

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., junio 28 de 2011

Tesis  Trabajo de Grado

**Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Ciudad**

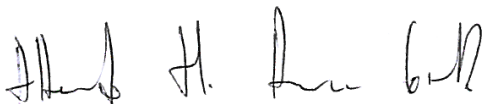
Estimados Señores:

Nosotros, Alberto Mario Ariza González – Rubio y José Adán López Hernández, identificados con cédulas de ciudadanía número 72.245.813 y 79.822.764, autores del trabajo de grado titulado “*Diseño de un servicio especializado en el mejoramiento del autoestima para prendas de vestir en mujeres gorditas*”, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

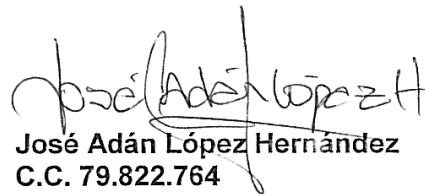
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,



**Alberto Mario Ariza González – Rubio  
C.C. 72.245.813**



**José Adán López Hernández  
C.C. 79.822.764**

**DISEÑO DE UN SERVICIO ESPECIALIZADO EN EL MEJORAMIENTO DEL  
AUTOESTIMA PARA PRENDAS DE VESTIR EN MUJERES CON SOBREPESO**



**ALBERTO MARIO ARIZA GONZÁLEZ – RUBIO  
JOSÉ ADÁN LÓPEZ HERNANDEZ**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
BOGOTÁ D.C.  
2011**

**DISEÑO DE UN SERVICIO ESPECIALIZADO EN EL MEJORAMIENTO DEL  
AUTOESTIMA PARA PRENDAS DE VESTIR EN MUJERES CON SOBREPESO**



**ALBERTO MARIO ARIZA GONZÁLEZ – RUBIO  
JOSÉ ADÁN LÓPEZ HERNANDEZ**

**Plan de negocios para optar al título de:  
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Tutor  
RUBÉN DARÍO BAENA PEÑA  
Ingeniero Químico**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
BOGOTÁ D.C.  
2011**

## CONTENIDO

	Pág.	
1	PLANTEAMIENTO	7
2	JUSTIFICACIÓN	8
3	OBJETIVOS	9
3.1	OBJETIVO GENERAL	9
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS.	10
5	MARCO TEÓRICO	11
5.1	MOMENTOS DE LA VERDAD – JAN CARLZON	11
5.2	GERENCIA DEL SERVICIO – KARL ALBRECHT	13
5.3	UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA - LEONARD BERRY	16
6	MARCO CONCEPTUAL	18
7	MARCO DE REFERENCIA	21
8	MARCO CONTEXTUAL	23
9	METODOLOGÍA	24
9.1	INVESTIGACIÓN DE UNA EXPERTA	24
10	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	27
11	SALUD FINANCIERA	28
12	ANÁLISIS DEL MERCADO	34
13	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	41
13.1	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	41
13.1.1	Visión	41
13.1.2	Misión	41
13.1.3	Valores	41
13.1.4	Metas	41
13.1.5	Operaciones	42
13.2	ESTRUCTURA LEGAL	43
13.3	ESTRATEGIA DE PRECIOS	55
13.3.1	Qué factores influyen en la fijación del precio	56

13.3.2	Quienes determinan nuestros precios	56
13.3.3	Sensibilidad de Precios	57
13.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	59
14	PLAN FINANCIERO	68
15	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	75
16	PLAN DE RIESGOS	77
	BIBLIOGRAFÍA	81

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Tabla 1.Aspectos metodológicos	10
Tabla 2.Etapas del proyecto	24
Tabla 3.Por área geográfica	38
Tabla 4.Por demografía.	38
Tabla 5.Análisis de las Fuerzas de Porter y Análisis DOFA	39
Tabla 6.DOFA	40
Tabla 7.Brad profile	54
Tabla 8.Estrategia de precios	57
Tabla 9.Fijación de precio por valor percibido	57
Tabla 10. Referencias	62
Tabla 11. Consumo de vestuario	68
Tabla 12. Participación por target	69
Tabla 13. Márgenes	70
Tabla 14. Ventas estimadas de 12650 unidades para el primer año.	71
Tabla 15. P&G proyectado	71
Tabla 16. Balance General	74
Tabla 17. Plan de implementación	76



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Figura 1. El ciclo del servicio	14
Figura 2. Triángulo del servicio	15
Figura 3. Marca	33
Figura 4. Flujograma	42
Figura 5. Camisas y blusas	45
Figura 6. Jeans	45
Figura 7. Ropa Interior	46
Figura 8. Slacks y Blusones	47
Figura 9. Vestidos de Gala	48
Figura 10. Vestidos de Baño	49
Figura 11. Vestidos Casuales	50
Figura 12. Pantalones y Sastres	51
Figura 13. Productos	53
Figura 14. Posicionamiento	54
Figura 15. Mapa perceptual de precios	56
Figura 16. Análisis de precio	58
Figura 17. Canales de distribución	60
Figura 18. Márgenes de distribución	61
Figura 19. Estructura organizacional	63

## 1 PLANTEAMIENTO

Las mujeres con sobrepeso son un mercado desatendido y relegado en cuanto a cuando prendas de vestir se trata, no existen alternativas llamativas para ellas, los diseños, colores y texturas que existen en el mercado dirigido a ellas no resaltan su belleza y feminidad. Focus Group.



## 2 JUSTIFICACIÓN

Una propuesta novedosa en este mercado es necesaria puesto que permitirá al grupo objetivo encontrar prendas que se ajusten a su cuerpo de manera adecuada y que a la vez cubran sus expectativas logrando que se vean y se sientan bien, resaltando sus atributos.

En el país el 40% de la población sufre de obesidad, de este porcentaje de la población un amplio grupo de mujeres sufre de diferentes de trastornos de autoestima, causados entre otras cosas por no encontrar nada que se ajuste a sus gustos y a su cuerpo.<sup>1</sup>

Amarú quiere entrar a la vida de estas mujeres ofreciéndoles un lugar donde podrán encontrar prendas hechas para ellas brindándoles un espacio acogedor en donde encontraran todo lo necesario para resaltar su belleza con nuestros productos.

---

<sup>1</sup> <http://diabetes.salud.com/colombia-obesidad> 10 de marzo de 2011.



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar el plan que permita consolidar la marca como la mejor opción en vestuario para tallas grandes para mujer, con diseños especiales antes del 2014 con ventas superiores a los 120 millones de pesos, mejorando el canal de distribución, brindándoles la mejor experiencia de compra, con prendas diseñadas antropométricamente para ellas, con diseños, materiales, colores y texturas que les permitan verse y sentirse bellas, con 4 puntos de venta a nivel Bogotá.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar el mercado de las mujeres robustas, con estrategias de publicidad e investigación referente a moda y últimas tendencias en Bogotá.
- Desarrollar el plan de Marketing.
- Desarrollar un sistema de puntos por compras, estimulando a la recompra de nuestras usuarias.
- Realizar mediciones periódicas a las actividades con nuestras clientes, para detectar necesidades no atendidas por la marca.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.

Los temas específicos que son indispensables para adelantar este plan de negocios son los siguientes.

Tabla 1. Aspectos metodológicos

Información	Fuentes
Total de la Población de mujeres entre 18 a 64 años. “El 4 por ciento de las mujeres son delgadas, 47 normales y la mitad están a riesgo de sobrepeso y obesidad” en los estratos 3 al 5 sufre de sobre peso, con esto determinaremos diseño y colores de la ropa, diseño de vitrinas, decoración almacén, perfil de las asesoras, etc.	Encuesta nacional de demografía y salud ENDS.
Crecimiento y pronóstico de obesidad para el año 2014 en mujeres de 18 a 64 años en estratos 3, 4 y 5.	Encuesta nacional de demografía y salud ENDS.
Total locales de ropa femenina de ropa femenina para mujeres con sobrepeso en la ciudad.	Planeación
Número de empresas dedicadas a la confección o comercialización de ropa femenina para mujeres con sobrepeso. Para poder diagnosticar como está el canal de distribución para ropa para personas robustas.	Cámara de Comercio
Tendencias de moda femenina, en la ciudad de Bogotá, diseños, colores, gustos y estilos, para las dos colecciones del año.	Raddar e Inexmoda
Impacto de la marca, precios, detalles relevantes dentro de la comunicación.	Focus Group, encuestas, entrevistas y sondeos
Diseño de las hormas de la ropa.	Deportólogos y médicos expertos en el tema.

Fuente: elaboración propia.

## 5 MARCO TEÓRICO

Es importante que siempre haya una sinergia corporativa entre las áreas de producción, mercadeo, administración del recurso humano y finanzas, para generar valor en esta, obteniendo la rentabilidad deseada.

Organización: “Una organización es un sistema dinámico abierto, ¿Qué significa esto? como sistema, significa que es un conjunto de individuos y grupos de individuos que interactúan entre sí”<sup>2</sup>.

Se deben analizar los elementos del marketing-mix como lo son el producto, el precio, la promoción y la distribución, generando un valor adicional y diferenciándonos frente a la competencia, transmitiendo ese valor a nuestro cliente final.

Control de gestión: “La realización del control exige disponer de información que permita facilitar la adaptación estratégica al entorno y la coordinación interna entre los diferentes componentes de la organización”<sup>3</sup>.

Objetivo de la estrategia: “Consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso”<sup>4</sup>.

### 5.1 MOMENTOS DE LA VERDAD – JAN CARLZON

Una particularidad del modelo de la gerencia de servicios es un nuevo enfoque sobre la naturaleza del producto y, al mismo tiempo, sobre cómo trabajan los empleados. Este es el fundamento del concepto de momentos de la verdad.

El momento de la verdad es cualquier situación en la que el ciudadano-usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión.

La expresión española momento de la verdad, que tiene su origen en la corrida de toros, señala el momento final en el cual se enfrentan, solos, el matador y el toro.

---

<sup>2</sup> Bertoglio, O. J. 2004 Anatomía de la Empresa. Editorial Limusa Noriega Editores México d.f. Pág 35

<sup>3</sup> Amat, J.M. (2003). Control de gestión. Una perspectiva de dirección, 6 edición. Barcelona: Ediciones gestión 2000 a.s. Pág.128

<sup>4</sup> Ohmae, K. (1989) La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios México S.A: Mc GRAW-HILL . Pág.13

Es un episodio crucial y debe resolverse de algún modo. Jan Carlzon, de SAS, popularizó el término con declaraciones tales como: “Tenemos más de 50.000 momentos de la verdad por día”.

Se puede tomar esta forma de expresión – “momento de la verdad” y convertirla en una parte muy literal y concreta de un concepto que incluye la prestación y la gestión del servicio. Centrando nuestra atención no en las descripciones de trabajos y tareas, sino en los momentos de la verdad, ayudaremos al a que el gerente piense con mayor claridad acerca de la calidad del servicio: es la excelencia en los momentos de la verdad la que se define dentro del marco de referencia del usuario. No cabe duda de que cualquiera que tenga contacto directo con el usuario debe ver responsablemente las cosas desde su perspectiva, y hacer todo lo que esté a su alcance para ocuparse de sus necesidades. Pero todos los demás también deben tener en mente al cliente. Dentro de la filosofía de la gerencia de servicios, toda la organización debe funcionar como un gran departamento de gestión en beneficio de los ciudadanos/usuarios/beneficiarios o contribuyente.

El concepto de gestión por resultados intenta desarrollar una cultura que convierta el hecho de brindar un excelente servicio al ciudadano en una misión reconocida por todos los miembros de la organización, incluidos los gerentes. En primer lugar, es responsabilidad de los altos funcionarios definir la misión de la organización y especificar las estrategias necesarias para que la calidad del servicio sea el elemento clave del funcionamiento de la institución. Una vez que la alta dirección esté preparada para comprender estos conceptos y para contribuir a la misión de la organización, comenzarán a realizar la sensibilización del personal operativo de cara a la mejor atención al ciudadano. En lugar de controlar el desempeño del servicio, los directivos deben ofrecerle al personal las pautas y el apoyo necesario para poder llevar a cabo una tarea eficaz.

Si se toma el concepto de momentos de la verdad de modo literal y concreto, uno se olvida de trabajos, tareas, estructuras y procedimientos organizativos y comienza a pensar en términos de resultados. De inmediato puede comenzar a realizar un inventario de los momentos de la verdad que experimentan sus clientes a medida que su personal operativo presta el servicio.

Una vez conocidos cuáles son dichos momentos de la verdad, puede analizarse desde el punto de vista de la calidad. Se puede comenzar a mejorar aquellos que necesiten mejorarse y buscar maneras de perfeccionarlos. Cabe señalar que un momento de la verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo. Lo que vale es el resultado del momento de la verdad ¿El ciudadano quedó satisfecho con el servicio brindado? ¿La cajera era amable o antipática? ¿El almacén se abrió en el horario informado o se retrasó? Si algo de esto falló ¿De qué manera el personal dio explicaciones al cliente? No olvide que no todos los momentos de la verdad implican una interacción directa entre los empleados y los usuarios.

La suma total de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten sus usuarios/beneficiarios, intervengan o no las personas, constituyen la imagen de su servicio y constituyen el ciclo del servicio. A medida que considera esta nueva perspectiva sobre su servicio en términos de momentos de la verdad, como episodios que ofrecen oportunidades perdedoras de ofrecer una impresión de la calidad del servicio, comienza a resultar obvio que la gerencia no controla la calidad. Los gerentes no pueden estar en todos los momentos de la verdad para supervisarlos y asegurarse de que los empleados los realicen de forma adecuada. Deben controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz.

## **5.2 GERENCIA DEL SERVICIO – KARL ALBRECHT**

Ciclos del Servicio. “Servicio al Cliente Interno”- Karl Albrecht

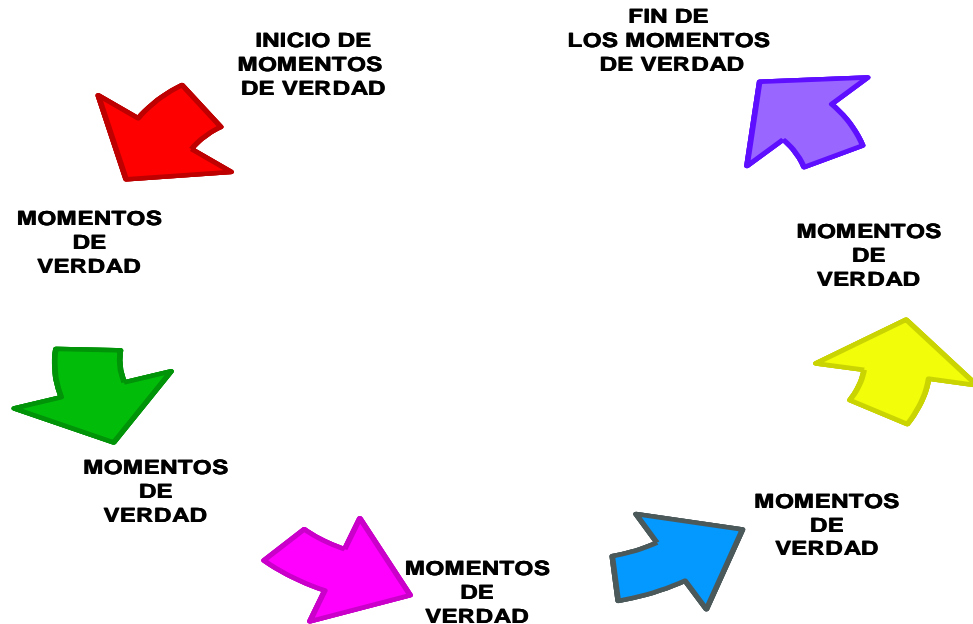
El paso siguiente en el proceso de razonamiento de la gerencia de servicios es darse cuenta de que los momentos de la verdad no son únicos sino que se producen en grupos o conjuntos. Un ciudadano no nos llama y dice: “Desearía comprar un momento de la verdad, por favor”. Lo que en realidad ocurre es que éste decide hacer negocios con su organización y atraviesa una serie de momentos de la verdad, los cuales forman parte de una experiencia relativa a la totalidad del servicio o ciclo del servicio.

Un ciclo de servicio es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio. Éste es el modelo natural e inconsciente que permanece en sí y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la organización. Es posible que se piense en el servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de su organización que deben participar para prestar el servicio. Pero rara vez el cliente piensa en términos de departamentos o especialidades. Por lo general, sólo piensa en que tiene una necesidad y que debe actuar para satisfacerla. Tiene un objetivo en mente: quiero comprar en un lugar agradable donde encuentre todo y a buen precio (expresado en términos de grandes superficies).

Es más probable que se hayan perdido oportunidades de servicio potenciales debido a que las personas no pudieron acceder a alguien que se hiciera cargo de su problema o que los ayudaran a solucionarlo, que por cualquier otro motivo.

## El ciclo del servicio

Figura 1. El ciclo del servicio



Fuente: CARLZON J, El Momento de la Verdad. Madrid (España). Ediciones Díaz de Santos.

El concepto de ciclo de servicio ayuda a las personas a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles reorganizar las imágenes mentales de lo que ocurre. La figura anterior ilustra gráficamente el ciclo de servicio. La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Al igual que el concepto de momento de la verdad, el ciclo del servicio es una poderosa idea para ayudar al personal de servicio a modificar sus puntos de vista y a considerar a los clientes como los clientes quieren se les considere. El análisis y la mejora de los ciclos de servicio son elementos básicos del proceso de manejo de la gerencia de servicios.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. Prácticamente todas las destacadas organizaciones de servicios

que conocemos cuentan con tres características principales en las medidas correspondientes.

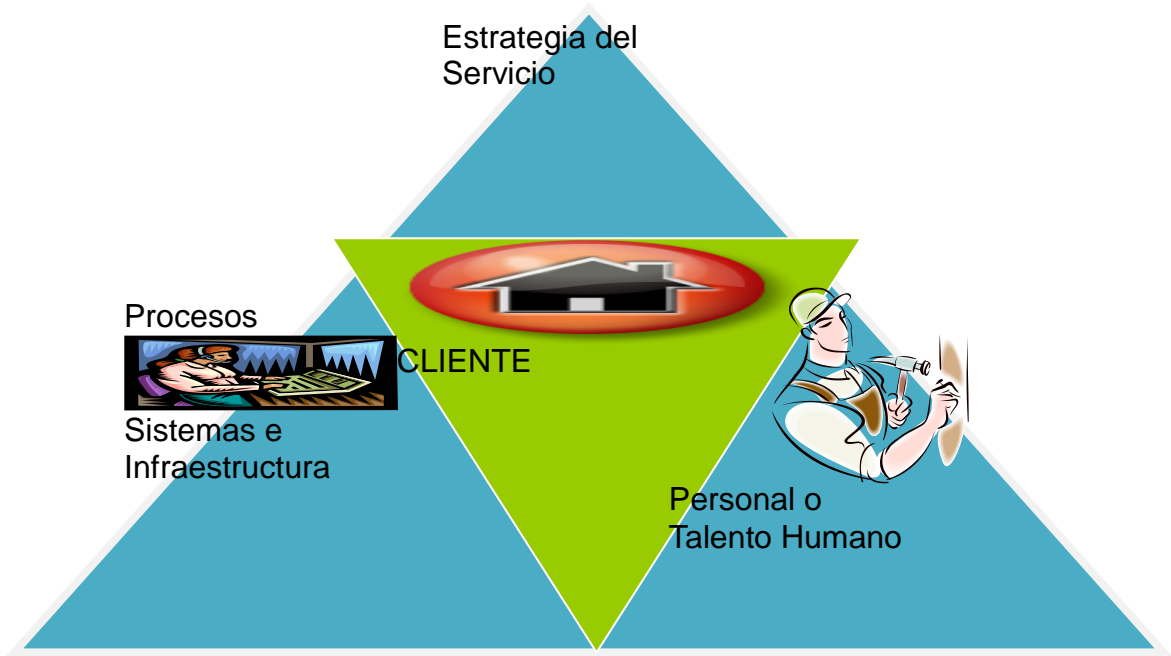
Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

### Triángulo del servicio

Figura 2. Triángulo del servicio



Fuente: ALBRECHT, KARL. 3R Editores Ltda., Bogotá 1998, pag.131

**Una estrategia bien concebida:** Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de servicio -o estrategia de servicio- dirige la atención de las personas de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Este concepto guía se adapta a todo lo que hace la gente. Se convierte en una orden



militar, en una especie de evangelio y en el núcleo del mensaje que se transmitirá al cliente.

**Personal operativo orientado hacia el cliente.** De algún modo, los directivos de dichas organizaciones han ayudado y alentado a las personas que prestan el servicio a concentrarse en las necesidades del cliente. Una persona eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en uno de nivel superior en la mente del ciudadano y que le hace difundir el buen servicio recibido entre otras personas.

**Sistemas amistosos con el usuario.** El sistema de envíos que respalda al personal de servicio ha sido diseñado para conveniencia del usuario, y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones, los planes, los procedimientos, los métodos y los procesos de comunicación le dicen al ciudadano: “Todo esto está aquí para satisfacer sus necesidades”.

Estos tres factores (una estrategia clara de servicio, personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en un trato amistoso con el usuario) son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender, pero llevarlos a la práctica es una tarea monumental, particularmente en organizaciones grandes.

La gerencia de servicios es un concepto innovador. No es un conjunto de lugares comunes, perogrulladas o clichés referentes a que “el usuario siempre tiene razón”. Es un enfoque unificado sobre cómo dirigir una organización de servicios que se centra en los momentos de la verdad que conforman todo el contacto con el cliente. Un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, competir sobre la base del valor sin competir por precio, motivar a los empleados a mejorar sus trabajos o para obtener rendimientos financieros, dado que muchas empresas ya alcanzaron este nivel y el grado de competencia es muy alto.

### **5.3 UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA - LEONARD BERRY**

Existen la Calidad Teórica que es hablar sobre ella y la Calidad Práctica que es la que el cliente ve en el servicio que se le presta. El servicio extraordinario es llevar la Calidad Práctica al cliente, que éste lo perciba y la empresa esté consciente de cómo lograrlo. Toda empresa tiene una Misión, y la llevan a cabo por medio de sus estrategias, las cuales deben ir orientadas al servicio, esto hará que generen ventajas competitivas.

El Liderazgo en Servicio, por si sólo no alcanza un nivel de servicio extraordinario, es complemento dentro del rumbo que los líderes fijan para el negocio. La forma de saber el camino correcto es escuchar continuamente la voz del cliente. Con

una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es su guía.

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía. Dentro del marco de la estrategia de Servicio también se debe determinar cómo utilizar la tecnología.

Los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo las 6 pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio:

### **Pautas**

- Adoptar un enfoque holístico
- Automatizar los sistemas eficientes
- Resolver un problema genuino
- Proporcionar más control, no menos
- Optimizar las tecnologías básicas
- Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal.

Así como la estructura y la tecnología de la empresa deben estar ligadas a la estrategia de servicio, también debe estarlo la estrategia de recursos humanos. Aspectos tan fundamentales como a quién contratar y cómo reclutar a los mejores solicitantes pues para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes donde el trabajo en equipo cumple un papel fundamental y cuando este trabajo se evalúa de manera eficaz y se recompensa de la misma forma se puede lograr la excelencia dado el grado de compromiso que adquieren todos los involucrados.

Finalmente La calidad del servicio forja relaciones con los clientes, los empleados y con las otras partes interesadas en el negocio. Las empresas de servicios extraordinarios cultivan esas relaciones mutuamente benéficas y esta se convierte en una estrategia de rentabilidad.

Cada una de las teorías tiene enfoques que ayudaran a la guía de la elaboración del plan de negocios, guiándonos en la estructura de la organización y el entendimiento de necesidades por parte del mercado actual, forma cimientos para la elaboración de la investigación del tema propuesto.

## 6 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: “es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable”<sup>5</sup>.

Mercado: “grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastarlo”<sup>6</sup>.

Mercado objetivo o meta: se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing o producto. Éste aspecto para identificar cuantitativamente la porción del mercado esperada en la etapa introductoria del producto necesariamente debemos conocer las necesidades del mercado, su poder adquisitivo entre otros<sup>7</sup>.

Marca: es un nombre y/o una señal cuya finalidad es identificar un producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlo de los productos rivales<sup>8</sup>.

Cliente: "Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio"<sup>9</sup>.

Servicio: "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa." <sup>10</sup>.

Marketing:” es un conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar los intercambios de consumo”<sup>11</sup>.

Marketing Relacional: es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las

---

<sup>5</sup> Thompson, A. y Strickland A.J. Administración estratégica. México: Mc Graw-Hill Pág. 45

<sup>6</sup> Stanton, A. William J.; Futrel, Charles 1988. Fundamentos de marketing. Ciudad: México: Mc Graw-Hill Pág. 65

<sup>7</sup> Stanton, A. William J.; Futrel, Charles 1988. Fundamentos de marketing. Ciudad: México: Mc Graw-Hill Pág.200- 264

<sup>8</sup> Stanton, A. William J.; Futrel, Charles 1988. Fundamentos de marketing. Ciudad: México: Mc Graw-Hill Pág. 200-264

<sup>9</sup> Albrecht, K. 1990. La Revolución del Servicio. Bogotá: Editorial Legis. Pág.84

<sup>10</sup> Kotler, P. Gary Armstrong (1972).Fundamentos de Marketing. México:Pearson educación. Pág.278

<sup>11</sup> Ibídem. Pág.51

partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”<sup>12</sup>

Las redes sociales: se han convertido en un mundo de amistad virtual con más de 500 millones de usuarios por todo el mundo. La red social más popular es Facebook, con 150 millones de usuarios. Se trata de aplicaciones online que permiten a los usuarios de internet crear sus propios perfiles con una gran variedad de datos, como por ejemplo, aficiones, estudios, trabajos, relaciones sociales, hábitos sexuales; también ofrecen la posibilidad de colocar fotografías y vídeos y otras aplicaciones que proliferan a velocidad de vértigo<sup>13</sup>.

Balance General: “Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio. La fecha de presentación siempre será la del último día del período contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados<sup>14</sup>”.

Estado de resultados:”Muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Y es acumulativo, es decir, resume las operaciones de la compañía desde el primero hasta el último día del período”.

Análisis vertical:”Este análisis consiste en tomar un sólo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo<sup>15</sup>.

**Core business:** Núcleo del negocio o negocio central, principal. Se refiere, en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la

---

<sup>12</sup> Alet, J. (2001). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Ed. Gestión 2000.com Pág.48

<sup>13</sup> Martínez, M.A. (2009, 1 de junio).Redes sociales, contenidos publicitarios y dispositivos móviles. Revista Icono 14. No. 12. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías. pp. 162/173. Disponible en: [www.icono14.net](http://www.icono14.net)

<sup>14</sup> León, Oscar. (1998). Administración financiera. Cali: Editorial Prensa moderna. Pág. 69.

<sup>15</sup> Estupiñan.G.R. Estupiñan G.O (2006) Análisis financiero y de gestión .2 Edición. Bogotá: ediciones ecoe ediciones. Pág.388

organización. Se llama también Core competent (o competencia distintiva o clave)<sup>16</sup>.

**Servucción:** es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un “producto”<sup>17</sup>.

**Holística:** se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Tomado de: <http://www.marketingnews.com.co/site/Glosariogeneral/tabid/156/Default.aspx> 20 de mayo de 2011.

<sup>17</sup> Rueda, R. (2006, 12 de septiembre). SERVIR, la única razón para Gerenciar. Disponible en [http://www.asieb.net/userfiles/ARTICULO\\_Ramiro%20Rueda.doc](http://www.asieb.net/userfiles/ARTICULO_Ramiro%20Rueda.doc).

<sup>18</sup> Tomado de: <http://conocimientoholisticoytarot.bligoo.cl/content/view/1049751/QUE-ES-HOLISTICO.html>

## 7 MARCO DE REFERENCIA

En el momento existen investigaciones y desarrollos de ropa de grandes tallas, e incluso hay almacenes que se dedican a comercializar productos similares. En el desarrollo de la investigación, se puede encontrar con diversos estilos desplegados, pero hasta el momento ninguna ha tenido en cuenta las propuestas de valor, que se han propuesto para el desarrollo de este proyecto.

Existen varios blogs de moda en los cuales dan sugerencias acerca del tipo de vestimenta para lucir mejor, aunque no tienen una profunda investigación en cual enmarque situaciones o realidades de un lugar en determinado tiempo y espacio.

Diariamente se están desarrollando proyectos relacionados con el desarrollo de medidas antropométricas, las cuales sirven para este tipo de proyecto. Esta investigación se puede encontrar<sup>19</sup>.

Este tema ayuda entender el comportamiento y las medidas acompañados de investigaciones tales como el tipo del cuerpo.

### **Peras o triángulos invertidos**

Estas personas almacenan la grasa en la parte inferior del torso: los glúteos, las piernas y caderas. Pueden ser varias tallas más grandes en la parte de abajo que en la parte de arriba del cuerpo. Jennifer López es una de las famosas con este tipo de cuerpo

### **Triángulos**

Este tipo de cuerpo almacena la grasa en la parte superior del torso. La espalda es ancha y generalmente el busto es grande. Las nalgas y piernas no son pronunciadas.

Es un cuerpo atlético muy común en nadadores. Madona, Angélica Vale y Demi Moore tienen este tipo de cuerpo.

---

<sup>19</sup> Tomado de:

<http://ocw.upm.es/educacion-fisica-y-deportiva/kinantropometria/contenidos/temas/Tema-2.pdf>, 26 de junio de 2011.

## **Reloj de arena**

El cuerpo curvaceo con cintura marcada y balance entre caderas y la parte superior del torso. Catherine Zeta Jones tiene este tipo de cuerpo también Halle Berry y Salma Hayek.

## **Reglas**

Este tipo de cuerpo es como una regla o una línea recta. Es proporcional pero no tiene curvas marcadas. Es el cuerpo más común entre atletas y el que más rápido pierde peso. Muchas famosas flacas tienen este cuerpo.

## **Tipo de cuerpo y figura**

A la hora de hacer ejercicios con pesas y vestirnos nuestra figura tiene influencia. Siempre se trata de crear balance con la ropa y los accesorios. Por ejemplo si tienes la espalda ancha evita las hombreras y toda ropa que atraiga la atención y añada volumen a la espalda y los hombros.

A la hora de hacer ejercicio con pesas también buscamos balance evitando poner más volumen en las partes más grandes.

Los cuerpos tipo regla necesitan definir su cuerpo y poner atención a la cintura y el abdomen. A la hora de vestirse esto se consigue con ropa tallada que no luzca como un saco sin forma<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Tomado de: [http://www.lindisima.com/enforma2/tipos\\_de\\_cuerpo.htm](http://www.lindisima.com/enforma2/tipos_de_cuerpo.htm) 16 de mayo de 2011.

## 8 MARCO CONTEXTUAL

El marco en el cual se desarrollará la investigación es en la ciudad de Bogotá, en lugares en donde la necesidad de presente teniendo en cuenta los estratos 3 y 4 de la parte occidental de la ciudad.

El tiempo en el cual se desarrolla esta investigación, inicia desde el segundo semestre del 2010 y concluirá con el fin del primer semestre del 2011.

Para llevar a cabo esta investigación será necesario realizar investigaciones dentro de la población mencionada, con el fin de establecer sus gustos, necesidad y poder identificar oportunidades para el desarrollo de la investigación de grado.



## 9 METODOLOGÍA

El plan de negocios se llevara a cabo en base a la guía suministrada por el docente Rubén Baena, aplicando toda la metodología aprendida en los módulos de la especialización de gerencia de mercadeo, aplicando las teorías y estudios suministrados por los docentes los cuales guiaran el desarrollo de este plan de negocio, es de vital atributo la bibliografía dada por cada docente para el desarrollo de este trabajo. Las etapas de elaboración de este proyecto son:

Tabla 2. Etapas del proyecto

Actividad	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Presentación del plan de negocios	15				
Descripción metodológica y resultados			20		
Entrega final plan de negocios					30

Fuente: elaboración propia.

Realizando la respectiva retroalimentación el docente Rubén Baena.

### 9.1 INVESTIGACIÓN DE UNA EXPERTA

Como soporte de la investigación, el día cinco (5) de mayo de 2011 se consultó a la periodista experta en moda para mujeres con sobrepeso, Laura Agudelo, con quien se llevó a cabo una entrevista de una (1) hora en donde se recopiló la siguiente información.

En la ciudad de Bogotá, para el estrato socio-económico al cual se dirige el proyecto Amarú, los sitios más relevantes en ropa exterior, y en donde se concentra la mayor parte de las compras son en El Éxito, con su marca “Bluss”, Pat Primo y de manera ocasional “Gorditas con Estilo”, Zara y una de las precursoras de la ropa para mujeres obesas en Bogotá, Cheva del Rio. En los almacenes Only, es de los pocos sitios que ofrecen vestidos de baño de tallas grandes, las cuales no supera un gran número de diseños, en donde se pueda escoger cómodamente.

Los estilos de las marcas varían mucho, ya que Pat Primo es considerada como ropa clásica, enmarcando con un aspecto señorial en su apariencia. Bluss tiene ropa más juvenil, razón por la cual la búsqueda de ropa se realiza en su mayoría en rangos de edades que no superen los 40 años.

En la entrevista de una hora, Laura expresó el proceso de la elección de ropa y comportamiento habitual del caso, logrando contrastar una oportunidad clara para el proyecto.

El proceso psicológico de una mujer que se le dificulta la búsqueda de ropa comprende tres (3) pasos:

1. Adelgazar. Pensar en la posibilidad de devolverse en tallas, por medio de gimnasia, dieta, tratamiento médico, etc., dependiendo del caso que ha llevado a estas tallas.
2. Negación y frustración. Después de poner en práctica acciones relacionados al punto anterior, y de buscar alternativas que generalmente conducen a frases hirientes como, “acá no hay ropa para usted”, hacen profundizar sentimientos negativos. Se dan cuenta que no han podido superar la obesidad y se oponen a aceptar su condición.
3. Búsqueda de la solución al problema de grandes tallas. Se considera el paso que genera la oportunidad clave para el proyecto Amarú. Este proceso de búsqueda suele ser manejado de forma personal, íntima y silenciosa. Internet se vuelve un gran aliado en esta fase, ya que descubrir fácilmente a donde llegar de una manera discreta representa construir clientes desde su sitio de búsqueda.

Existen dos alternativas, las cuales se presentan en la medida que las clientas les queda más fácil solucionar la necesidad, comprar marcas o mandar a hacer la ropa en sastres.

En cuanto a la investigación de producto, se encontraron grandes sorpresas, que generan el desarrollo de una necesidad muy bien remunerada por este mercado, ya que usualmente realizan compras online que suelen ser de alto costo.

Dentro de este tipo de artículos se encuentra la ropa interior y las fajas. En Bogotá la ropa interior se encuentra fácilmente, pero no con diseños que hagan sentir a las mujeres bonitas y sexys, ya que usualmente son de gran tamaño, en colores que tiene apariencia envejecida.

Dentro de este tipo de productos la necesidad básica es crear piezas atractivas teniendo en cuenta colores, texturas, diseños (cacheteros e hilos) y acabados (encajes y demás) que resulten hacer sentir diferente y salir del viejo esquema

anticuado, al igual que brassieres que recojan el busto para mejorar la apariencia, según afirma Laura Agudelo.

Las fajas se pagan muy costosas ya que en Bogotá no se encuentran con facilidad, y la mayoría de las compras finalmente son realizadas de manera virtual a México o Estados Unidos. Laura afirmó que de no encontrar en los populares “San Andresitos”, la única opción restante sería la compra por internet, teniendo en cuenta que los días de entrega suelen ser hasta de diez (diez) días a partir de la fecha de compra.

La gama de productos sugeridos por la experta fueron, pantalones, camisas, jeans (sin caucho en la parte trasera o delantera), sacos, chaquetas, ropa interior, fajas y botas altas. Este último se tuvo en cuenta para Amarú, ya que la pantorrilla de este tipo de mujeres suele ser bastante ancha, razón por la cual se ajusta a una bota de su talla normalmente. Todos los productos mencionados y tenidos en cuenta, fueron lo que se utilizan con frecuencia teniendo en clima bogotano.

Teniendo en cuenta lograr cubrir el mayor número de necesidades, Laura sugirió incluir productos de uso en destinos frecuentes, que generalmente son en tierra caliente, como capris, vestidos de baño y shorts o pantalonetas.

Laura afirma que las compras electrónicas son muy usuales en el segmento al cual va dirigido Amarú, por lo cual sugirió tener un amplio y detallado ropero virtual, con la posibilidad de combinar simultáneamente, piezas en una modelo gordita, con el objetivo de armar conjuntos (jeans o pantalón, camisa o blusa, chaquetas o sacos, botas), y poder comprarlos de forma conjunta.

Finalmente nuestra experta señaló que Amarú debería tener un sistema de contacto permanente, en donde informen inviten a conocer de manera virtual y física las nuevas colecciones y aperturas de almacén, al igual que las temporadas de promoción y descuento.

## 10 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### **¿Qué manifiestan los expertos acerca del desarrollo de la industria? ¿Cuál es la tendencia del negocio?**

La industria de ropa para mujeres con sobrepeso o grandes tallas es un mercado cada vez más apreciado en Colombia, debido a su constante incremento en la población con sobrepeso, el cual crece a ritmos constantes, según cifras del Ministerio de la Protección Social. Este aumento de peso, hace que el valor del mercado crezca proporcionalmente por año.

Este incremento constante de mercado, acompañado del alto desarrollo en confecciones en Colombia, ha causado que ciertas marcas entren a competir dentro de la categoría de grandes, talla, como lo ha hecho el Éxito, a través de su marca Arkitect, logrando aumentar sus ventas, teniendo en cuenta un segmento que también busca prendas de vestir acorde a los tiempos modernos y las últimas propuestas en moda en cuanto a colores, texturas, diseños y otras variables atractivas para la compra.

Sin duda alguna, la ropa de grandes tallas femeninas se puede catalogar como industria emergente en el mercado Colombiano, ya que no es un mercado totalmente desarrollado comparado con otros países en donde este mercado goza de inversiones muy grandes como es el caso de Estados Unidos, que presenta uno de los ritmos más elevados de sobrepeso y obesidad del mundo. Este ritmo es mucho menor al colombiano, pero proporcionalmente esta población ha ido creciendo en cifras similares al sobrepeso y obesidad en México, ya que la primera causa de muerte en los dos países son las enfermedades cardiovasculares relacionadas con el aumento de peso, según datos revelados por El Ministerio de la Protección Social de Colombia y SINAIS (Sistema Nacional de Información en Salud de México).

Con los datos anteriormente mencionados podemos afirmar claramente que la tendencia del negocio es a seguir creciendo y las empresas se encuentran en un mercado emergente y de constante crecimiento y proyección.

## 11 SALUD FINANCIERA

### Márgenes

Los márgenes de la industria de grandes tallas para mujeres dependen de muchos factores, los cuales lo pueden hacer oscilar entre el 30 y el 150%. Básicamente, esta diferencia tan amplia se causa por la diferencia de precio unitario por prenda lo cual obedece puede ser ocasionado por el mercado meta al cual cada negocio le apunta, además de otros factores propios del mercado meta.

Es claro que las calidades de materia prima y procesos de manufactura tienen una determinación clave en el costo de cada prenda, y esta es variable en se ve expresada fuertemente en el precio final de venta, ya que teniendo en cuenta el margen porcentual de contribución, este se puede ampliar en proporción a éste.

Estos amplios márgenes también varían de acuerdo a la oferta existente en el mercado. En los focus groups de investigación realizados, se detectó que usualmente el precio por prenda es elevado ante la percepción del cliente, pero la falta de propuestas en la ciudad hacía que la decisión de compra finalmente no se afectara de manera determinante por los elevados precios que los clientes sintieran.

En nuestro segmento de mercado al cual la marca se dirige, encontramos márgenes del 100% utilizados por empresas del sector, el cual es una cifra razonable para entrar a competir, teniendo en cuenta que nuestra posición en calidad producto vs. Precio de venta, la cual es alta.

### **Empresas que operan en la industria. ¿Cuáles son las líderes? ¿Quiénes son los principales competidores o jugadores claves?**

Dentro de la industria se pueden encontrar múltiples empresas que atienden los requerimientos del mercado, aunque la mayoría no sean especializados en el tema. Propiamente en el segmento al cual Amarú le apunta los más fuertes y especializados son: Pat Primo, Bluss, Gorditas con Estilo, Poema by Lúlú, y Arkitect (Éxito).

Estos negocios están ubicados en áreas en donde Amarú competirá, aunque todavía el número de empresas que operan en la industria no son plenamente reconocidas por comercializar ropa femenina de grandes tallas, a excepción de algunas marcas que ya lo han hecho como propuesta de negocio.

Sin duda la marca Arkitect del Éxito es quien más esta posicionada en el momento, ya que es una propuesta de alta confección a preciosa económica en relación a otras ofertas, aunque valor agregado de marca no es exactamente las prendas de gran tamaño propiamente, sino el respaldo en diseño que tienen, Silvia Therassi.

En el mercado internacional las colecciones de moda más destacadas presentadas en las pasarelas son de Elena Miro, donde se presentan vestidos románticos, principalmente en los colores violetas, azules y grises estampados, así como los vestidos de lencería y bordados. Otros diseñadores como Jesús del Pozo, Ángel Schlessler, Adolfo Domínguez, Devota & Lomba, el Grupo Miroglio y Gaultier ofrecen prendas escotadas y antropométricamente diseñadas.

### **¿Cuáles son los valores agregados o lo que valora el cliente? ¿Qué esperan los clientes del producto o servicio?**

Los valores agregados que los clientes esperan recibir por parte de nuestra marca es una asesoría integral que les permita satisfacer sus necesidades de prendas teniendo en cuenta el aspecto emocional relacionado a la autoestima.

Esto hará que se sientan mejor atendidas y muy valoradas, ya que el fondo del negocio es netamente emocional, específicamente, atado a la autoestima. Como parte del servicio de la marca se espera un ambiente agradable, donde la amabilidad, buen trato, asesoría personalizada y excelente servicio al cliente, harán sentir a cada compradora como personas muy importantes para la tienda, donde se tendrán en cuenta sus opiniones y sugerencias.

El cliente valorará cada detalle de la tienda, en la que más que vender un producto, como lo es la ropa para mujeres con sobrepeso, les ofrecerán un excelente servicio y un ambiente donde lograrán subir la autoestima y sentirse hermosas.

Uno de los atributos más valorados es la capacidad que la marca tenga en vincular en el proceso de diseño a los clientes. Contar con un seguimiento constante mediante invitaciones online a la tienda para conocer las nuevas colecciones justo a su medida y gusto, hará que ellas mismas propongan cambios y que sean realizados para generar un mayor vínculo entre la marca y el cliente.

En este tipo de negocio, el valor agregado que más se valora, es la confianza y seguridad a través del producto y el servicio otorgado, llegando a impactar la autoestima, punto decisivo para el proceso de la compra.

Las clientes esperan del producto, mucha moda, ya que por el hecho de ser mujeres con sobrepeso, no significa que deban vestir prendas anticuadas o que las hagan sentir incomodas durante el proceso de compra. Además, los clientes

tienen la expectativa que los productos sean de calidad y sean tan de moda y agradables, que al usarlos sientan mucha confianza y seguridad, logrando impactar su autoestima.

Las clientes, esperan más que una compra de producto, una asesoría de calidad, que les permita llevar una mejor vida, sintiéndose mujeres sexys, hermosas y femeninas, según la afirmación de las mujeres de los focus group y de nuestra experta invitada en moda para mujeres con sobrepeso, Laura Agudelo.

### **¿Cuál es la agresividad de la publicidad y promoción?**

En general, el segmento de la ropa de grandes tallas femeninas no es agresivo en cuanto a publicidad y promoción. Este efecto causa una oportunidad de generar marca y de aprovechar el espacio vacío que hay para posicionarla de manera menos ardua, teniendo en cuenta que en el momento no se es agresivo con el tema y que existe una gran ventana como lo son las grandes revistas femeninas en Colombia.

### **Rol tecnológico**

El rol tecnológico es de gran importancia para la industria. Cada día nuevas materias primas con diferentes acabados permiten diseñar con mayor creatividad piezas para el mercado. Estas también influyen en ajuste al cuerpo deseado, creando muchas oportunidades de vestir más cómodo, actualizado y a la moda.

CIDETEXCO, ha implantado en Colombia técnicas para apoyar los procesos de patronaje, marcación y trazo, por medio de su alianza estratégica con PAD System Technologies, ofrece a las empresas que confeccionan, diversas herramientas CAD/CAM, específicamente diseñadas para apoyar los procesos de patronaje, marcación y trazo.

Para el patronaje ofrecen varias técnicas como el Master Digit, que ofrece la habilidad de digitalizar y de gradar, con la capacidad de hacer modificaciones simples en diseños y patrones. Se caracteriza por ser uno de los sistemas CAD más fáciles de implementar en compañías que desean modernizarse. Esta solución, combinada con Master Pattern genera múltiples opciones.

Otra de las técnicas y tecnologías importantes es la Master Pattern Design, el cual regresa el aspecto creativo al departamento de diseño, y es el punto de referencia de los patrones con sus métodos de fácil uso y prácticos de trabajar.

Adicionalmente, está el Made-To-Measure (MTM) la cual podría ser la técnica y tecnología más importante del proyecto, con el fin de diseñar prendas antropométricamente diseñadas. Básicamente es una solución completa con

programación interactiva muy versátil, que se ajusta a las necesidades del cliente, la cual ajusta simultáneamente las tallas en el programa de producción.

Como parte de las herramientas también se encuentra el Clone, el cual actualiza automáticamente las modificaciones hechas de la fase del desarrollo del patrón a las piezas clonadas de la producción.<sup>21</sup>

Para el mercado también han surgido técnicas determinantes, tales como el Master Marker, Opticut Automarker y Nester, el cual se ajusta automáticamente a las restricciones establecidos en el módulo de marcado, eliminando la necesidad de volver a darles entrada.

De igual manera el trazo se encuentra el Plot Network, el cual permite manejar el trazado en lote de manera eficiente mientras se sigue usando la estación de trabajo.

### **Barrera de entrada y salida ¿Cuáles son las barreras de ingreso y salida? ¿Qué regulaciones gubernamentales existen?**

Para esta industria existen ciertas barreras de entrada, lo cual hace que el mercado colombiano sea mucho más competitivo frente a las nuevas opciones de producción occidentales a bajo precios.

Para los textiles, confecciones y calzado, existen subpartidas arancelarias comprendidas de los capítulos 50 al 64, provenientes de la República Popular de China, oficio solicitado por el Ministerio de Desarrollo, en el expediente SA-215-01, mediante la resolución 1834 del 24 de octubre de 1994.

Por fuentes directas, el Instituto Colombiano de Comercio Exterior abrió una investigación de carácter administrativo con el objeto de determinar la procedencia de imponer una medida de salvaguardia a las importaciones de Textiles, confecciones y calzado, originarias de la República Popular China y clasificadas en los Capítulos 50 a 64, en el marco legal es el decreto 809 de 1994.

El gravamen arancelario propuesto es de 40 puntos porcentuales, a las importaciones originarias de la República Popular China y correspondientes a varias subpartidas, e igualmente, impuso un gravamen arancelario adicional de 100 puntos porcentuales para las importaciones originarias de la República Popular China y correspondientes a otras subpartidas de otros capítulos.

---

<sup>21</sup> Tomado de: <http://www.textil-confeccion.com.co/html/tecnologia/tecnologia3.htm>. 21 de mayo de 2011.



Este tipo de barreras de entrada favorece al sector, ya que impide la competencia por costos de manufactura a gran nivel.

### **¿En que negocio estoy?**

El negocio en el que estamos es definitivamente en la autoestima, ya que es la esencia que mueve el desarrollo de las operaciones y que depende del buen manejo de este hacia las clientas.

### **¿Cuáles son los indicadores de gestión de la industria?**

Los indicadores que el sector maneja, básicamente son: Cantidad, Calidad, Tiempo de Entrega, Tiquet de venta promedio y los Financieros.

Cantidad se refiere a la número de piezas pedidas contra el número de las entregadas, evaluando su calidad (si cumplen con las especificaciones inicialmente propuestas, y si fueron entregados cuando en el momento que se requería.

Los financieros son un poco más complejos y se utilizan los siguientes:

1. Contribución financiera. Para determinar la rentabilidad patrimonial, el accionista al adquirir deuda, está corriendo un riesgo y este debe generar un remanente por encima del costo de capital como consecuencia del endeudamiento.
2. Efectivo generado en la operación. El indicador para medir la gestión gerencial, el valor resultante muestra la capacidad de la compañía para cubrir incremento del activo operativo de la empresa.
3. Rentabilidad marginal. Evalúa la rentabilidad contra el costo de la deuda.
4. Rentabilidad operativa del activo. Mide la gestión de la gerencia, es el indicador que muestra la rentabilidad de la inversión. Esta rentabilidad se descompone en dos indicadores: margen operativo y rotación del activo, es decir, una empresa obtiene rendimientos , a través de rotación o a través de margen.
5. Productividad del capital de trabajo neto operativo. Refleja la necesidad de inversión en activo operativo corriente neto debido a un incremento en ventas, es decir, cuantos centavos requiere la empresa para sostener un aumento de \$1 en facturación.
6. Margen EBITDA: Muestra los centavos adicionales que genera un aumento de \$ 1 en ventas. Si la relación de ambos indicadores, muestra un índice menor a 1, la empresa no será capaz de sostener la mayor facturación.
7. El flujo de caja libre: La mayoría de los autores financieros calculan el FCL partiendo de la utilidad neta, después de impuestos.
8. Índice de contribución: Muestra la capacidad para cubrir costos y gastos fijos más una utilidad. Muestra cuanto, dada una inversión y/o gasto, tiene que facturar la empresa para obtener ganancias.

9. Comportamiento del capital empleado: Considera que el valor del patrimonio es el capital empleado. Una mayor refinación considera que al patrimonio hay que sumarle el pasivo. También dice que el capital empleado es el patrimonio más pasivo financiero.
10. Autofinanciación: Es la parte del FCL que se reinvierte, son los recursos generados por la empresa. La capacidad de autofinanciación se da a través del FCL y la política de distribución de dividendos.

### ¿Qué nuevos productos o servicios han ingresado en los últimos tiempos?

Grandes diseñadores de moda que se han especializado en moda para mujeres con sobrepeso, citados anteriormente, han presentado la última moda en las pasarelas como, por ejemplo, las prendas escotadas que hacen lucir principalmente la parte superior del cuerpo. Este tipo de prendas buscan realzar la belleza del cuerpo en zonas puntuales, logrando diferentes modas y estilos de prendas para mujeres robustas.

Dentro de los nuevos productos, se encuentra un tipo de jean elásticos, los cuales tienen apariencia deportiva y casual, resultando cómodos por el compuesto de las telas y de los modernos diseños.

Figura 3. Marca



Fuente; elaboración propia



## 12 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son mujeres con sobrepeso las cuales no existen alternativas llamativas para ellas en cuanto a los diseños, colores y texturas que existen en el mercado dirigido a ellas no resaltan su belleza y feminidad. Esta oferta de ropa para mujeres no está acorde con las necesidades del segmento.

“La viceministra de Salud y Bienestar, Beatriz Londoño, manifestó su preocupación por el incremento de los indicadores de obesidad, particularmente por el sedentarismo en zonas urbanas, y la malnutrición. La obesidad subió del 48 al 52 por ciento entre la población, sobre todo entre las mujeres. En personas de 18 a 64 años, los hombres tuvieron un peso promedio de 67 kilos, su estatura fue de 1,67 metros y la circunferencia de la cintura 85,7 centímetros. Para mujeres, el peso promedio fue de 61,2 kilos, su estatura 1,54 metros y la circunferencia de la cintura 81,5 centímetros. El 4 por ciento de las mujeres son delgadas, 47 normales y la mitad están a riesgo de sobrepeso y obesidad”.<sup>22</sup>

### 2. ¿Que valoran?

Una marca de ropa femenina para mujeres que se preocupen por hacerlas sentirse y verse muy bien con las prendas que utilizan, generando autoestima.

En los focus group pudimos ver que las mujeres robustas no encuentran opciones para verse a la moda y resaltar su figura, en este concepto ellas encontraron una opción que estaban esperando, con un concepto que marco la diferencia entre lo que conocían y lo que desean.

### 3. ¿Cómo quieren comprar?

En los focus group logramos ver que nuestro segmento mostro una firme intención de compra en cuanto escucharon el concepto, intención que se reforzó al ver los productos, les encanto la idea de contar con un centro de diseño para elaborar o mejorar sus prendas de vestir, esto lo podrán realizar por medio de internet o también contarán **con el servicio de diseño su prenda fácilmente**, donde pueden traer el diseño de la prenda o fotografía para la elaboración de la prenda.

---

<sup>22</sup> Tomado de: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-11269>. Encuesta nacional de demografía y salud ENDS.12 de Marzo de 2011.

Esta propuesta básicamente pretende involucrar al cliente en el diseño de la pieza que le guste. Respetando cierto patrón, la compradora podrá modificar los detalles de su prenda de vestir y vivir un proceso activo con la marca y con la creación de su producto. Colores de ciertas partes o aplicaciones especiales, tipos de cuello y otras características de la ropa pueden ser modificadas según el gusto personal. La prenda es confeccionada con las medidas de cada cliente de espalda, busto, cintura, largo. Cadera, piernas, estatura. De esta forma se garantiza que la prenda quedara perfecta.

#### 4. ¿Cuándo, donde?

Les gustaría acceder al producto a través del servicio internet, en Casa de moda donde encontrara el centro de diseño con la opción de estar cerca de la marca.

#### 5. ¿Cuál es el tamaño del negocio a que le estas apuntando?

El tamaño del negocio que le estamos apuntando es de 1.21 a 1.23 Billones de pesos mensuales.

“El consumo en Colombia durante el 2010 representó 335,7 Billones de pesos, con un crecimiento frente al año anterior de 7,34% en términos corrientes y 4,04% en reales. El consumo el primer mes del 2011 en Colombia según la canasta de RADDAR fue de **29,56 Billones de pesos**, con una variación de -2,15% con respecto al mes anterior y con un crecimiento de 8,51% con respecto al mismo mes del año anterior. En términos reales, el consumo varió un -3,03% con respecto al mes anterior y un 4,95% con respecto al mismo mes del año anterior. El consumo per cápita se situó en \$652.119, con una variación corriente de -2,24% y real de -3,11%. Respecto al año anterior, este valor creció un 7,36% en términos corrientes y 3,40% en reales.

El consumo de Vestuario y Calzado fue **de 1,23 Billones de pesos**, con una variación corriente de -2,62% y real de -2,74% respecto al mes anterior.

El consumo el segundo mes del 2011 en Colombia según la canasta de RADDAR fue de 29,18 Billones de pesos, con una variación de -1,30% con respecto al mes anterior y con un crecimiento de 8,51% con respecto al mismo mes del año anterior. En términos reales, el consumo varió un -1,89% con respecto al mes anterior y un 5,17% con respecto al mismo mes del año anterior. El consumo per cápita se situó en \$643.558, con una variación corriente de -1,39%. Respecto al año anterior, este valor creció un 7,58% en términos corrientes.

El consumo de Vestuario y Calzado fue de **1,21 Billones de pesos**, con una variación corriente de -2,15% y real de -2,06% respecto al mes anterior”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Tomado de: [http://www.raddar.net/obs\\_moda.html](http://www.raddar.net/obs_moda.html). 18 de abril de 2011.

## 6. ¿Qué factores externos influyen o impactan en tu cliente?

Los siguientes aspectos impactan en el precio final de la prenda para el consumidor:

- El aumento del precio del algodón.
- El aumento del petróleo.
- Problemas climáticos de países productores de Algodón como Australia y Pakistán.
- Problemas sociales en Egipto.
- Mayor demanda por parte de China e India.

“Por primera vez en más de seis años, los precios de la ropa comenzarán a subir en Colombia, debido a los altos precios del algodón y de algunas fibras.

Para empezar, el algodón -insumo básico para la elaboración de millones de telas- está por las nubes. En los últimos seis meses ha duplicado su precio y hoy se cotiza a US\$1,80 la libra, uno de los niveles más altos de toda la historia. Este incremento se debe tanto a los problemas climáticos de países productores de esta fibra como Australia y Pakistán y a una mayor demanda por parte de China e India.

¿Qué va a pasar en Colombia? Para Camilo Herrera, presidente de la consultora Raddar, el comercio de vestuario crecerá este año 8%. "Además, se espera que haya inflación en el sector porque desde hace más de 80 meses está estancado y sus precios no crecen. Dada la coyuntura, considero que los aumentos de precios de las prendas pueden estar entre 4% y 5%", explica el analista.

Sin embargo, considera que el impacto no será muy grande para el consumidor. ¿Por qué? "A diferencia de los productos de consumo masivo que se compran periódicamente y donde los precios se están revisando, este tipo de productos se consumen cada 4 o 6 meses y no hay una comparación permanente en el tiempo de sus valores", dice. Otro efecto de corto plazo es el desplazamiento de los textileros y confeccionistas hacia otras fibras como las sintéticas. Sin embargo, la relación de precios del algodón con las otras fibras es directa. "Mientras el algodón está en un precio histórico, otras fibras y materias primas de ellas registran aumentos de cerca de 50%, como el nylon, el poliéster o la caprolactama materia prima de Lycra", dice Camilo Montoya, presidente de Invista para la región Andina. Además, muchas de estas fibras tienen entre sus insumos derivados del petróleo cuyo precio por barril se acerca a los US\$100.

A largo plazo, estos altos precios podrían ser la cuota inicial de un reacomodo de la industria. "Lo que se ve es que los mercados se van a volver regionales. Asia

tendrá que atender su enorme demanda regional y lo mismo ocurrirá en este hemisferio", dice Álvaro Hincapié, presidente de Enka. De hecho, en la pasada edición de Colombiatex, brasileños, mexicanos, peruanos y centroamericanos, entre otros, vinieron a buscar insumos y telas con mayores eficiencias, en costos y fletes para ser más competitivos".<sup>24</sup>

¿Cuáles son las posibles presiones que impactan en la actividad del negocio?

En la nuestra época los consumidores buscan materiales biodegradables, que generen el auto cuidado de la tierra y la concientización del futuro del planeta para nuestras próximas generaciones. "En 2011 el tema elegido es la naturaleza y la tecnología porque, según el director ejecutivo de Inexmoda, Carlos Botero, "los consumidores quieren tener prendas que sean respetuosas con el medio ambiente, pero que también sean funcionales".<sup>25</sup>

7. ¿Cuál es la penetración del mercado?

Nuestra empresa estará en la capacidad de ofrecer a nuestras consumidoras un amplio y diverso conjunto de productos para aquellas que quieran estar conectadas con la moda, de los 10 billones de consumo del año pasado, 3 billones corresponden a prendas compradas por mujeres, de las cuales el 49% de las mujeres son clientes potenciales, hablamos de un mercado de 1.47 billones de pesos.

"El año pasado el consumo de vestuario llegó a los \$10 billones con una variación de 5,44%. Del total el 45% corresponde a compras de ropa para hombre, el 30% mujeres y el 25% bebés. En 2010 un colombiano promedio, gastó \$24,5 de cada \$1.000 en vestuario, con un consumo percapital de \$192.133 al año".<sup>26</sup>

8. ¿Cuál es el principal segmento?

Amarú es una marca de ropa femenina para mujeres que se preocupan por verse y sentirse muy bien con las prendas que utilizan. Es una Marca para tallas grandes que busca que la gente se sienta feliz y mutuamente aceptada por tener algunos kilos de más generando autoestima.

---

<sup>24</sup> Tomado de: [http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/viene-ropa-cara\\_83254.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/viene-ropa-cara_83254.aspx). 2 junio de 2011.

<sup>25</sup> Tomado de: [http://www.dinero.com/negocios/colombiatex-espera-negocios-us122-millones\\_82721.aspx](http://www.dinero.com/negocios/colombiatex-espera-negocios-us122-millones_82721.aspx). 24 de enero de 2011.

<sup>26</sup> Tomado de: [http://www.dinero.com/negocios/1500-clientes-internacionales-estaran-colombiatex\\_82617.aspx](http://www.dinero.com/negocios/1500-clientes-internacionales-estaran-colombiatex_82617.aspx) de enero de 2011.



Tabla 3. Por área geográfica

Ciudades	Consumo de vestuario
Bogotá	24,10%
Medellín	15,60%
Cali	8,70%
Barranquilla	4,40%
Total	52,80%

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Por demografía.

Demografía	Consumo de vestuario
Hombre	45,00%
Mujeres	30,00%
bebes	25,00%
Total	100,00%

Fuente: elaboración propia

9. ¿Existe algún nicho de mercado?

En el mercado que queremos ingresar se considera un Nicho, pues en la actualidad la moda se basa en mujeres delgadas, altas y estéticas, y el proyecto se dedicará a atender consumidoras de tallas grandes 12 en adelante, de una posición socio-económica media alta, en donde se pretende generar confianza, seguridad y autoestima por medio de las prendas confeccionadas.

10. ¿Algunas tendencias?

Según el focus group, en la actualidad no se encuentran tallas grandes fácilmente.

11. Identifique su competencia

Este mercado lo conforman principalmente aquellos competidores directos e indirectos. Se puede definir de igual manera como aquellas empresas que fabrican productos iguales al nuestro o comercializan productos similares o que sustituyen al nuestro.

## Competidores

- Pat primo.
- Bluss y Arckitect, Éxito
- Only
- Poema, by Lulú
- Gorditas con Estilo
- Igig.
- Ventas por catálogo.

## Análisis de las Fuerzas de Porter y Análisis DOFA

Tabla 5. Análisis de las Fuerzas de Porter y Análisis DOFA

FUERZAS DE PORTER				
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	PODER DE LOS COMPRADORES	PODER DE LOS PROVEEDORES
Número de competidores igualmente equilibrados	Existencia de barreras de entrada.	Propensión del comprador a sustituir.	Cantidad de compradores importantes	Cantidad de proveedores importantes
Crecimiento de la industria relativo	Economías de escala.	Precios relativos de los productos sustitutos.	Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos de proveedores
Costo fijo de almacenamiento	Diferencias de producto en propiedad.	Coste o facilidad de cambio del comprador.	Costos de cambio del comprador	cambio de productos de Proveedores
Características del producto	Valor de la marca.	Nivel percibido de diferenciación de producto.	Amenaza de los compradores de integrarse atrás	Amenaza de proveedores de integrarse adelante
Diversidad de competidores	Costes de cambio.	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Contribución a la calidad	Contribución de proveedores a la calidad
Compromisos estratégicos	Requerimientos de capital.		Contribución de la industria al costo total de los Compradores	Costo total de la industria contribuido por Proveedores
	Acceso a la distribución.		Rentabilidad de los compradores	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores
	Ventajas absolutas en coste.			
	Ventajas en la curva de aprendizaje.			
	Represalias esperadas.			
	Acceso a canales de distribución.			
	Mejoras en la tecnología.			
<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>

## 12. Análisis de su competencia



Tabla 6. DOFA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Oportunidades	fortalezas
Recurso humano ya calificado (maquila) para la realización de las prendas.	Un servicio diferenciador dedicado a generar confianza en la marca.
Apertura de nuevas tiendas.	Combinar colecciones y tendencias del mercado.
Crecimiento del sector textil.	Atención personalizada. Generar el voz a voz.
Amenazas	Debilidades
Aumento precio del algodón.	Ser una marca nueva en el mercado.
Aumento precio del petróleo.	Competencia con satélites.
Problemas sociales internacionales.	Local comercial bien ubicado.
Problemas climáticos en países productores.	

Fuente: elaboración propia

### 13. ¿Cuál es el valor del mercado/Tamaño?

El valor de nuestro mercado es de 1.47 billones de pesos, en promedio se espera un crecimiento del 3.2%. "Para este año estamos proyectando que el consumo llegue a \$10,15 billones, lo que representa un crecimiento de 3,2%. En promedio un colombiano compra 18 prendas al año, para este 2011 esperamos que se llegue a 19. Lo que es claro es que el mercado viene en una franca recuperación, lo que viene en Colombia es el empoderamiento del consumidor en la moda".<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Tomado de: [http://www.dinero.com/negocios/1500-clientes-internacionales-estaran-colombiatex\\_82617.aspx](http://www.dinero.com/negocios/1500-clientes-internacionales-estaran-colombiatex_82617.aspx) de enero de 2011.

## 13 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 13.1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 13.1.1 Visión

Convertir a Amarú en el 2014 en la principal marca de moda para mujeres de talla grande en la ciudad de Bogotá, ofreciendo a nuestros clientes productos de alta calidad y diseño que brinde confianza y autoestima en toda nuestra línea de producto.

#### 13.1.2 Misión

Generar seguridad y provocación en la búsqueda de alternativas de moda en las mujeres de talla grande, ideando costumbre de marca, basados en diseños y tendencias de la moda actual, buscando siempre que nuestros clientes luzcan bien y se sientan bien. Hecha para ti.

#### 13.1.3 Valores

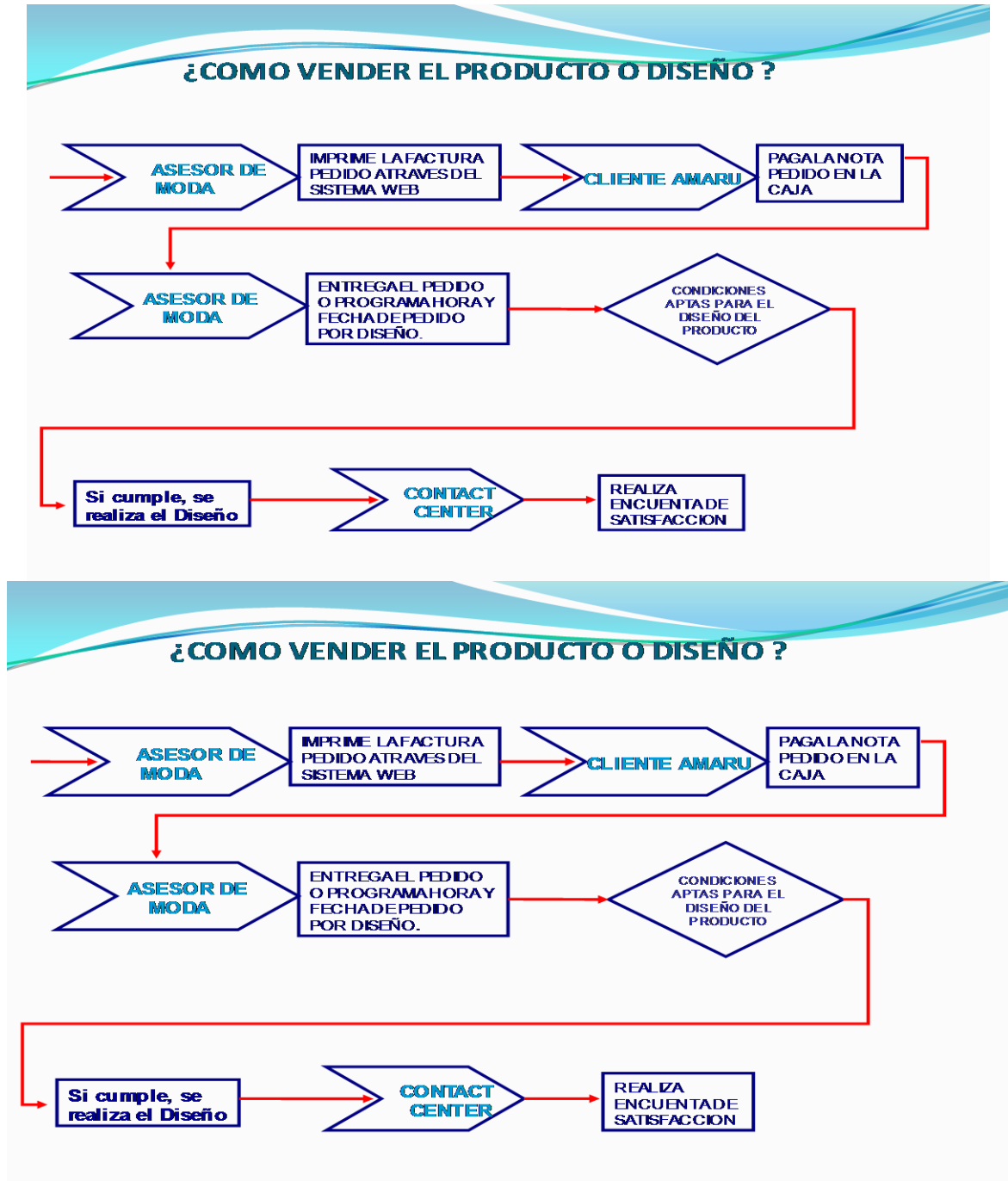
- Interés por el cliente
- Entendimiento de necesidades
- Respeto
- Sutileza
- Compromiso

#### 13.1.4 Metas

- Ser reconocidos como la mejor opción marca de ropa para mujeres de talla grande.
- Ofrecer la mejor opción de compra, generando experiencias únicas de servicio.
- Suplir la necesidad del mercado con productos innovadores y de moda.
- Generar recordación de marca por generar autoestima.
- Especializarnos en el sector de tallas grandes para mujeres.

### 13.1.5 Operaciones

Figura 4. Flujograma



Fuente: elaboración propia.

## 13.2 ESTRUCTURA LEGAL

(Constitución del negocio/ Objeto social)

Sociedades por acciones simplificadas SAS

Nombres documento identidad y domicilio de accionistas.

- Alberto Mario Ariza C.C. 72.245.813 calle 102 # 13 -02
- José Adán López C.C 19.345.452 calle 128 # 13 -02

Razón social seguida de las palabras: Amarú S.A.S

Domicilio principal y sucursal. Calle 102 # 13 -02 Bogotá D.C.

Término de duración: indefinido.

### Antecedentes

Esta idea fue viable para nosotros luego de saber que en Colombia el porcentaje de obesidad está aumentando a diario y la oferta de ropa para mujeres obesas no está acorde con las necesidades del segmento. El estudio determinó que las personas obesas tienen que ajustarse a lo que hay, acomodarse siempre a los mismos colores y diseños. Son relegadas al no ser prioridad en ningún negocio de ropa por esto fueron identificadas como un mercado desatendido.

Porque fue ganador en los focus group pudimos ver que las mujeres robustas no encuentran opciones para verse a la moda y resaltar su figura, en este concepto ellas encontraron una opción que estaban esperando, con un concepto que marco la diferencia entre lo que conocían.

Defina la línea de producto o servicio a vender (Característica y Beneficio).

Diseño de un servicio especializado en el mejoramiento del autoestima para prendas de vestir en mujeres con sobrepeso.

El negocio donde queremos ingresar es el de Autoestima para Las mujeres con sobrepeso.

Nuestras clientas contarán con un centro de diseño para elaborar o mejorar sus prendas de vestir, esto lo podrán realizar por medio de internet o también contarán con el servicio de diseño su prenda fácilmente, donde pueden traer el diseño de la prenda o fotografía para la elaboración de la prenda.

Esta propuesta básicamente pretende involucrar al cliente en el diseño de la pieza que le guste. Respetando cierto patrón, la compradora podrá modificar los detalles de su prenda de vestir y vivir un proceso activo con la marca y con la creación de su producto. Colores de ciertas partes o aplicaciones especiales, tipos de cuello y otras características de la ropa pueden ser modificadas según el gusto personal.

Esta propuesta de valor generará piezas personalizadas al gusto del cliente, en donde de podrá obtener una interacción que generará un valor agregado de la marca hacia el usuario.

Este espacio pretende involucrar a nuestras clientas en el proceso de diseño sobre piezas establecidas, teniendo en cuenta variables personales, lo cual aumenta el número de modelos y posibilidades a crear.

Este proceso se podrá realizar de forma presencial o de forma virtual, a través de piezas que permitan modificaciones sobre un patrón general establecido, que permitan sin modificar la calidad de la prenda.

Con esto pretendemos.

- Generar autoconfianza en la forma de vestir de nuestras usuarias.
- Mostrarles que existen nuevas y mejores posibilidades de vestirse bien y sentirse bien.
- Replantear los hábitos de compra de este segmento, pensando siempre en sus sentimientos, pensamientos y autoestima en su forma de vestir.

## **Productos**

### **Definición de línea de producto a vender**

Amarú venderá diversas líneas que con descritas a continuación.

### **Camisas y Blusas**

Las camisas y blusas tendrán una participación importante en la tienda, ya que es de uso muy frecuente el cual tendrá un espacio importante para ser exhibido. Entre camisas y blusas se tendrán 15 referencias inicialmente de las tallas 12 en adelante, en algunos casos vendidas como prendas confeccionadas y en otros por el Centro de Diseño Amarú.

Figura 5. Camisas y blusas



Fuente: <http://www.lindisima.com>

## Jeans

Figura 6. Jeans

Esta categoría es muy importante y se considera de alta rotación, ya que el volumen de compra es muy importante en las ventas planeadas. Se contará con 6 diseños de las tallas 12 en adelante.



Fuente: <http://www.lindisima.com>

## **ropa Interior**

Esta categoría es una de las más apetecidas por las clientes, debido a la escasez de la oferta, las cuales son importadas en la mayoría de los casos, según las investigaciones con la experta y con los focus groups. Existirán 4 modelos diferentes de las tallas 12 en adelante, con los cuales se tendrán grandes expectativas para ampliar la categoría.

Figura 7. Ropa Interior



Fuente: <http://www.lindisima.com>

## **Slacks y Blusones**

Los slacks y blusones son altamente comprados por este segmento tal como nuestra experta nos indicó. Amarú contará con dos modelos de slacks es 8 colores y 6 referencias de blusones de las tallas 12 en adelante.

Figura 8. Slacks y Blusones



Fuente: <http://www.lindisima.com>

### **Vestidos de Gala**

Los vestidos de gala están exhibidos en la tienda, y serán realizados por el Centro de Diseño Amarú, el cual se realizará bajo el ajuste perfecto de quien lo requiera. Habrá modelos establecidos para utilizarlos como guía, al igual que muestras de las telas, para poder realizar los diseños con las características exigidas por los clientes.



Figura 9. Vestidos de Gala



Fuente: <http://www.lindisima.com>

### **Vestidos de Baño**

Es otra de las categorías más apetecidas por las clientes, debido a la escasez de la oferta, las cuales son importadas en la mayoría de los casos o comprados en muy pocos almacenes de la ciudad, según las investigaciones con la experta y con los focus groups. Existirán 5 modelos diferentes de las tallas 12 en adelante, con los cuales se tendrán grandes expectativas para ampliar la categoría.

Figura 10. Vestidos de Baño



Fuente: <http://www.lindisima.com>

### **Vestidos Casuales**

Existe una gran demanda de este tipo de prendas ya que en nuestro segmento gran parte de nuestro público objetivo tiene uso constante. Se contará con 10 diseños, lo cuales se exhibirán de las tallas 12 en adelante, y se irán renovando constantemente debido a la alta rotación de este tipo de prenda, lo cuales pueden conducir a ampliar la categoría.

Figura 11. Vestidos Casuales



Fuente: <http://www.lindisima.com>

### **Pantalones y Sastres**

Es una de las opciones elegantes para situaciones especiales o para algunas mujeres que trabajan con sastres y vestidos elegantes. Se tendrán 15 diseños de pantalones debido a la alta rotación de la prenda y 3 modelos de sastres lo cuales se podrán encontrar de la talla 12 en adelante.

Figura 12. Pantalones y Sastres



Fuente: <http://www.lindisima.com>

### **Valor y perfil psicológico**

El valor fundamental del negocio sin duda es la autoestima. El éxito que tenga el negocio dependerá en gran medida de la habilidad que los vendedores tengan en saber manejar e perfil de los compradores y de trabajar la autoestima, la cual será el responsable de ir fidelizando clientes a medida que vayan teniendo más y más contacto con la marca.

El valor psicológico es de gran importancia para el negocio. El personal estará capacitado para atender las solicitudes de los clientes y jamás llegar a comentarios negativos los cuales destruyan la experiencia de compra ni la autoestima, valor fundamental en el cual radica el negocio.

### **Ciclo de vida del producto**

El ciclo de vida del producto se comporta exactamente igual que las demás prendas de moda, que tienen variables asociadas al tiempo como moda, colecciones anuales lanzadas y duración promedio de la prenda.

La duración de la prenda en cuanto a la moda, parte de las nuevas tendencias regionales e internacionales que se vayan generando en el mercado. Estas

pueden afectar el grabado, colores y texturas de las telas, al igual que los diseños nuevos y los antiguos que retornen.

El número de colecciones lanzadas por la marca también determina el ciclo de vida del producto, ya que los clientes reemplazarán las prendas por otras nuevas e irán renovando su vestuario por prendas. Aunque no serán parecidas, están irán adoptando diferentes diseños los cuales harán que la prenda tenga nuevas apariencias.

La duración de la prenda depende de la frecuencia de uso, del modo de lavado y de las propiedades iniciales de la tela. Teniendo en cuenta las variables citadas anteriormente se determinará la duración de la prenda, que para todos los casos dará un tiempo particular.

### **Centro de diseño Amarú**

Dentro de la Boutique o Casa Amarú, también se realizarán diseños exclusivos y personalizados de acuerdo al gusto del cliente que solicite el servicio. Se considera como un valor agregado a la prenda, ya que también atacariamos el la confección de moda particular, la cual significa una porción grande del mercado.

Este servicio de Centro de Diseño Amarú se convierte en un gran aliado para la empresa, ya que logra capturar a los clientes que no compran en la tienda los productos exhibidos, y permite incluir diseños desde el esta división de negocio hacia colecciones futuras de la marca.

Existen casos y tallas que nos serán rentables incluir en las colecciones, pero que se puede culminar la venta a través de este servicio. De esta forma, ningún cliente ser marchará insatisfecho de la tienda, ni escuchará, “en esa talla no lo tenemos”, pues sencillamente, se le hace a su medida, siguiendo los lineamientos de la empresa y su slogan, “hecho para ti”.

Dentro de ofrecido por esta línea, se podrá tener productos y referencias de tallas diferentes a las incluidas por la boutique, modelos diferentes a los exhibidos, realización de vestidos de gala, coctel o exclusivos le brinden al cliente distinción y personalización en las prendas que desee.

Chaquetas, blusas, ropa interior, fajas, vestidos de baño, polos, sacos, conjuntos y pantalones.

Figura 13. Productos





Fuente: <http://www.lindisima.com>

Perfil del cliente o usuario final, a quien va dirigido

Tabla 7. Brad profile

## Brand Profile


<b>Target</b>		<i>Mujeres entre los 18 y 60 años de edad, Estratos 3 y 4, de la talla 12 en adelante y una ocupación como amas de casa, estudiantes, ejecutivas, profesionales que les guste vestirse a la moda y no encuentran su talla.</i>	
<b>Promesa Funcional</b>		<i>Ropa femenina que se ajusta a la silueta</i>	
<b>Promesa Emocional</b>		<i>Moda, belleza, seguridad, comodidad</i>	
<b>Respaldo de Marca</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Imagen y Valores</b>	<b>Simbolos</b>
	<i>Ropa con diseños antropométricamente diseñados para mujeres robustas.</i>	<i>Mujeres de todo tipo que les gusta verse bien y sentirse cómodas con ropa que esta hecha para ellas</i>	
<b>Calidad</b>	<i>Ropa hecha con telas de excelente calidad que se ajusta a la silueta.</i>	<i>Mujeres robustas hermosas, felices, atractivas y sensuales..</i>	

Fuente: elaboración propia

## Posicionamiento

Figura 14. Posicionamiento

### The Brand Positioning Statement: Framework

<b>Audience</b>	<b>TO:</b>	<i>Mujeres entre los 18 y 60 años de edad que les guste vestirse a la moda.</i>
<b>Core Need</b>	<b>WHO NEED:</b>	<i>Verse y sentirse bien</i>
<b>Brand</b>	<b>IS THE:</b>	
<b>Frame of Reference</b>		<i>Pat primo, Igigi, ventas por catalogo</i>
<b>Point of Difference (functional or emotional)</b>	<b>WHICH:</b>	<i>Ropa con diseños modernos, que se ajusta a la silueta de las mujeres robustas</i>
<b>Support (reason to believe)</b>	<b>BECAUSE ONLY:</b>	<i>Ropa antropométricamente diseñada</i>

Fuente: elaboración propia



Derechos de marca/ Patente/ Protección

Logotipo



Fuente: elaboración propia

Dentro del logotipo se puede observar el slogan que es, “Hecho para ti”, el cual evoca la especialización de la confección.

### **Presente el mercado meta**

- Mujeres entre los 18 y 60 años de edad
- Estratos 3 y 4.
- Tallas 12 en adelante.
- Ocupación: amas de casa, estudiantes, ejecutivas, profesionales que les guste vestirse a la moda y no encuentran su talla.

### **13.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

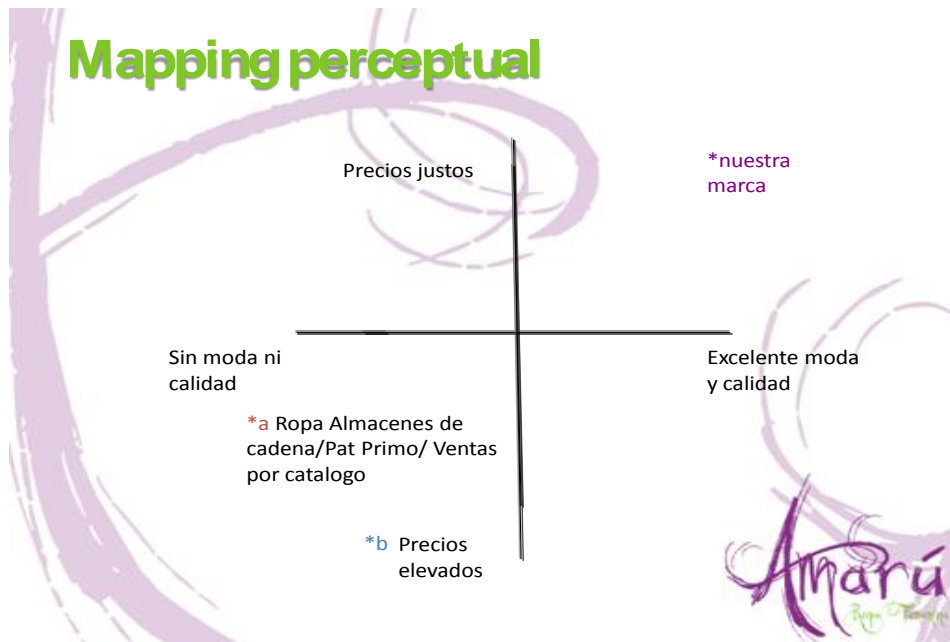
En nuestra estrategia el objetivo principal es incentivar a los clientes para comprar más o comprar frecuentemente, por medio de implementación de marketing relacional y lanzamientos de colecciones frecuentes lo cual genere múltiples opciones en períodos de tiempo muy seguidos.

Un principio será no excedernos con las promociones, que buscarán ser siempre atractivas para nuestras clientas. En la siguiente gráfica se puede observar el manejo de las tendencias en la fijación de los precios.





Figura 15. Mapa perceptual de precios



Fuente: elaboración propia

### 13.3.1 Qué factores influyen en la fijación del precio

- Percepción de la marca que tenga el cliente.
- Mayor margen de contribución.
- Mayores gastos operacionales.
- Mayor beneficio para nuestros clientes.

### 13.3.2 Quienes determinan nuestros precios

A través de los focus group y de entrevistas realizadas al target se pudo definir que estarían dispuestas a pagar un 30% más por Amarú que el precio habitual que pagan por su ropa.

Con catalogo en mano se pregunto hasta cuanto estarían dispuestas a pagar y muchas le colocaron hasta un 180% más.

Tabla 8. Estrategia de precios

**Estrategias de precio**

**PRECIO**

		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alto	<b>Estrategia Superior</b>	Estrategia de Valor Alto	Estrategia de Supervalor
	Medio	Estrategia de Sobre cobro	Estrategia de Valor Medio	Estrategia de Buen Valor
	Bajo	Estrategia de Imitación	Estrategia de Economía Falsa	Estrategia de Economía

Fuente: elaboración propia

### 13.3.3 Sensibilidad de Precios

Efecto de precio-calidad: Manejaremos una menor sensibilidad al precio, pues el producto ofrece calidad, prestigio, reconocimiento y es diferente.

El estudio determinó que las personas obesas tenían que ajustarse a lo que había: acomodarse a un sólo color y diseño. Que estarían dispuestas a pagar por verse y sentirse bien.

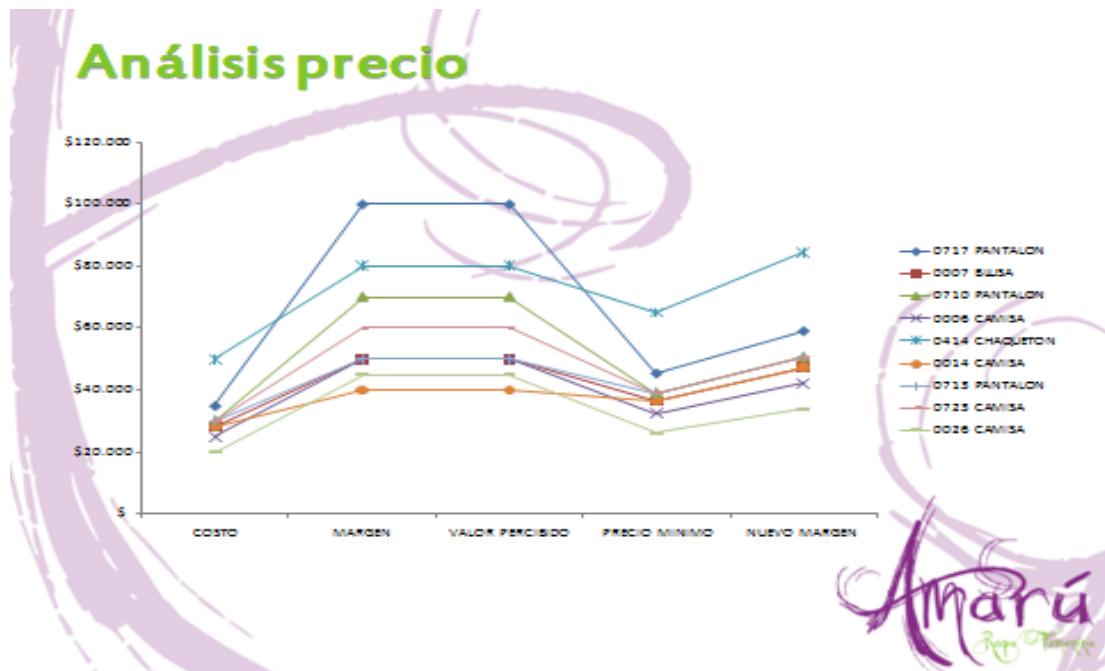
Tabla 9. Fijación de precio por valor percibido

## Fijación de precio por valor percibido.

REFERENCIA	COSTO	MARGEN	VALOR PERCIBIDO	PRECIO MINIMO	NUEVO MARGEN
0717 PANTALON	\$35.000	180%	\$100.000	\$45.500	30%
0007 BLUSA	\$28.000	78%	\$50.000	\$36.400	30%
0710 PANTALON	\$30.000	130%	\$70.000	\$39.000	30%
0006 CAMISA	\$25.000	100%	\$50.000	\$32.500	30%
0414 CHAQUETON	\$50.000	60%	\$80.000	\$65.000	30%
0014 CAMISA	\$28.000	42%	\$40.000	\$36.400	30%
0713 PANTALON	\$30.000	66%	\$50.000	\$39.000	30%
0723 CAMISA	\$30.000	100%	\$60.000	\$39.000	30%
0026 CAMISA	\$20.000	125%	\$45.000	\$26.000	30%

Fuente: elaboración propia

Figura 16. Análisis de precio



Fuente: elaboración propia

## **13.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES**

Todas las acciones de nuestra estrategia se van a llevar a cabo por medio de diferentes herramientas virtuales:

### **E-mail marketing**

- Envió de boletines de moda personalizados una vez al mes para mantener el contacto con la marca.

### **Optimización de motores de búsqueda**

- Posicionar nuestra página en google adwords.

### **Facebook y Twitter:**

- Pauta de anuncios para mujeres mayores de 18 años que viven en Bogotá, a diario que linkean a la página web de la marca
- Creación de una aplicación de ¿Cuál es tu color de ropa para hoy? para crear un grupo consolidado y una base de datos que se acerque a la marca,
- Creación de un grupo y página de la marca que será alimentada a diario por medio de tips para mujeres, imágenes de productos.

### **Contactos Comerciales**

Intercambio de espacios publicitarios con paginas que manejen un alto rating para nuestro grupo objetivo y con las cuales podemos establecer vínculos y convenios comerciales.

Todas estas herramientas van a ser respaldadas por un equipo humano, recursos físicos y tiempo que se encargaran de optimizar los recursos de las redes sociales.

### **Estrategia de Canales**

La comercialización se va a realizar a través de un punto de venta llamado Boutique Amarú, la cual tendrá apariencia como una casa, en donde se tendrá un espacio para exhibir las colecciones, área de cambiadores, y en general se manejará un concepto de privacidad e intimidad lo cual hace que el local no se encuentre situado en un centro comercial. Esta estrategia de canal está diseñada de acuerdo al ambiente en el cual las mujeres obesas les gustarían comprar, teniendo en cuenta el perfil psicológico y la tranquilidad que necesitan para escoger su vestuario.

Este espacio de diseño Amarú quiere entrar a la vida de estas mujeres ofreciéndoles un lugar donde podrán encontrar prendas hechas para ellas brindándoles un espacio acogedor en donde se sientan cómodas escogiendo o diseñando su prenda (con gran variedad y diseños) donde ellas encontraran todo lo necesario para resaltar su belleza con nuestros productos.

Descripción de la Boutique Amarú.

- Lugar: Casa Ubicada en el barrio Normandía, preferiblemente con un parque bien cuidado para dar tranquilidad y comodidad.
- La casa: En su interior será diseñada como una pasarela, amplia, con todas las comodidades (agua, Café, olores de esencias que motiven el olfato).
- Estantería a los lados en forma de L, resaltando la pasarela y nuestro diseño fácilmente.
- Área de cambiadores, y en general se manejará un concepto de privacidad e intimidad.
- Ropa de alta calidad a precios justos.

Figura 17. Canales de distribución



## Distribución

Función de nuestro Canal de ventas (boutique Amarú)

Crear una base de datos un CRM, donde podamos saber de gustos, tendencias de moda, formas de pago, frecuencia, recencia, valor, contacto con nuevos clientes Amarú, etc.

- Realizar una estrategia de segmentación de clientes, donde se realizaran campañas de promociones y ofertas sobre los productos.
- Negociar el precio final y la manera en que lo ofreceremos al cliente Amarú.
- Maximizar el valor del cliente Amarú
- Reunir información acerca del entorno.

El canal que vamos a manejar es de profundidad uno donde participara el fabricante, nuestra tienda Amarú y nuestro consumidor final. Obteniendo mínimo un 30% de margen en la venta de nuestros productos.

Figura 18. Márgenes de distribución



Fuente: elaboración propia

A través de los satélites ubicados en el Restrepo y otro en chapinero, se realizarán las diferentes realizaciones de las colecciones de producto, en la boutique el centro de diseño estará comunicado directamente con los satélites para la realización de pedidos especiales, a continuación se presenta tabla con precios en unidad proyectado, entre mas unidades a producir el precio será menor.

Tabla 10. Referencias

REFERENCIA	COSTO*UNIDAD
0717 PANTALON	\$ 35.000
0007 BLUSA	\$ 28.000
0710 PANTALON	\$ 30.000
0006 CAMISA	\$ 25.000
0414 CHAQUETON	\$ 50.000
0014 CAMISA	\$ 28.000
0713 PANTALON	\$ 30.000
0723 CAMISA	\$ 30.000
0026 CAMISA	\$ 20.000
TOTALES	

Fuente: elaboración propia

### Estrategia de ventas

- Las ventas se realizaran de la siguiente manera:
- En el punto boutique Amarú.
- Venta de mostrador, con productos sobre pedido.
- Ventas por internet.

El departamento de ventas llevara el siguiente control:

- Control de pedidos y stock del inventario de la Boutique Amarú.
- Los vendedores informaran sobre las tendencias de nuestras clientas nuevos gustos y preferencias que le gustaría encontrar en la marca.
- Realizar el pedido a los satélites y las necesidades de la Boutique.
- Trabajar con el departamento de mercadeo en el lanzamiento de nuevos diseños, promociones en ciertas líneas y ofertas de producto.

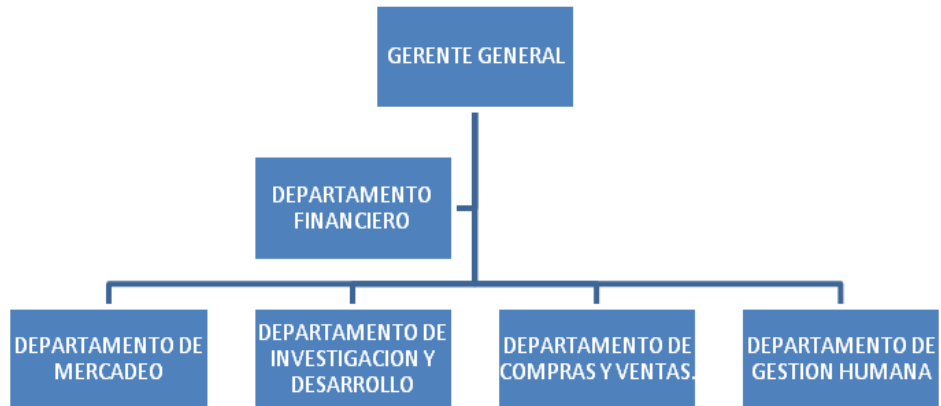
### Operaciones y Administración

¿Cómo es la estructura organizacional del negocio?

La estructura inicial de Amarú, será en principio un sistema de gerencia integrado acompañado de cargos, y se logra construir a mediano plazo la siguiente organización de operaciones y administración, la cual se describe a continuación:



Figura 19. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia

### **Gerente General y Financiero**

**Perfil:** El gerente general deberá ser una persona profesional con maestría con capacidad de manejo de personal, cumplimiento de metas, conocimientos en todas las áreas de la empresa, experiencia en tiendas de ropa, control de gastos e ingresos, conocimiento general del negocio y con capacidad de generar estrategias que produzcan constante crecimiento en la organización.

**Misión del cargo:** Garantizar el crecimiento anual de la empresa por medio de las estrategias planteadas y aprobadas, aumentar el valor de marca constantemente, orientar al equipo de trabajo hacia el logro, y controlar la evolución de los indicadores generales de la empresa.

**Funciones:** Revisar informes de evolución de la empresa como P y G, supervisión de actualización de colecciones, evaluar los índices de satisfacción del cliente, supervisar estrategias de mercadeo con altos niveles de efectividad, dirección directa sobre equipos de trabajo

**Responsabilidades:** Responsabilidad máximo en la organización, actuando como representante legal y buscando la sincronía total de la empresa, teniendo repercusión en todas las áreas y controlando la eficiencia de todos los departamentos.

**Procesos y Políticas:** Los procesos de los departamentos deben ser aprobados desde gerencia con el fin de garantizar la efectividad y la calidad el trabajo realizado o próximo a ejecutarse. La política general en cuanto al buen



funcionamiento de la empresa parte de gerencia, quien autoriza y corrige los procesos de los departamentos.

## **Mercadeo**

**Perfil:** El gerente de mercadeo deberá ser una persona profesional con especialización con capacidad de manejo de personal, conocimientos y estudio con amplio dominio de mercadeo, de naturaleza estratega, con experiencia y conocimiento del manejo de estrategias en almacenes de ropa, alta orientación hacia servicio al cliente.

**Misión del cargo:** Garantizar la planeación de las estrategias de mercado, aumentar el valor de marca constantemente, orientar al equipo de trabajo hacia el logro, controlar indicadores de gestión propios del departamento de mercadeo, realizar estudios de categoría logrando obtener márgenes de productos para incrementar, disminuir, suprimir e incluir nuevas categorías.

**Funciones:** Generar estrategias de mercadeo con alto nivel de efectividad el cual contemple formas de atención, procedimiento con el cliente, campañas publicitarias, campañas de mercadeo relacional y fidelización de clientes, medir constantemente niveles de satisfacción, generar aumento de valor de marca constantemente por medio de acciones permanentes.

**Responsabilidades:** Responsable máximo en el departamento de mercadeo, actuando como absoluto encargado de las comunicaciones externas e internas, publicidad, índices de satisfacción del cliente, entrenar al personal de ventas en cuanto a estrategias, procedimientos, etc.

**Procesos y Políticas:** Los procedimientos que el departamento de mercadeo debe llevar es un seguimiento de fidelización de clientes, aplicar estrategias de CRM, acciones publicitarias, comunicaciones externas e internas y demás que permitan generar valor para los clientes.

## **I + D**

**Perfil:** El director de Investigación y Desarrollo deberá ser una persona profesional en diseño de moda, con alta capacidad de creatividad, innovación, orientado a desarrollar productos con planes conjuntos del departamento de mercadeo con experiencia y conocimiento de almacenes de ropa y controlar indicadores de gestión propios del departamento.

**Misión del cargo:** Garantizar la implementación del plan de Investigación y Desarrollo, generando valor por medio de los productos, seguir orientaciones del equipo de mercadeo y ventas enfocados en las tendencias del cliente al igual que

las tendencias emergentes y controlar indicadores de gestión propios del departamento.

**Funciones:** Generar estrategias de mercadeo con alto nivel de efectividad el cual contemple formas de atención, procedimiento con el cliente, campañas publicitarias, campañas de mercadeo relacional y fidelización de clientes, medir constantemente niveles de satisfacción, generar aumento de valor de marca constantemente por medio de acciones permanentes.

**Responsabilidades:** Responsable máximo en el departamento de Investigación y Desarrollo, actuando como absoluto encargado de los desarrollos e investigaciones de producto, soportado con información del departamento de mercadeo.

**Procesos y Políticas:** Los procesos del departamento de I+D son estrictamente asociados a los de mercadeo, ya que las mejoras e innovaciones de producto deben estar avaladas por las investigaciones a los clientes, en donde por política se debe satisfacer un requerimiento si se ve cierta viabilidad entre las ventas esperadas con el desarrollo de una prenda.

### **Compras y ventas**

**Perfil:** El director de Copras y Ventas deberá ser una persona profesional en administración de empresas o contaduría, con alta capacidad de análisis financiero, llevar el presupuesto de compras y ventas del departamento, con experiencia y conocimiento en sistemas de control y manejo indicadores de gestión propios del departamento.

**Misión del cargo:** Garantizar el control absoluto de compras y ventas, generando un seguimiento permanente, orientar a los diversos equipos acerca del estado permanente en cifras, y controlar indicadores de gestión propios del departamento al igual que inventarios que permitan tener un equilibrio sano entre ventas, compras e inventarios.

**Funciones:** Comprar y pagar las factura, generar informes acerca de métodos de control con alto nivel de efectividad el cual cuotas de venta mensuales, trimestrales, semestrales, etc., al igual que los presupuestos asignados para compras, contrastando con los inventarios el cual logre mantener un equilibrio el cual no altere la programación del flujo de caja para los períodos.

**Responsabilidades:** Responsable máximo en el departamento de Compras y ventas, controlando las cuentas bancarias y sus transacciones, al igual que los inventarios y el estado de la bodega de mercancía, contrastando los requerimientos de los pedidos con los pagos a proveedores.

Procesos y Políticas: Los procesos de operación deben estar estrictamente ligados a la rotación de los inventarios, el cual generará una orden de compra para reabastecer las cantidades mínimas. En los pagos se generará una orden de entrada de mercancía, con el sello de aprobación de calidad para autorizar el pago a los proveedores.

## **Gestión Humana**

Perfil: El director de Gestión Humana deberá ser una persona profesional en psicología o trabajo social, con alta capacidad de análisis de personal, deberá liderar el ingreso efectivo del almacén, logrando generar aprendizaje en los empleados de Amarú y manejo indicadores de gestión propios del departamento.

Misión del cargo: Garantizar el control de los colaboradores o empleados de Amarú, generando un seguimiento permanente, orientar a los diversos equipos acerca de las estrategias que permitan tener mejor ambiente interno y para el cliente y controlar indicadores de gestión propios del departamento que vuelvan efectiva la labor de los colaboradores.

Funciones: Generar los procesos de ingreso, capacitación entrenamiento de personal requerido con respecto a los objetivos de la empresa, generar informes acerca de métodos de control con alto nivel de efectividad con respecto al desarrollo y producción de los colaboradores, con el fin de generar valor por medio de todo el personal.

Responsabilidades: Responsable máximo en el departamento de Gestión Humana, controlando todo el personal, bienestar de colaboradores y clientes. Se encarga de medir constantemente la efectividad y eficiencia de los empleados con el fin de ayudar a mejorar el nivel de la empresa.

Procesos y Políticas: Los procesos de operación del departamento deben estar perfectamente coordinados con los objetivos de las demás dependencias las cuales apuntan a cumplir los objetivos propuestos por la organización en su visión y misión. Para el ingreso de personal, actividades a realizar se deberá contar con la aprobación de los responsables del caso.

## **Vendedoras/es**

Perfil: Los vendedores o vendedoras deberán ser personas con capacidad de liderazgo con cursos de ventas y técnicos en servicio al cliente o mercadeo, con alta capacidad de análisis en comportamiento del consumidor, alto nivel de escucha y generar soluciones rápidas que generen satisfacción y valor en el cliente.

Misión del cargo: Garantizar atención, asesorías de productos y servicio real para los clientes, logrando obtener la mayor satisfacción del cliente con la cobertura total de las necesidades. Deben lograr aumentar el valor de la compra por medio de la ejecución de estrategias de venta por el departamento de mercadeo.

Funciones: Seguir las estrategias que el departamento de mercadeo realice en cuanto a formas de atención, procedimiento con el cliente y generar retroalimentación a los departamentos de I+D y mercadeo, con el fin de complementar o informar desempeño de nivel de satisfacción y generar aumento de valor de marca constantemente por medio de acciones permanentes.

Responsabilidades: Responsable máximo de la atención y seguimiento del cliente mientras se encuentre en el almacén. Generar valor por medio del ofrecimiento de productos que cubran la necesidad básica del cliente y ofrecer al máximo las opciones que Amarú diseña para ellas.

Procesos y Políticas: Los procesos que los vendedores deben seguir deben ser exactos y precisos, teniendo en cuenta todos los manuales de atención al cliente, pagos, devoluciones, y demás protocolos que los departamentos de mercadeo y gerencia general hayan estipulado para cumplir con efectividad la labor.

## 14 PLAN FINANCIERO

### ¿Es viable el negocio?

Esta idea fue viable para nosotros luego de saber que en Colombia el porcentaje de obesidad está aumentando y la oferta de ropa para mujeres obesas no está acorde con las necesidades del segmento. El estudio determinó que las personas obesas tienen que ajustarse a lo que hay, acomodarse siempre a los mismos colores y diseños. Son relegadas al no ser prioridad en ningún negocio de ropa por esto fueron identificadas como un mercado desatendido. Focus group.

Tabla 11. Consumo de vestuario

Consumo de vestuario	10.150.000.000.000	Billones de pesos
<b>Ciudades</b>	<b>Consumo de vestuario</b>	<b>Consumo de vestuario por ciudad</b>
Bogotá	24,1%	\$ 2.446.150.000.000
Medellín	15,6%	\$ 1.583.400.000.000
Cali	8,7%	\$ 883.050.000.000
Barranquilla	4,4%	\$ 446.600.000.000
Otras ciudades	47,2%	\$ 4.790.800.000.000
Total.	100%	\$ 10.150.000.000.000
<b>Valor del mercado en Bogota</b>		
<b>Demografía</b>	<b>Consumo de vestuario en porcentaje</b>	<b>Consumo de vestuario en pesos</b>
Hombre	45%	\$ 1.100.767.500.000
Mujeres	30%	\$ 733.845.000.000
bebes	25%	\$ 611.537.500.000
Total.	100%	\$ 2.446.150.000.000
<b>Valor del mercado en Bogotá mujeres</b>		
<b>Mujeres</b>	<b>Porcentaje de mujeres</b>	<b>Consumo en pesos,</b>
Delgadas	4%	\$ 29.353.800.000
Normales	47%	\$ 344.907.150.000
Obesidad	49%	\$ 359.584.050.000
Total	100%	\$ 733.845.000.000

Consumo per capital	\$ 192.133
Total de universo	1871537

Fuente: elaboración propia

El total del universo en Bogotá es de 1,871.537 clientes de los cuales el 39% pertenecen a nuestro Target 3 y 4 que representan 735514 clientes potenciales para nuestra línea de producto. Lo cual lo hace un negocio muy viable.

Tabla 12. Participación por target

Estratos de Bogotá*	Ingreso per cápita	Porcentaje
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML	30,20%
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML	9,10%
		39%

Total Target 3 y 4	735514
--------------------	--------

Fuente: elaboración propia

Estarían dispuestos a comprar 2 veces al año.

- Compran 19 prendas al año/el consumo per capital que es de 192133, nos arroja 10112 por unidad.
- Por el nivel de inversión aspiramos el primer año conquistar el 5% del mercado que equivale a 743 millones de pesos en Bogotá.
- Ventas diarias en unidades aproximadamente 35 diarias. Anuales de 12650 prendas
- Presupuesto diario de 2,100.000

### ¿Es necesario financiarlo?

Si, con un crédito de 35 millones de pesos para compra de inventario.

### ¿Cómo? ¿Qué tipo de financiamiento requiere?

Podemos financiarnos de la siguiente manera

- Financiamiento de los proveedores.
- Préstamo de los socios.

- Aumento del capital.
- **Sistema financiero**

### ¿Que provee el financiamiento?

Provee buenas posibilidades para introducir nuestro negocio al mercado de la moda para mujeres con sobrepeso y asegurar disponibilidad de producto, (niveles de servicio).

### ¿Cuáles son los costos de arranque del negocio?

Los costos para el arranque de negocio son de 100.000.000 millones los cuales son aportados Mario Alberto Ariza y José Adán López Hernández, el dinero restante se financiara por un crédito o un préstamo adicional a la empresa por parte de los socios.

Se invertirá en:

- Arriendo de casa ubicada en Normandía.
- Aparadores.
- Equipos y software para la casa de moda.
- Diseño de la pagina web y programa de diseño.
- Materiales de Marketing.
- Compra de un CRM, para fidelizar a nuestros clientes.
- Inventario.
- Vendedores.

Márgenes

Tabla 13. Márgenes

Referencia	6	14	723	26
Camisa	100%	60%	100%	95%

Referencia	717	710	713
Pantalón	80%	78%	76%

Referencia	7	414
Blusa	78%	
Chaqueton		60%

Fuente: elaboración propia



Tabla 14. Ventas estimadas de 12650 unidades para el primer año.

Referencia	6	14	723	26
Camisa	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 45.000
Unidades	1400	1400	1400	1400
Venta estimada	\$ 70.000.000	\$ 56.000.000	\$ 84.000.000	\$ 63.000.000

Referencia	717	710	713
Pantalon	\$ 100.000	\$ 70.000	\$ 50.000
Unidades	1420	1430	1400
Venta estimada	\$ 142.000.000	\$ 100.100.000	\$ 70.000.000

Referencia	7	414
Blusa	\$ 50.000	
Chaqueton		\$ 80.000
Unidades	1400	1400
Venta estimada	\$ 70.000.000	\$ 112.000.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. P&G proyectado

Camisa 6			camisa 14		
	%	\$\$\$.\$\$\$		%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		70.000.000	Ventas brutas		56.000.000
Descuentos comerciales	20%	14.000.000	Descuentos comerciales	20%	11.200.000
Facturación		56.000.000	Facturación		44.800.000
Devoluciones	3%	1.680.000	Devoluciones	3%	1.344.000
Ventas netas		54.320.000	Ventas netas		43.456.000
<b>Contribución marginal bruta</b>	<b>100%</b>	<b>54.320.000</b>	<b>Contribución marginal bruta</b>	<b>60%</b>	<b>26.073.600</b>
Gastos de administracion	10%	5.432.000	Gastos de administracion	10%	4.345.600
Gastos legales	3%	1.629.600	Gastos legales	3%	1.303.680
Otros gastos	2%	1.086.400	Otros gastos	2%	869.120
Mercadeo	5%	2.716.000	Mercadeo	5%	2.172.800
Gastos de ventas	10%	5.432.000	Gastos de ventas	10%	4.345.600
Utilidad Operacional		38.024.000	Utilidad Operacional		13.036.800
Impuestos	16%	8.691.200	Impuestos	16%	6.952.960
Utilidad neta		29.332.800	Utilidad neta		6.083.840
<b>Rentabilidad</b>		<b>54%</b>	<b>Rentabilidad</b>		<b>14%</b>



camisa 723	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		84.000.000
Descuentos comerciales	20%	16.800.000
Facturacion		67.200.000
Devoluciones	3%	2.016.000
Ventas netas		65.184.000

**Contribución marginal bruta** 100% 65.184.000

Gastos de administracion	10%	6.518.400
Gastos legales	3%	1.955.520
Otros gastos	2%	1.303.680
Mercadeo	5%	3.259.200
Gastos de ventas	10%	6.518.400

Utilidad Operacional		45.628.800
Impuestos	16%	10.429.440

Utilidad neta		35.199.360
		54%

Pantalon 717	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		142.000.000
Descuentos comerciales	20%	28.400.000
Facturacion		113.600.000
Devoluciones	3%	3.408.000
Ventas netas		110.192.000

**Contribución marginal bruta** 80% 88.153.600

Gastos de administracion	10%	11.019.200
Gastos legales	3%	3.305.760
Otros gastos	2%	2.203.840
Mercadeo	5%	5.509.600
Gastos de ventas	10%	11.019.200

Utilidad Operacional		55.096.000
Impuestos	16%	17.630.720

Utilidad neta		37.465.280
		34%

Camisa 26	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		63.000.000
Descuentos comerciales	20%	12.600.000
Facturacion		50.400.000
Devoluciones	3%	1.512.000
Ventas netas		48.888.000

**Contribución marginal bruta** 95% 46.443.600

Gastos de administracion	10%	4.888.800
Gastos legales	3%	1.466.640
Otros gastos	2%	977.760
Mercadeo	5%	2.444.400
Gastos de ventas	10%	4.888.800

Utilidad Operacional		31.777.200
Impuestos	16%	7.822.080

Utilidad neta		23.955.120
		49%

Pantalon 710	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		100.100.000
Descuentos comerciales	20%	20.020.000
Facturacion		80.080.000
Devoluciones	3%	2.402.400
Ventas netas		77.677.600

**Contribución marginal bruta** 78% 60.588.528

Gastos de administracion	10%	7.767.760
Gastos legales	3%	2.330.328
Otros gastos	2%	1.553.552
Mercadeo	5%	3.883.880
Gastos de ventas	10%	7.767.760

Utilidad Operacional		37.285.248
Impuestos	16%	12.428.416

Utilidad neta		24.856.832
		32%

Pantalón 713	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		70.000.000
Descuentos comerciales	20%	14.000.000
Facturación		56.000.000
Devoluciones	3%	1.680.000
Ventas netas		54.320.000

**Contribución marginal bruta** 76% 41.283.200

Gastos de administración	10%	5.432.000
Gastos legales	3%	1.629.600
Otros gastos	2%	1.086.400
Mercadeo	5%	2.716.000
Gastos de ventas	10%	5.432.000

Utilidad Operacional 24.987.200  
Impuestos 16% 8.691.200

Utilidad neta 16.296.000  
30%

Blusa 7	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		70.000.000
Descuentos comerciales	20%	14.000.000
Facturación		56.000.000
Devoluciones	3%	1.680.000
Ventas netas		54.320.000

**Contribución marginal bruta** 78% 42.369.600

Gastos de administración	10%	5.432.000
Gastos legales	3%	1.629.600
Otros gastos	2%	1.086.400
Mercadeo	5%	2.716.000
Gastos de ventas	10%	5.432.000

Utilidad Operacional 26.073.600  
Impuestos 16% 8.691.200

Utilidad neta 17.382.400  
32%

Chaquetón	%	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas		112.000.000
Descuentos comerciales	20%	22.400.000
Facturación		89.600.000
Devoluciones	3%	2.688.000
Ventas netas		86.912.000

**Contribución marginal bruta** 60% 52.147.200

Gastos de administración	10%	8.691.200
Gastos legales	3%	2.607.360
Otros gastos	2%	1.738.240
Mercadeo	5%	4.345.600
Gastos de ventas	10%	8.691.200

Utilidad Operacional 26.073.600  
Impuestos 16% 13.905.920

Utilidad neta 12.167.680  
14%

Total Amaru	Totales
	\$\$\$.\$\$\$
Ventas brutas	767.100.000
Descuentos comerciales	153.420.000
Facturación	613.680.000
Devoluciones	18.410.400
Ventas netas	595.269.600

**Contribución marginal bruta** 476.563.328

Gastos de administración	59.526.960
Gastos legales	17.858.088
Otros gastos	11.905.392
Mercadeo	29.763.480
Gastos de ventas	59.526.960

Utilidad Operacional 297.982.448  
Impuestos 95.243.136

Utilidad neta 202.739.312  
34%

Fuente: elaboración propia



Tabla 16. Balance General

	<b>2012</b>	<b>A.V. %</b>
<b>ACTIVO</b>		
<i>Caja y Bancos</i>	9.000.000	6,7%
<i>Cuentas y documentos por cobrar</i>	20.000.000	14,8%
<i>Provision cartera</i>	4.000.000	3,0%
<i>Inventario de Mercancias</i>	30.000.000	22,2%
<i>Gastos diferidos</i>	3.000.000	2,2%
<i>Propiedades, planta y equipo</i>	60.000.000	44,4%
<i>Cargos diferidos</i>	9.000.000	6,7%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>135.000.000</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<i>Cuentas por pagar</i>	15.000.000	11,1%
<i>Obligaciones financieras</i>	30.000.000	22,2%
<i>impuestos Gravámenes y tasas.</i>	5.000.000	3,7%
<i>Obligaciones laborales</i>	2.000.000	1,5%
<i>Pasivos estimados</i>	3.000.000	2,2%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>55.000.000</b>	<b>40,7%</b>
<i>Capital suscrito y pagado</i>	<b>70.000.000</b>	<b>51,9%</b>
<i>Reservas</i>	10.000.000	<b>7,4%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>80.000.000</b>	<b>59,3%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRINOMIO</b>	<b>135.000.000</b>	<b>100,0%</b>

## 15 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Lea su plan de negocios en forma periódica y compárelo con la ejecución que está realizando...! Elabore un plan de ejecución y seguimiento

- 30 días
- 60 a 90 días
- Un Año

Tabla 17. Plan de implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	CARILLA DE VERIFICACIÓN	Año 2010												Año 2011																	
				Septiembre			Noviembre			Diciembre			Febrero			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre		
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Definir el plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Descripción general</li> <li>◦ Porque se considera importante?</li> <li>◦ Cual será la fuente de información?</li> <li>◦ A donde esperan llegar?</li> </ul>	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si				30																										
Entrega del anteproyecto	SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN- Título FORMULACIÓN DEL PROBLEMA JUSTIFICACIÓN OBJETIVOS General Especifico General Especificos ASPECTOS METODOLOGICOS DESARROLLO DE LA INVESTITACIÓN	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si				14																										
Presentacion definitiva del ante proyecto.	Correccion de la retroalimentacion del ante proyecto.	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si								47																						
Presentacion del plan de negocios	Es el desarrollo de los planteamientos del anteproyecto	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si												15																		
Presentacion del segundo Avance	Descripción metodológica y resultados	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si													26																	
Presentacion del tercer y ultimo avance	Conclusiones ,Bibliografias ,apendices y anexos.	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si														30																
Sustentacion plan de negocios	Sustentar el plan de negocios trabajado durante los ultimos meses.	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si																			20											
Creacion empresa Amaru s.a.s	implementar amaru como un modelo de negocio	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si																											22			
Adecuacion de la casa de moda	Detalles para la apertura de Amaru	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si																												30		
Inaguracion Amaru	Apertura Amaru	Jose Adan Lopez y Alberto Mario ariza	Si																														29

Fuente: elaboración propia



## 16 PLAN DE RIESGOS

### **Caída de los ingresos**

En un caso en donde los ingresos se disminuyan, habrá que analizar el porcentaje de caída rápidamente que productos o líneas. De esta forma se podrá analizar si la caída es general, sectorizada o dividida por línea de productos.

Para el caso que sea una caída plenamente identificada en alguna de las líneas, se hará la realizará una investigación entre los clientes, con una operación conjunta del departamento de mercadeo y el I+D, lo que determinará la causa exacta de la baja rotación, que impacta directamente las cifras de venta.

En caso de que sea general el panorama habrá que mirar los datos del sector, para realizar una comparación con la empresa y determinar si el la caída es general en el sector.

En caso de que el sector esté afectado, habrá que diseñar estrategias de mercadeo para lograr aumentar la penetración de mercado, idear nuevos productos basados investigación por el departamento de I+D y demás acciones que jalonen la venta y se pueda restablecer nuevamente el nivel de ingresos descritos en las metas y presupuestos.

La situación más crítica correspondería a que el sector esté vendiendo bien y en la marca caigan los ingresos. Bajo este escenario habrá que reevaluar punto a punto toda la compañía.

Las razones para que Amarú disminuya sus ingresos deben ser por factores netamente internos, los cuales se investigarán con los clientes frecuentes, ya que son ellos los que deban tener la respuesta. Esta indagación se realizará desde un punto de vista global, evaluando todos los procesos en donde los clientes tengan inherencia, enfocado desde todos los departamentos de la empresa. Seguido a lo anterior, se pondrán en marcha planes de cambio, con el objetivo que se vuelva a generar el valor, enfocado en lo que la investigación dictaminó.

### **Incremento de las tasas de interés**

En el caso que las tasas de interés aumenten, los costos financieros de la empresa subirán de forma proporcional al incremento de las tasas. Bajo este escenario, habría que pagar la deuda, con el dinero de la empresa o realizar cuotas extraordinarios por parte de los socios para cubrir la deuda y no generar un gasto mayor, con un rubro que no está relacionado con la naturaleza del negocio.

En el caso de que sea por parte de una entidad bancaria en particular, lo más sano sería vender la cartera a otra entidad financiera, con el fin de no realizar aportes externos y poder mantener el flujo de cada programado y previsto por la empresa.

### **Incremento de costos**

En un dado caso que los costos se incrementen, habrá que analizar que relevancia tiene en cuanto al valor que estén generando. En el supuesto que no genere valor, se tendrá que disminuir o abolir, ya que no tendrá efectos en la calidad del servicio y/o producto.

En el caso contrario, habría que estudiar qué productos o servicios sustitutos podrían cubrir la necesidad de una forma menos costosa, en el caso que sea posible, ya que si hay incrementos de naturaleza inmodificable, la única opción será incrementar el precio de venta, siempre y cuando se siga generando el suficiente valor como que los clientes permanezcan con el aumento en las compras.

### **TRM**

La tasa representativa del mercado tiene un impacto directo sobre el costo de las prendas, ya que gran parte de los insumos de las telas son importadas. Éste argumento tiene una incidencia directamente proporcional, razón por la cual si sube la tasa, también lo hará la materia prima y por ende el producto final.

En el caso de las prendas que se importa la tela, el incremento viene implícito en el costo de la importación, lo cual impacta de la misma forma el precio de venta de las prendas.

Para estos casos, no existen mucho más alternativas que aprovisionarse de prendas de antiguo precio, e incrementar el costo a largo plazo, ya que esta se convierte en una amenaza, la cual la empresa no puede controlar, en el caso del alza. En el caso contrario se disminuye el precio de venta a medida que vaya bajando la TRM.

### **Pérdida de la Cartera**

En Amarú el riesgo de pérdida de cartera es bajo o nulo, ya que en principio no se tiene contemplada la posibilidad de distribuir a otros almacenes. El tipo de pago del negocio será en efectivo, tarjetas, débito, crédito Visa/Mastercard, lo cual anula el riesgo de no pago, ya que las entidades bancarias entran a asumir la compra de cada cliente como tal.

## **Desastre (Pólizas, etc.).**

Para cubrir los desastres que no se pueden controlar, será necesario contar con pólizas completas que cubran riesgos inesperados, como son los siguientes:

### 1. Seguro contra daños a bienes materiales de la empresa.

Dentro de este seguro se incluye cobertura de edificio, bienes materiales tales como mesas, sillas, escritorios y equipamiento (incluyendo hardware y software), mejoramiento de inmuebles, terremotos e inundaciones. En algunos casos se podrá contar con el seguro de pérdida de ingresos, que pudiera generarse por otros riesgos incontrolables que interrumpen las operaciones de la empresa de manera temporal.

### 2. Seguro de responsabilidad civil.

La póliza todo riesgo tiene como fin otorgar cobertura para terceros por diferentes conceptos, los cuales se pueden generar por:

Daños personales y perjuicios publicitarios, responsabilidad legal por incendio, el cual es obligatorio para quien arrienda sus propiedades, productos y operaciones completadas, pagos o gastos médicos y responsabilidad general de instalaciones.

### 3. Seguro laboral contra accidentes.

Este tipo de seguros está contemplado dentro del Código Laboral Colombiano, ya que protege al empleador y al empleado, el cual goza de los beneficios de riesgos laborales.

Existen otro tipo de riesgos los cuales no van a ser contemplados por Amarú en el momento, tal como la obertura de responsabilidad por prácticas laborales, las cuales contemplan acosos sexuales, despido sin justa causa y otros eventos que pueden ser probables en cuanto aumenta el número de empleados

## **Medidas del Gobierno**

El riesgo de medidas del gobierno sobre el negocio puede llegar a afectar la rentabilidad de manera drástica. Es bastante improbable que un hecho de esta naturaleza se decrete, lo cual casi siempre se hace a favor del consumidor, disminuyendo o controlando los precios. En Colombia estas medidas se toman sobre los alimentos y otros productos que son protegidos, pero en nuestro sector es bastante improbable que un fenómeno de esta naturaleza afecte los precios de venta.



## **Precio de la Materia Prima o Insumos**

El precio de la materia prima o insumo para los fabricantes textiles tiene un impacto directo en nuestro sector, ya que la confección se puede afectar de acuerdo a la variación, lo que afecta directamente el costo de producción. Desde el año 2010 se afectó internacionalmente el precio del algodón, lo que repercutió de forma directamente proporcional en el costo de las prendas confeccionadas.

De igual manera el precio del petróleo, también afecta directamente los precios de las telas, ya que los hilos de acrílico, nylon y poliéster son derivados del petróleo.

Para estos casos, no existen muchas alternativas que aprovisionarse de prendas de antiguo precio, e incrementar el costo a largo plazo, ya que esta se convierte en una amenaza, la cual la empresa no puede controlar. En el caso contrario se disminuye el precio de venta a medida que vaya bajando el costo de la materia prima o insumos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. 1990. La Revolución del Servicio. Ciudad: Bogotá Editorial Legis.
- Alet, J. (2001). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Ed. Gestión 2000.com Pág.48
- Amat, J.M. (2003). Control de gestión. Una perspectiva de dirección, 6 edición. Barcelona: Ediciones gestión 2000, s.a.
- Bertoglio, O. J. 2004 Anatomía de la Empresa. Una teoría general de las organizaciones México D.F Editorial Limusa Noriega Editores.
- Estupiñan.G.R. Estupiñan G.O (2006) Análisis financiero y de gestión .2 Edición. Bogotá: ediciones ecoe ediciones. Pág.388
- <http://conocimientoholisticoytarot.bligoo.cl/content/view/1049751/QUE-ES-HOLISTICO.html>
- [http://www.lindisima.com/enforma2/tipos\\_de\\_cuerpo.htm](http://www.lindisima.com/enforma2/tipos_de_cuerpo.htm)
- <http://www.marketingnews.com.co/site/Glosariogeneral/tabid/156/Default.aspx>
- Kotler, P. Gary Armstrong (1972).Fundamentos de Marketing. México: Editorial Pearson educación. Pág.278
- León, Oscar. (1998). Administración financiera. Cali: Editorial Prensa moderna. Pág. 69.
- Martínez, M.A. (2009, 1 de junio).Redes sociales, contenidos publicitarios y dispositivos móviles. Revista Icono 14. No. 12. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías. pp. 162/173. Disponible en: [www.icono14.net](http://www.icono14.net)
- Ohmae, K. (1989) La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios México S.A: Mc GRAW-HILL. Pág.13.
- Rueda, R. (2006, 12 de septiembre). SERVIR, la única razón para Gerenciar. Disponible en  
[http://www.asieb.net/userfiles/ARTICULO\\_Ramiro%20Rueda.doc](http://www.asieb.net/userfiles/ARTICULO_Ramiro%20Rueda.doc).

Stanton, A. William J.; Futrel, Charles 1988. Fundamentos de marketing. Ciudad:  
México: Mc Graw-Hill Pág. 65-264

Thompson, A. y Strickland A.J. Administración estratégica. México: Mc Graw-Hill.