergirse en esta aventura ya que



pertenece a la ola pionera en estos aspectos. Si no aceleramos en algunos años ya tendremos una competencia mayor y establecida.

4.2.Descripción del mercado

4.2.1. Segmento objetivo

Nuestro segmento está enfocado en toda persona aquella que desee, a través del vestir, expresarse y transmitir un mensaje único. En lo práctico nuestro segmento se enfocará en un perfil de persona de clase media y alta con un sentido fashionista latente que busque diferenciación y exclusividad a la hora de vestir.

Nuestros clientes serán personas en su mayoría, pero ofreceremos diseños de camisetas estampadas también a empresas. Nuestro mayor cliente sería en parte los considerados “Hipsters” quienes conceden un alto valor a la estética el arte y la moda como medio de expresión. Ellos tienen ya el concepto de innovación a la hora de vestir ya establecido en sus mentes, por lo cual serían nuestros primeros compradores. Eso no significa que sean nuestro único segmento objetivo, la idea es familiarizar otro tipo de compradores con nuestros productos: abrirles la posibilidad de experimentar y probar nuevas tendencias. Al crear nuestra tienda (hub de artistas y diseñadores) invitaremos a otro tipo de clientes a involucrarse en este movimiento.

Al generar una experiencia física y sensorial, nuevas personas tendrán la posibilidad de empaparse y admirar nuevos productos y posibilidades al vestir. Es importante que estos nuevos clientes hayan tenido acceso a educación superior y que además tengan los medios para adquirir nuestros productos. Estos nuevos clientes deben también ser personas con una estética no definida ni pertenecer a ningún grupo cultural que pueda definir o influenciar radicalmente sus gustos al vestir. Deben ser personas influenciables y dispuestas a experimentar y arriesgarse al cambio.

La segmentación para este tipo de productos es bastante específica ya que maneja tendencias que solo pueden ser reconocidas al estar compenetrado con el mundo del arte y la moda. Una Persona “hipster” se adapta perfectamente a nuestro segmento ya que este perfil se caracteriza



por un profundo conocimiento del arte y de tendencias alternas a la hora de distinguirse, entre más innovador y elaborado sea su forma de vestir., más reflejará su personalidad y lo hará diferente de los demás usuarios. El arte por eso al ser una expresión sublime de nuestras mentes, permite crear accesorios y prendas únicas que exaltarán a nuestro segmento objetivo. En principio para darnos a conocer buscaremos alianzas con otras empresas que promuevan el arte y sus derivados: festivales de música, universidades, galerías de arte, bares, museos, o empresas con proyectos sociales y culturales que deseen colaborar con nosotros. La mayoría de nuestros clientes serán personas jóvenes y de mediana edad que son aquellos que han logrado ser tocados por la ruptura de la moda tradicional.

4.2.2. Tamaño del mercado

A partir del análisis de segmento podemos estimar el tamaño de nuestro mercado. Tomando información variada y aplicando filtros personales podemos hacer un estimado:

- De un total aproximado de jóvenes en Bogotá de 1 939 565 (24,9% de la población total)
Según encuesta distrital de juventud de Bogotá Humana 2014
- 13.5% de los jóvenes viven en estrato 5 y 6 para un total aproximado de 261 841 jóvenes.
- 35.2% estrato 4 para un total aproximado de 682 726 de jóvenes.
- Para un total de 944 565 jóvenes posibles compradores.
- Según estudios del Observatorio de moda Inexmoda-Raddar el colombiano adulto en general gasta anualmente 383 000 pesos en ropa y sus derivados.
- Basados en los datos poblacionales y en los datos de inversión en prendas de vestir: cogemos nuestro número de posibles compradores y lo multiplicamos por la inversión anual en prendas de vestir para sacar un estimado de la inversión total de nuestro cliente potencial.
- Para un total aproximado de 361 552 000 000 pesos anuales gastados por jóvenes de estratos 4,5,6 en Bogotá.



- Teniendo en cuenta que nuestro segmento es bastante específico y nuestros productos textiles son también de uso exclusivo tomaremos una porción de 1/40 de ese total: 9 038 800 000 pesos anuales, 753 233 333 pesos mensuales.
- Sabiendo ya un aproximado de los gastos mensuales de nuestros posibles compradores, aplicamos otros filtros para segmentar la tajada en la cual participaríamos con nuestra empresa.
- Con un aproximado de 10 competidores exclusivos y que se repartan equitativamente las ventas totales estaríamos apostándole a una **porción del mercado de 75 millones de pesos mensuales.**

Los filtros personales y la estimación que conlleva al resultado final están basados en un análisis de las principales prendas de vestir en el mercado bogotano así como sus categorías: pantalones, zapatos, camisas, camisetas, sudaderas, chaquetas, jeans, bufandas etc.. categorizándolos así en 40 categorías. Al hacer la estimación aumenté el número de categorías para así contemplar un escenario pesimista y limitado y de esa manera tener un concepto más real de las oportunidades y de la tajada que podríamos llevarnos de ese mercado. Al manejar varios productos textiles distintos abarcaríamos varias categorías y en teoría tendríamos una mayor tajada, pero así mismo al ser productos y accesorios tan específicos y de temporada no tenemos un dato real de las ventas de estos. Entonces de ahí radica un filtro pesimista para abarcar cualquier variable que no tengamos en cuenta y cualquier variable errónea agrandando así el rango de error y buscando lo mínimo posible que pudiéramos ganar. De esa manera contemplamos el peor de los casos (el cual no es para nada terrible) y verificamos así que nuestra tajada si tendrá al menos lo mínimo esperado dentro del mercado. Es una técnica en la cual se valoran los peores escenarios y se analizan: en el peor de los casos no será viable, pero en este caso lo es y sabemos que en el peor escenario seguimos teniendo una gran tajada para explotar.



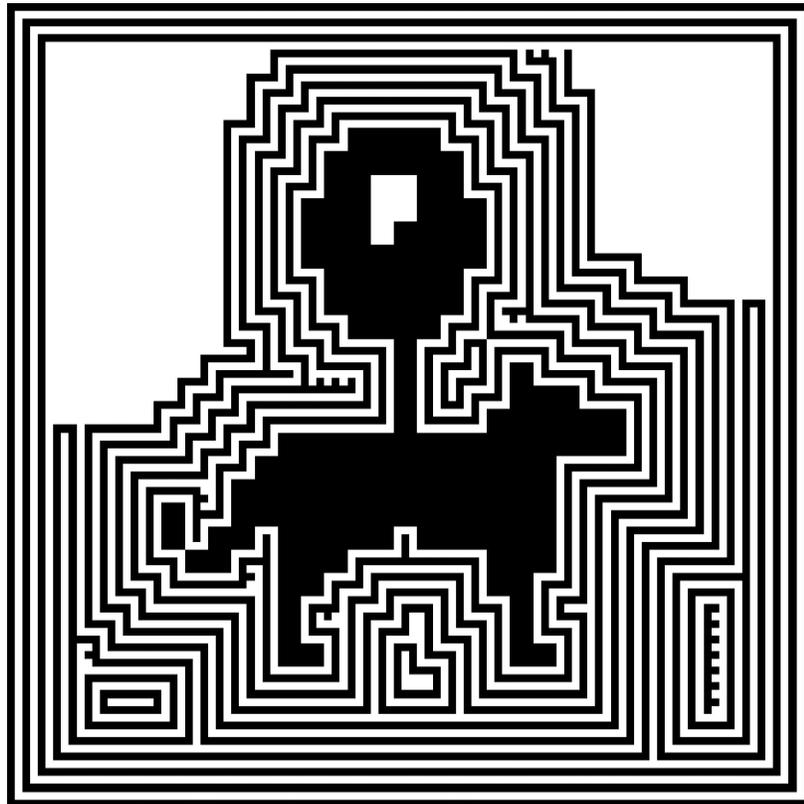
4.2.3. Análisis competencia

Nuestros productos, al ser de índole artístico y de diseño exclusivo, tienen una competencia limitada dentro del sector. La mayoría de las marcas que compiten son empresas similares a la nuestra: emprendedores y diseñadores independientes (Terranova, Rat Tramp, Threadless, Céfir, Fire Studio Stor, Velmost). Estos competidores manejan una forma de distribución similar: redes sociales, página de internet, envíos gratis en ciertas zonas, contratación de diseñadores nuevos y conocidos. Estas empresas compiten dentro del concepto de marcas independientes con alto nivel de diseño, pero sus productos son muy variables, solo a veces ciertos productos son similares. No existe una gran marca o empresa que compita con nosotros, al ser un nicho exclusivo y poco explorado en Colombia solo existen pequeñas empresas con modelos similares al nuestro, las ventajas se ven reflejadas en la innovación y creatividad con la cual se distribuyen los productos. Internacionalmente la empresa Threadless es reconocida por su modelo (camisetas estampadas por internet con arte y diseño y competencias para reclutar diseñadores) ellos son nuestra gran competencia dentro de las camisetas estampadas. En cuanto a precios: los competidores analizados manejan los mismos precios. En este mercado el precio no sirve para competir ya que se tiene claro que en la exclusividad el precio a pagar es alto. En cuanto a innovación se refiere: se habla del diseño y materiales usados para las prendas y accesorios finales, se entiende también innovación en nuevos accesorios elaborados por diseñadores de moda. Nuestro segmento es limitado (el arte es muy subjetivo) por lo cual la ventaja radica en el estudio profundo de las tendencias y del gusto fashionista de nuestro segmento. La innovación, calidad y exclusividad definen la ventaja.

En cuanto a nuestra competencia indirecta, bueno.. dentro del sector textil cualquiera que venda algún producto similar al nuestro podría considerarse competencia indirecta. Nuestros productos no son considerados de necesidad básica, son considerados productos de lujo o complementarios. Si necesitas una camiseta por el simple hecho de que no tienes una y no quieres gastar mucho dinero en ella: definitivamente no vas a elegirnos como opción de compra. Por eso en teoría la competencia indirecta que nos podría afectar sería una gran empresa como Zara o bershka ya que ellos tienen la infraestructura necesaria para crear productos similares a



los nuestros. Eso si, su nicho o segmento objetivo se aleja al nuestro. Nos quitaría clientes que solo buscan comprar una marca conocida. Nuestra otra competencia indirecta son páginas de internet extranjeras que vendan productos similares a los nuestros implicando así costos mucho más elevados debido al cambio de moneda y debido a los envíos e impuestos de aduana.



Fuente autoría propia

4.2.4. Análisis DOFA

Externo:

- **Oportunidades:** El mercado al que apuntamos está en crecimiento. La posibilidad de expansión fuera de Bogotá y fuera de Colombia es bastante grande. Las redes sociales nos brinda una plataforma mundial para darnos a conocer. Los costos de producción son bajos y al exportar con el cambio de moneda: euro (3600 pesos aprox) y Dólar (3400pesos) aprox podemos sacar provecho de esta situación y empezar a buscar



distribuidores en ciudades como Barcelona, Berlín y Lisboa. También se aceptan como oportunidades la expansión y crecimiento de los movimientos artísticos en nuestra capital. Se aprovecha también las redes artísticas que usan las redes sociales y los colectivos y hubs como método de crecimiento.

- **Amenazas:** Las grandes marcas como Zara, tienen una habilidad muy grande de innovar a una velocidad increíble, su equipo de investigación de tendencias está siempre a la vanguardia y podría desmoronar nuestra propuesta artística. El auge de artistas independientes que buscan abrirse paso en el mercado y llegan con nuevas ideas y propuestas que competirían con nosotros.

Interno:

- **Fortalezas:** Nuestra propuesta artística y estética es única, dificultando así la copia o imitación. Los conocimientos técnicos y el backup cultural nuestro nos da una ventaja sobre otras empresas similares. El control y la elaboración de las prendas desde 0 nos da una ventaja sobre otras empresas que solo intervienen productos ya finalizados. Tenemos una amplia red y contactos que se mueven dentro de nuestro ámbito artístico facilitando la entrada de nuestros productos a nuestros clientes objetivo. Manejamos y conocemos todos los procesos de producción y diseño de nuestros productos. Hacemos parte de nuestro segmento de clientes por lo cual entendemos los gustos y comportamientos de nuestros usuarios y competencia.
- **Debilidades:** Al querer dar a conocer nuestra marca y convertirla en referente dentro del medio artístico, tenemos que luchar frente a un consumidor que solo acostumbra a comprar marcas reconocidas y que frente a nuevas marcas es desconfiado y distante. Es un trabajo doble comparado a solo producir elementos para que otras marcas vendan bajo su propio nombre. Los proveedores y manufactureros son complicados de manejar ya que no quiere amoldarse a nuestras especificaciones y requerimientos de producción, ya que estos son bastante específicos. Le tienen miedo al cambio y a modificar su rutina de producción.



5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1. Mezcla de mercadeo

Durante el primer año nuestros 4 productos principales serán distribuidos por tiendas especializadas en moda arte o diseño, a partir de marzo y con el portafolio finalizado empieza la etapa comercial en la cual buscaremos potenciales distribuidores y comercializadores de nuestros productos. Manejaremos 2 opciones de acuerdos: o se les da un porcentaje de venta (entre el 8 y el 13%) o una cuota fija o un mix de las dos.

A parte de los distribuidores, manejaremos un sistema de integración de otros artistas: convocaremos otros diseñadores los cuales servirán, no solo como fuente de arte, sino también servirán como distribuidores y agentes de publicidad. Su propia red de seguidores, fans, amigos, y clientes se fusionará con la nuestra ampliando así nuestro rango de alcance. Cada diseñador nuevo nos trae nuevos clientes y una expansión total de la marca. Así mismo cada nuevo diseñador puede tener sus distribuidores propios o modelos de negocio los cuales también se acoplarán a nuestra estrategia ampliando así nuestra estrategia de distribución.

Al fomentar esta estrategia de distribución provocaremos un contagio de entusiasmo en otros diseñadores que querrán hacer parte del proyecto y aprovechar nuestra red de clientes y contactos. En principio somos nosotros quienes buscaremos a estos diseñadores, pero al crecer nuestra marca e imagen serán ellos quienes quieran aprovechar nuestra plataforma para darse a conocer y para hacer crecer también su nombre en el medio artístico. Es una estrategia de reacción en cadena, en la cual cada contacto nuevo o cada artista nuevo acopla su red social a la nuestra y así crecer rápidamente y captar posibles nuevos mercados. No a todo el mundo le gusta el impresionismo, algunos prefieren el arte abstracto, otros el hiperrealismo, y así va variando los gustos artísticos, por eso es importante expandir los diseños y acaparar nuevos clientes adaptándose a sus gustos y así mismo ofreciéndoles nuevas tendencias.



Dependiendo la tienda decidiremos si manejar un kit de imagen de marca o si nos adaptamos a la estética de la tienda propia.

Así mismo manejaremos inventario de productos nosotros mismos comercializándolo a través de nuestra página web o redes sociales.

Los precios se manejarán iguales sea por distribuidores o por nuestra propia cuenta, la diferencia radica en los descuentos u ofertas específicas en cada tienda dependiendo la estrategia que manejemos con cada distribuidor. Haremos visitas frecuentes en cada tienda para controlar que se esté transmitiendo nuestra idea de marca así como organización de stands y estrategias visuales de nuestros productos. Se maneja un standard para todas las tiendas distribuidoras ya que nuestra imagen y marca es la que se busca transmitir y generar recordación al cliente. Cada tienda manejará su propia publicidad y será reforzada por nosotros en las redes sociales, así mismo se harán campañas de comunicación conjuntas que beneficiarán tanto a nuestra marca como a su tienda o marcas.

5.2.Presupuesto Mercadeo

Para nuestra etapa comercial tendremos un presupuesto variable aproximado de 200 mil pesos mensuales. Este monto será destinado para la elaboración de portafolios y muestreo de nuestros productos así como merchandising para recordación de marca: stickers, pines, material publicitario. Dependiendo la tienda se hará inversión en adecuación de stands. Así mismo se dispondrá de un presupuesto variable de alrededor de 1 millón de pesos el cual será destinado a stands en ferias o eventos Estas ferias serán siempre distintas ya que siempre aparecen nuevas pero en teoría empezaremos por ferias para jóvenes emprendedores, ferias de emprendimiento, ferias de arte y moda, festivales de música Estéreo Picnic, Festival Centro.. Este monto se autofinanciará por las ventas y en caso de no poder cubrir su costo, se obtendrá del presupuesto general anual que es de 2400000 pesos.

La publicidad podrán ser folletos o afiches para cada evento, fiesta, exposición o tienda específica. Los costos exactos para cada ítem publicitario o de merchandising será variable dependiendo el proveedor o la temporada. Tomamos esos 200 mil mensuales de acuerdo a



merchandising que ya hemos producido y distribuido así mismo por varias cotizaciones que hemos hecho a lo largo del último año.

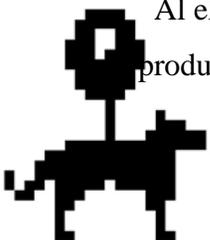
5.3.Objetivos comerciales

En nuestra etapa comercial el objetivo será encontrar distribuidores que, en sumatoria, puedan vender un mínimo de 30 unidades de cada uno de nuestros productos en total mensualmente. Nuestras proyecciones se hicieron bajo un rango de venta entre 25 y 50 unidades mensuales de cada uno de nuestros productos en el primer año y con un incremento de 5 unidades mensuales cada año. Si se cumple esas metas comerciales aseguraremos nuestro punto de equilibrio en el primer año. Queremos mantener alianzas duraderas con nuestros distribuidores ya que a partir de eso se afianzará nuestra marca.

6. Estrategia operativa

Nuestros productos serán diseñados por nosotros y se confeccionarán con terceros (maquilas). Las especificaciones técnicas serán dadas según nuestros diseños y se desarrollarán según nuestras especificaciones. Tendremos el control total de insumos utilizados para la elaboración de nuestros productos: telas, herrajes, material de empaque, cordones, etiquetado, marquillas, botones, impresión etc. El manejo de inventario y producción se hará de acuerdo a las unidades pactadas con nuestros distribuidores y se irán haciendo modificaciones en producción trimestralmente de acuerdo con los análisis de ventas en nuestros puntos. De esa manera evitaremos tener inventario en stock y poder maximizar nuestra producción.

Al elegir nuestras maquilas buscaremos aquellas que respeten indicadores de calidad así como producción limpia y sin explotación de sus empleados. Se gestionará la calidad a través de sus



propios sistemas de calidad pero se harán controles calidad secundarios efectuados por nosotros mismos para asegurar productos finales de calidad.

El proceso operativo a seguir será este:

- Elección de la prenda o accesorio a ser intervenido.(camiseta, corbatín, impermeable..)
 - Elección del diseñador.
 - Elección del diseño.
 - Muestreo y correcciones del diseño y patrón, así como materiales y detalles técnicos.
 - orden de producción
 - tiempo espera producción
 - Producto pasa a revisión y control de calidad.- se distribuye el pedido a distribuidores o colaboradores, una parte se guarda para ventas directas por redes sociales y contactos. Y otra parte 10% se guarda para cambios o reclamos.
 - después de 15 días se hace un control con indicadores de venta y circulación.
- Se evalúa éxito del diseño para futuras colecciones.
- A partir del control y evaluaciones se hacen correcciones y modificaciones en el volumen de pedidos así como de publicidad y precios.
 - para nuevas colecciones (cada 4 meses) se repite el proceso aplicando las modificaciones y correcciones específicas.

6.1.Estrategia Producción

Para nuestra producción se hizo un estimado de acuerdo a las ventas que hemos hecho y de acuerdo a la demanda e nuestros productos, a lo largo del año existen variaciones (aumento o decrecimiento de las ventas de acuerdo a temporadas) pero para poder establecer una producción lineal establecimos un promedio de 30 unidades vendidas por cada producto mensualmente.

Teniendo en cuenta los tiempos de espera de producción cada ciclo productivo empieza un mes antes de cada ciclo comercial. AL querer vender 25 unidades, un mes antes (estrategia operativa) efectuamos el esquema con sus tiempos establecidos: un mes antes de vender estamos ya



produciendo. Las cantidades de producción se les sumará un 20% de unidades para tener para ventas directas y para cambios y o devoluciones. Las unidades sobrantes pasan a etapa de promociones y descuento para no tener en lo posible stock.

7. Estrategia administrativa

7.1.estructura organizacional

Durante los 3 primeros años nuestra empresa será conformada solo por mi hermano y yo. Cada uno tendrá tareas específicas pero las decisiones serán tomadas en conjunto. En caso de un crecimiento alto inesperado necesitaremos probablemente una o 2 asistentes: un administrativo y uno en diseño. Dos departamentos teóricos esenciales se crearán: Comercial y Diseño. En cuanto a colaboraciones externas de diseñadores o artistas, se efectuará bajo modo de porcentajes o comisiones dependiendo lo establecido en las negociaciones con ellos. Los salarios nuestros serán del mínimo legal y en caso de requerir asistentes de diseño o administrativos se les asignará un salario mínimo también (con todas sus prestaciones legales). Puesto que nuestros ayudantes solo harán tareas básicas de ayuda en diseño o administrativo el currículum no requiere estudios profundizados o maestrías ni postgrados. Nosotros mismos haremos la evaluación y reclutamiento en caso de ser necesario. Al ser mi hermano y yo los dos únicos socios el factor salario no será de gran importancia ya que será considerado solamente como un requerimiento legal para el debido funcionamiento de la empresa.

El esquema de funcionamiento interno será de esta manera (preliminar):



Dos gerencias: Diseño y Comercial en las cuales mi hermano Dirigirá la de Diseño y yo la Comercial. Las labores técnicas de producto, elección de materias primas , patronaje y especificaciones de pedido. Así mismo control de calidad post producción y diseño gráfico tanto publicitario como merchandising y producto en sí. Por la parte comercial me encargo yo de buscar y mantener clientes tanto como proveedores y distribuidores. Planeación estratégica de ventas, marketing y publicidad. Control de redes sociales y control de clientes. Promociones y estrategias de acuerdo a indicadores. Los dos departamentos estarán directamente conectados y las decisiones finales serán evaluadas por los dos al tiempo. Con el crecimiento seguramente necesitaremos más personal: abogado, contabilidad, administrativo y comercial. En principio de acuerdo a las funciones básicas los salarios serán del mínimo legal con prestaciones legales. Para el comercial habrán comisiones de venta y todos estos empleados internos serán de contrato in definido. Para nuestros diseñadores colaboradores o artistas su remuneración será bajo negociación: porcentaje de ventas, o remuneración fija y no existirá contratación. Después de la primera etapa ,si el crecimiento es favorable, más divisiones se crearán para el funcionamiento adecuado de la empresa. Se quiere una formación en esquema horizontal dónde todos los departamentos se relacionen e interactúen libremente entre sí, un esquema circular y abierto.



Fuente autoría propia



7.2. Planificación de ventas y producción

Nuestra primera etapa está basada específicamente y dependiente de los logros comerciales que se hagan en este periodo. Al no tener una tienda online o física no tenemos un reporte de producción necesaria, la producción se establecerá de acuerdo a las cantidades y tiempos negociados con nuestros distribuidores. Así mismo de acuerdo con los tiempos y cantidades establecidos con nuestros proveedores negociaremos y planearemos las cantidades requeridas para venta. Se hará una fusión conceptual de proveedores y distribuidores para así minimizar pérdidas o stock maximizando ventas y producción. Así mismo el personal requerido para nuestro funcionamiento será mínimo y administrativo ya que toda la producción, manufactura y distribución se hará por medio de terceros y son ellos quienes se encargarán del personal. Efectivamente sabemos que ante un crecimiento de nuestra marca requeriremos un personal fijo administrativo para controlar todos los pedidos, la producción y las ventas, pero eso será en etapas futuras cuando ya esté en funcionamiento un volumen el cuál mi hermano y yo ya no podamos manejar y requiramos ayuda.

Para mejorar toda la gestión de ventas y producción haremos un sistema de indicadores que será monitoreado semanalmente para así poder planificar con tiempo y hacer pedidos exactos y evitar pérdidas o fallas con nuestros distribuidores y clientes. A medida que vaya creciendo la empresa se irán implementando nuevos indicadores de gestión y calidad así como indicadores de ventas y logros.

Después de llevar un año diseñando y haciendo prueba y error pudimos sacar los costes de nuestros productos. Hicimos ventas y correcciones técnicas. Hicimos evaluación de competencia, de sus sistemas de venta y distribución así como fijación de precios y estrategias de venta. A partir de todos estos análisis pudimos determinar los precios nuestros.

No entraremos a competir por precios ya que al ser un mercado selecto el precio elegido significa prestigio y juega con la psiquis del consumidor sugestionando calidad y exclusividad.

De acuerdo a las materias primas y confección pudimos también establecer precios de venta y sacar los costes para cada uno de nuestros productos.

de nuestros principales productos: camisetas, corbatines pantalonetas e impermeables se harán con la misma maquina para disminuir problemas logísticos y de costos.



8. Plan Económico

8.1. Plan de inversiones

Nuestras labores son meramente de diseño y administrativas por lo cual solo requeriremos de un computador portátil nuevo (1500000 pesos aprox.) así como de un disco duro externo (300 mil pesos) y trabajaremos desde casa. Para el funcionamiento adecuado de nuestro trabajo, hemos estimado una caja menor para cubrir gastos de transporte o gastos varios por un total de 250 mil pesos mensuales el cual puede variar. No estamos generando ningún gasto extra en servicios ni gastos extras en cafetería, por lo cual el estimado de 250 mil pesos mensuales es suficiente para el adecuado funcionamiento de nuestra empresa.

Figura 1: Plan inversiones

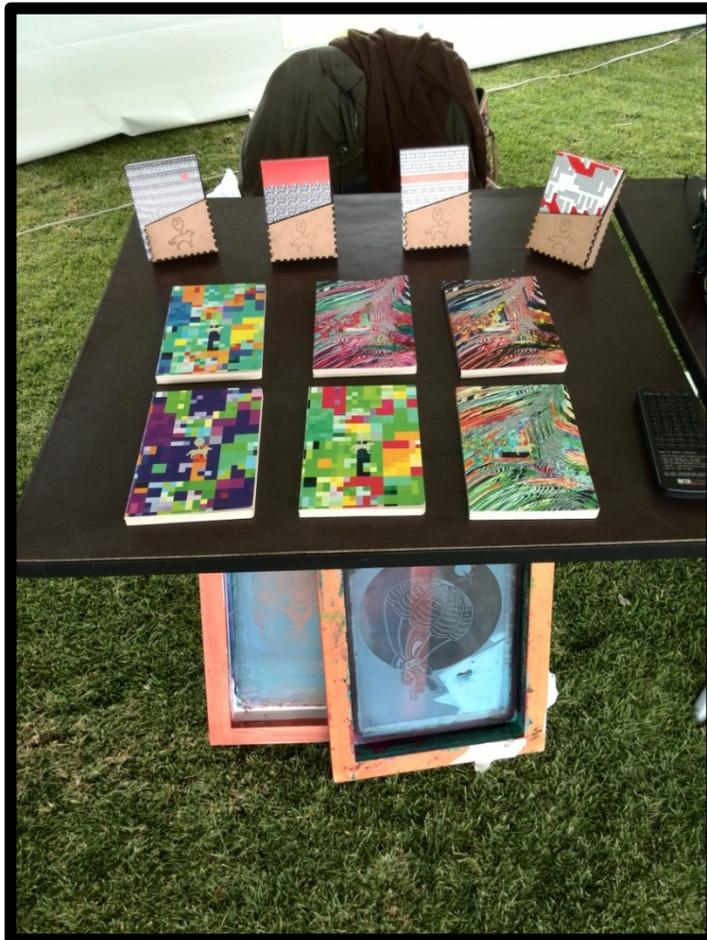
	Concepto	Descripción	VALOR
Nuevos a comprar	1 COMPUTADOR	Toshiba	1500000
	1 DICO DURO EXTRAIBLE	SAMSUNG 1 tera	300000
Existentes	Mesas de trabajo y diseño.	Mesas para corte, dibujo diseño,(industriales)	300000
	2 computadores portátiles	samsung	2500000
	2 discos duros extraíbles	samsung	800000

Tabla hecha por autoría propia.



8.2. Estructura de costos

Los costos y gastos fijos en el primer año son de 35 479 440 pesos, de los cuales 3 millones en costos de producción y 32 479 440 pesos en gastos administrativos así como una depreciación de 500 mil pesos. No se presupuesta mano de obra ni créditos. En cuanto a costos empresariales se estima un monto de 2 000 000 de pesos para papeleo de legalización de la empresa. El margen de contribución de la empresa (de acuerdo a los datos insertados en la herramienta de simulación financiera de Bogotá Emprende) es de 50.73%. El producto que me da mayor margen son los corbatines y el que menos son los impermeables.



Fuente autoría propia



8.3.Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es de 5,6 millones de pesos en promedio mensual y un total de 67 millones 380 mil pesos anuales. Según los datos arrojados en el primer año se llega al punto de equilibrio.

9. Plan Financiero

9.1. Estados Financieros

9.1.1. Balance

El balance al año 3 deja un total de patrimonio de 56 569 160 pesos.

9.1.2. Estado de Resultados

El estado de resultados en el primer año muestra una utilidad de 12,64 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 59,29% anual. La rentabilidad sobre ventas es de 13.63% anual.



Fuente de autoría propia



9.1.3. Flujo de caja

El primer año arroja un flujo de efectivo de 8,14 millones, para el segundo año es de 15,78 millones y para el tercero es de 27,9 millones. El mayor déficit lo presenta en el mes 1 por un valor de 5,44 millones.

9.2. Análisis de rentabilidad

9.2.1. Valor presente neto

Se espera un 15% de tasa de interés de oportunidad y los datos arrojan 36 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto por lo cual se recomienda seguir con este proyecto.

9.2.2. Tasa interna de retorno

Según los datos arrojados por el programa: la tasa interna de retorno es del 623,9%.



Imagen de autoría propia



9.2.3. Periodo de recuperación de la inversión

La inversión inicial es de 1500 000 pesos , y la utilidad del primer periodo es superior por lo cual se puede afirmar que la inversión se recupera en el primer año.

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.

La empresa se constituirá bajo el nombre de Canis Volans, será una empresa comercializadora bajo el registro CIIU 4771, se conformará bajo forma de SAS y se registrará frente a la superintendencia de industria y comercio para así asegurar la marca y su logotipo. Sus dos y únicos socios seremos mi hermano y yo y se registrará en la ciudad de Bogotá. Se considera la forma de SAS debido a sus beneficios y simplicidad a la hora de su constitución., al ser mi hermano y yo los únicos socios se nos facilita esta representación. Para los diseños, ya que serán obras de arte en su mayoría cada una será propiedad intelectual de cada artista o diseñador quien haga los dibujos o patrones. Nuestra marca y logotipo si contaran con protección legal ya que es la identidad de nuestro proyecto. En caso de presentarse algún diseño único o alguna patente e nuestra producción, se recurrirá a las formalidades legales para protegerlas.

En cuanto a permisos y licencias y a riesgos laborales y o ambientales, nosotros solo seremos comerciales por lo cual la producción de nuestros productos correrá por cuenta de terceros, estas empresas ya tienen establecidas sus sistemas internos jurídicos y funcionaran bajo los marcos legales requeridos. Todo lo que tenga que ver con prevención de riesgos, producción limpia, higiene, medioambiente, son factores legales que maneja las maquilas respectivas. Nosotros nos encargamos de buscar empresas que respeten lo máximo posible factores ambientales y laborales.

Cabe entender que esto es para nuestras primeras etapas de crecimiento, cuando ya tengamos un personal mayor y oficinas y tiendas se entrará en una etapa nueva dónde la parte jurídica tendrá así mismo nuevas acciones y determinaciones para el correcto funcionamiento de nuestra empresa.

Estamos trabajando así mismo en la creación de nuestra página web y así mismo en legalizar nuestro dominio: www.canisvolans.com.

Nuestra empresa será situada en nuestra casa propia ya que aquí tenemos nuestro espacio oficina con todos los elementos necesarios para su funcionamiento, después de la primera etapa



de 3 años y al posiblemente tener empleados entonces buscaremos unas oficinas o talleres dónde instalarnos.

10.1. Plan ambiental y de calidad

Nuestra empresa busca reducir a su máximo componentes que afecten el medio ambiente y lo degraden, por lo cual en la búsqueda de proveedores requerimos que usen los productos menos dañinos dentro del mercado así como productos amigables con el medio ambiente. Estamos en búsqueda e investigación de nuevas tecnologías que permitan tener una producción ambiental amigable. Así mismo las manufacturferas buscamos en ellas que respeten parámetros de calidad tanto como en su producción como en recursos humanos, así mismo buscamos que respeten el medio ambiente .

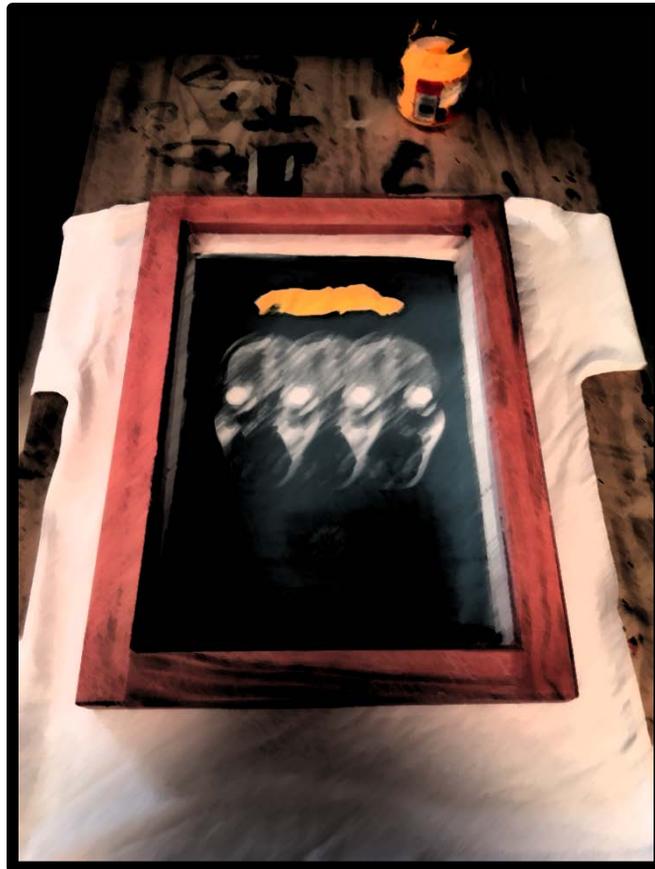


Imagen de autoría propia



Bibliografía

Semana, P. (10 de julio de 2013). *www.dinero.com*. Obtenido de www.dinero.com/empresas/articulo/aprovechando-boom-centros-comerciales/185675

Semana, P. (20 de enero de 2014). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/industria-textil-confeccion-resucito-2013/190736>

Tiempo, P. E. (16 de marzo de 2016). *www.eltiempo.com*. Obtenido de <http://m.eltiempo.com/economia/sectores/tras-anos-duros-el-sector-textil-ve-con-esperanza-el-2015/15162788>

