



THE MARKETING SCHOOL

PLAN DE NEGOCIO PARA “LUNALÚ”

Natalia Vargas

Orientado por: Filipe Sampaio Rodríguez

Proyecto profesional presentado como requisito preliminar para optar por el título de

Maestría en Gestión de Marketing

RESUMEN: Plan de negocio que tiene como finalidad definir las acciones que son necesarias para que la tienda de pijamas “Fábrica de sueños y descanso”, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, pueda posicionarse como una de las marcas más importantes de pijamas del país. Para lograrlo buscará diferenciarse de las demás gracias a la experiencia ofrecida a sus clientes durante el proceso de compra. El lector de este trabajo podrá comprender no solo el contexto del sector textil colombiano, sino que también podrá conocer mejor el target al que está dirigida una marca que busca llegar a su público de una manera novedosa, totalmente desconocida en el mercado colombiano.

Table of Contents

1.0	Resumen.....	1
2.0	Palabras clave.....	2
3.0	Introducción.....	3
4.0	Revisión de la literatura.....	5
5.0	Metodología.....	10
6.0	Resumen Ejecutivo.....	12
	Tabla: Visión Global.....	13
6.1	Objetivos.....	13
6.2	Misión.....	14
6.3	Claves del Éxito.....	14
7.0	Resumen Corporativo.....	15
7.1	Estructura Legal de la Empresa.....	15
7.2	Historia de la Compañía.....	16
	Tabla: Desempeño Pasado.....	17
	Chart: Desempeño Pasado.....	18
8.0	Productos.....	19
9.0	Resumen de Análisis del Mercado.....	25
9.1	Segmentación del Mercado.....	25
9.1.1	Hábitos de consumo del target.....	30
	Una vez analizada la encuesta realizada, se puede concluir entonces que el segmento se define de la siguiente manera:.....	38
9.2	Análisis de la Industria.....	38
9.2.1	Competencia y Patrones de Compras.....	40
10.0	Resumen de Estrategias e Implementación.....	42
10.1	DOFA.....	42
10.1.1	Fortalezas.....	42
10.1.2	Debilidades.....	42
10.1.3	Oportunidades.....	43
10.1.4	Amenazas.....	43
10.2	Análisis DOFA.....	44
10.3	Ventaja Competitiva.....	45
10.4	Estrategia de Marketing.....	46
10.5	Estrategia de Ventas.....	46
10.5.1	Pronóstico de Ventas.....	47
	Tabla: Pronóstico de Ventas.....	47
	Chart: Ventas Mensuales.....	48
	Chart: Ventas Anuales.....	49
10.6	Plan de Metas.....	49
	Tabla: Metas.....	51
	Chart: Metas.....	52
11.0	Plan Para Internet.....	53
11.1	Estrategia de Comercialización Por Internet.....	53
11.2	Requisitos de Desarrollo.....	57
12.0	Plan Financiero.....	58
12.1	Suposiciones generales.....	58
12.2	Análisis de Punto de Equilibrio.....	58

Table of Contents

Tabla: Análisis de Punto de equilibrio.....	59
Chart: Análisis del Punto de Equilibrio	59
12.3 Proyección de Utilidades y Pérdidas.....	60
Tabla: Utilidades y Pérdidas.....	60
Chart: Utilidad Mensual	61
Chart: Utilidad Anual.....	61
Chart: Margen Bruto Mensual	62
Chart: Margen Bruto Anual	62
12.4 Balance General Proyectado	63
Tabla: Balance General	63
13.0 Conclusiones.....	64
14.0 Bibliografía	66
15.0 Apéndice 1: Encuesta.....	1
16.0 Apéndice 2: Análisis de competencia	8
17.0 Apéndice 3: Pronóstico de Ventas	13
18.0 Apéndice 4: Utilidades y pérdidas	14
19.0 Apéndice 5: Balance General.....	16

1.0 Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad definir las acciones que son necesarias para que la tienda de pijamas “Fábrica de sueños y descanso”, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, pueda posicionarse como una de las marcas más importantes de pijamas, diferenciándose de las demás gracias a la experiencia ofrecida a sus clientes durante su proceso de compra.

Para lograr dicho objetivo, se realizó un plan de negocio donde se abarcaron los capítulos necesarios para poder conseguir los resultados esperados, tales como una análisis del producto, descripción de la empresa, análisis del mercado, entre otros. Para analizar el mercado se realizó una encuesta que permitió conocer mucho más a fondo el target. También se realizó un análisis de la competencia (con un estudio de las 5 fuerzas de Porter y una análisis DAFO), una estrategia de mercadeo, estrategia online y un análisis financiero, todos con el objetivo de entender el presente y proyectar un futuro de la organización mucho más claro y estructurado.

Con todo esto claro se logró entender que la marca tenía que buscar una diferenciación clara con respecto a sus competidores, y que ésta es posible a través de ofrecerle a los clientes una experiencia de compra única. Venderle a las personas a través del por qué de la marca y no desde el producto como tal, metodología que hace que el acercamiento del cliente con la marca sea mucho más honesto, claro y directo.

Asimismo, a través del análisis del mercado que se realizó, se pudo entender mucho mejor al segmento al que nos estamos dirigiendo, el cual es femenino, muy familiar, busca calidad, comodidad y buen diseño al momento de comprar pijamas.

Finalmente se pudo entender la situación financiera actual, la cual no es muy alentadora, pero aplicando los cambios imagen, marca y distribución que se decidieron en el proyecto, se logrará levantar la marca y posicionarla de manera tal que tenga unos rendimientos financieros mucho más alentadores.

Así pues, el lector de este trabajo podrá comprender no solo el contexto del sector textil colombiano, sino que también podrá conocer mejor el target al que está dirigida una marca que busca llegar a su público de una manera novedosa, totalmente desconocida en el mercado colombiano. Además, el lector podrá entender, una estrategia de marketing online frecuentemente usada en mercados aún no habituados al e-commerce, los cuales dependen del desarrollo de la marca en las redes sociales y en los buscadores.

Evidentemente, queda todavía mucho trabajo para el desarrollo futuro de la marca, pues no se analizó el siguiente paso lógico de expansión, que implica abrir nuevas sucursales no solo en Bogotá, sino en las demás ciudades del país.

2.0 Palabras clave

- Experiencia de marca
- Mercado segmentado y analizado
- Estrategia online
- Vender desde el por qué

3.0 Introducción

Este proyecto busca ayudar al lector a entender mejor el mercado textil colombiano, sus problemas y lograr dar una solución para que una marca de pijamas pueda mejorar su posicionamiento. Con las conclusiones logradas con este trabajo, será posible entender el target y ofrecer soluciones novedosas e interesantes en un mercado altamente competitivo, pero que está estancado en realizar ventas de una manera tradicional que ya no tiene el mismo impacto en las personas.

Debido a la complejidad del análisis que se requiere, se realizó un plan de negocio, el cual ayuda a definir, entender y estructurar todos los elementos necesarios para que la empresa se pueda aterrizar, y se puedan definir las acciones que se deben ejecutar para el futuro.

Así pues, este proyecto trabajará para posicionar a la tienda "Fábrica de Sueños y Descanso" como una de las marcas más importantes de pijamas, diferenciándose de las demás gracias a una ventaja competitiva que no está explotada en Colombia, la experiencia del usuario durante su proceso de compra.

Para lograr definir la estrategia de marketing, se analizará no solo el contexto del mercado, sino que se hará un análisis interno de la empresa, se definirá y conocerá el target a través de una encuesta y se estudiará la competencia. Para lograr esto se utilizarán métodos ya conocidos como las 5 fuerzas de Porter, así como el análisis DAFO y tablas comparativas.

Así pues, el proyecto está dividido en los siguientes capítulos, los cuales están todos alineados y estructurados para lograr cumplir con los objetivos definidos:

- El primer capítulo es un resumen ejecutivo que simplifica todo lo estudiado durante el proyecto.
- El segundo capítulo tiene un análisis de la historia de la empresa y de su estructura legal.
- El siguiente capítulo tiene una descripción de los productos ofrecidos.
- El cuarto capítulo describe el segmento a través del análisis de la encuesta realizada y estudia la competencia para determinar la ventaja competitiva con la realización de las 5 fuerzas de Porter.
- El quinto es el capítulo más extenso, pues tiene en un inicio un análisis interno y externo de la organización con la realización del DOFA que permite entender qué debe mejorar la organización. Seguidamente se define de manera clara la ventaja competitiva para luego delimitar la estrategia de marketing y ventas. Finalmente, con todo este análisis, se definen las tácticas de marketing (plan de metas) que ayudarán a cumplir con los objetivos delimitados al inicio del proyecto.
- El sexto capítulo está dedicado a la estrategia para Internet, la cual es fundamental también para poder lograr los objetivos del negocio.

- Finalmente, el análisis financiero, presente en el capítulo séptimo, deja ver una radiografía del presente y del futuro de la organización, para entender sus fortalezas y debilidades en esta área.

4.0 Revisión de la literatura

Son muchos los mitos y las teorías que hay para hacer un plan de negocio, entendiéndose por plan de negocio cualquier plan que funciona para asignar recursos, centrarse en puntos clave y prepararse para futuros problemas u oportunidades, (Berry, 2000). Principalmente, éste debe ser claro, conciso, realizable y exitoso, pero tal vez lo más importante que hay que tener en cuenta al momento de empezarlo es que éste puede (y lo más seguro es que debe) sufrir cambios una vez se empiece a ejecutar y que su éxito no lo define la longitud o las palabras empleadas, sino los resultados que se logren una vez ejecutado (Berry, 2000). Hay varios capítulos que se pueden tener en cuenta para que su éxito sea más viable, pero eso depende absolutamente del tipo de negocio que se quiera llevar a cabo. Por esta razón a continuación se explicará la estructura que se usará para realizar el plan de negocios de la empresa “Fábrica de sueños y descanso”, incluyendo los capítulos necesarios de acuerdo a lo que esta organización necesita.

Un plan de negocio debe ser simple, específico, realizable y completo, y esto se debe tener presente durante todo el proceso. Para poder proceder a definir el plan, lo principal es tener claro cuál es el negocio, qué lo diferencia y qué lo hace mejor para los clientes. No se puede olvidar que lo más probable es que esto varíe una vez se esté trabajando en el proyecto, sin embargo sin esta columna vertebral clara, es posible que en algún punto toda la investigación se caiga.

Khera (2008) dice “Sé un especialista. Te podrás dar cuenta que cuando te especializas, creas la oportunidad de ser reconocido por tu especialidad, un rasgo que te puede generar muchos negocios”. Con esto en cuenta, hay que definir el negocio que se va a desarrollar, el producto, su público objetivo y las metas, que son finalmente el norte que van a ayudar a dirigir el plan de negocio. Éstas deben estar determinadas dentro de un lapso de tiempo definido y con cifras que ayuden a medir su éxito o fracaso.

Debido a que el contexto actual es tan variable, y es posible tener que hacer cambios recurrentemente una vez finalizado el plan, lo recomendado por los expertos (Berry, 2000) es que las previsiones, los objetivos y la planeación se realicen para los próximos 12 meses, además de los 2 años siguientes. No se puede olvidar en el momento de pensarlos y estructurarlos: los objetivos deben ser claros, medibles, realizables y con fechas tope de ejecución.

Hasta el momento se han cubierto dos capítulos básicos del plan de negocio: “Descripción de la empresa” y “Producto o Servicio”. El primero consta de “la visión de tu empresa, las metas y los objetivos que se quieren alcanzar. Tener en cuenta: Resumen del crecimiento de tu empresa. Resumen de los productos o servicios que ofreces” (Partes plan de negocio, 2014). El segundo se concentra en explicar cuál es el producto que se vende y los beneficios que va a tener el cliente por obtenerlo en la organización (Berry, 2000).

Es muy importante tener presente en el capítulo “Descripción de la empresa” que al momento de crearla, definirla y estructurarla, se debe empezar respondiendo una

pregunta que encierra toda la estrategia: ¿por qué?, ¿por qué esta empresa y por qué la gente debe comprar mis productos?. Tal como lo explica Simon Sinek (2009), las empresas que realmente han logrado diferenciarse de sus competidoras, mantenerse en el tiempo y ser exitosas son las que se comunican desde el ¿por qué? de la empresa, y no desde el ¿qué vendo?, o incluso el ¿cómo lo vendo?, pues es con ese ¿por qué? con el que la gente se puede identificar y por lo tanto no compra desde la necesidad sino desde el corazón, y por lo tanto el volver a comprar es mucho más posible, así como el recomendar.

Un plan de negocio, especialmente si es de una empresa que va a tener un gran número de empleados y de personas a cargo, tiene que realizar también capítulo sobre el “Equipo de dirección”. Este capítulo es muy importante porque conseguir colaboradores no es solo cuestión de contratar gente que trabaje por el dinero, sino también personas que se identifiquen con la filosofía de la empresa, que trabajen en equipo y por el bien común. Los cargos deben ser definidos y las remuneraciones que van a recibir deben estar alineadas con el mercado, por lo que no es solo cuestión de definir lo que se quiere, sino lo que realmente necesita la organización para poder cumplir con las metas establecidas. Para definir esto es interesante tener en cuenta a Simon Sinek (2011) quien aclara que para que una organización tenga éxito, es fundamental que sus colaboradores tengan la mismas visión e ideal que quienes la fundaron. Sin embargo, para este proyecto, debido a que su tamaño es pequeño, no se desarrollará este capítulo.

Seguidamente, se debe proceder a realizar un “Análisis del mercado”, donde el centro de todo el estudio serán los clientes: qué necesitan, quieren y los incita a realizar la compra (Berry, 2000). Para conocerlos se pueden usar diferentes métodos de recolección de datos, cuyos resultados permitirán dividir el público en segmentos de mercados, entendiéndolos como “El proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización”, (AMA, 2014)

Toda esta información se puede obtener a través de estudios de mercado con fuentes primarias que ayuden a entender el comportamiento actual del público objetivo y su relación con otras marcas similares. Asimismo, se debe recurrir a fuentes secundarias para tener una mejor visión real del negocio, entender el entorno en el que se mueve, y comparar los resultados obtenidos, para tener una información mucho más fiable.

Por otro lado es importante conocer el entorno y una de las herramientas que se puede usar para realizar este análisis son las 5 fuerzas de Porter puesto que, según el mismo Porter (2008) “la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo”. Realizando este análisis, es posible comprender no solo la competencia, la relación con los proveedores o con los clientes sino el contexto del negocio, lo que permite poder llegar a identificar la ventaja competitiva que hará a la organización resaltar frente a la competencia.

Conocer la competencia es también impararitable: sus fortalezas y debilidades, calidad de sus productos, por qué a la gente le gusta, todo es información fundamental para conocer el mercado. El objetivo de este análisis no es hacer lo mismo que ellos, es estudiar lo que hacen y buscar formas de hacerlo mejor (Khera, 2008).

Una vez delimitados estos elementos, se debe proceder a realizar una “Previsión del negocio” la cual no debe ser tan complicada y precisa como se piensa. Es importante recordar que un plan de negocio se construye y reconstruye todos los días, por lo que preocuparse por tener la respuesta correcta siempre no es válido. Lo que si es fundamental es prever las ventas, gastos y demás necesidades que se tendrán en el futuro, pues solo así se podrá estar preparado para lo que viene. “Prever es difícil, pero es aún más difícil manejar un negocio sin prever” (Berry, 2000).

Una vez se tienen claras las proyecciones, es hora de empezar a trabajar en la “Estrategia de implementación”, la cual incluye las ventas, estrategia de marketing y el plan operativo de la organización (Partes plan de negocio, 2014). Debido a que ya está claro el producto que se va a ofrecer y el público al que va a ser dirigido, en este punto se deben establecer las estrategias necesarias para poder cumplir con las metas definidas en un principio, y las tácticas y programas que se van a ejecutar para poder cumplirlas con éxito. Todas estas estrategias (que por año deben ser entre 3 o 4) deben ser muy claras, medibles y definirse con responsables, fechas, metas de ventas, campaña de comunicación y presupuesto (Berry, 2000).

Para realizar este capítulo es muy importante conocer muy bien el interior de la empresa, y entender cómo se relaciona con el exterior. Para esto, se podría realizar un DOFA (SWOT en sus siglas en inglés). Esta herramienta, según Thompson, Strickland y Gamble (2008), es de gran importancia para la empresa, pues le ayuda a conocer el comportamiento de los diferentes factores que la integran y su situación actual. Además, permite entender su posición frente al entorno al que se presenta, y así poder tomar las decisiones estratégicas necesarias para tener éxito.

Es importante pensar también en este capítulo en cómo se va a realizar la promoción de la marca y sus productos, teniendo siempre en mente las tendencias que hay en el entorno en ese momento y lo que el público objetivo está buscando.

Hoy en día no se puede pensar en un plan completo de marketing sin incluir el plan para Internet, usando este canal para llegar a otro tipo de clientes, quienes buscan los mismos productos pero de una manera distinta. “Además de constituirse como un medio de comunicación directo donde no existen las barreras espacio-temporales, Internet permite poner en marcha diferentes técnicas que contribuyen al éxito de las empresas. Así, puede presentarse como una canal de ventas, a través del denominado comercio electrónico o permite desarrollar técnicas más orientadas al branding como el marketing de contenidos a través de blogs, redes sociales o newsletters, campañas a través de publicidad o marketing viral u otras más orientadas al posicionamiento en buscadores

(SEO), etc. Por tanto, encontramos en este canal una forma muy efectiva (si se hace bien) de llegar al cliente potencial y conseguir los beneficios contemplados” (Eude, 2014)

Herramientas como el SEO y el Marketing de Contenidos son fundamentales para generarle tráfico al portal de manera “gratuita”, pues permiten tener presencia de la marca en las búsquedas orgánicas que hacen las personas a través de los diferentes buscadores (Google, Bing, Yahoo). Estas estrategias son clave para empresas que son nuevas en el mercado, y que por lo tanto las visitas directas son pocas o casi nulas. ¿Su finalidad? Atraer el tráfico a través de los contenidos (blogs, Redes Sociales), los cuales son construidos con base en unas keywords y una estructura onpage previamente definida (Eude, 2014).

Una vez finalizado este punto se debe ir al comienzo. ¿Es la estrategia simple, específica, realista y está completa? De no ser así, es necesario volver a revisarla y redefinirla, pues si cumple con estos cuatro principios es más posible que sea viable y exitosa. Además, hay que establecer parámetros para realizar un seguimiento continuo de la estrategia para poder verificar qué está funcionando o, de ser necesario, hacer los cambios pertinentes.

Finalmente está el “Plan financiero”, el cual debe constar de “Datos financieros históricos, incluyendo las cuentas de resultados, balances y estados de flujo de efectivo durante los últimos tres a cinco años. La información financiera prospectiva, incluyendo las declaraciones previstas de ingresos, balances, estados de flujo de efectivo y los presupuestos de gastos de capital para los próximos cinco años. Un breve análisis de los datos financieros, con un ratio y análisis de tendencias para todos los estados financieros” (Partes plan de negocio, 2014).

En conclusión, este capítulo tiene que estudiar la estimación del resultado de explotación de la empresa, al igual que el origen de sus recursos y estudiar la rentabilidad económica del proyecto (si genera los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad) y la rentabilidad financiera (si la plusvalía que logra la inversión compensa el esfuerzo que requiere) (Almoguera, 2006).

Es importante aclarar que todos los capítulos están totalmente ligados entre ellos, por lo que no es de extrañar que mientras se trabaja en uno sea necesario hacer modificaciones en otro. Asimismo, el orden en el que se han explicado en el presente documento no delimita bajo ninguna circunstancia el orden cronológico en el que se debe realizar cada capítulo. Cada negocio tiene sus prioridades, y por lo tanto su plan de negocio se debe centrar en aquellas más importantes para sus socios y propietarios.

Sin embargo, es fundamental que los socios, o las cabezas de la organización, tengan muy claro todo el plan una vez esté terminado, pues ésta será su carta de presentación para lograr nuevos negocios. Deben trabajar en su “elevator pitch” el cual es “una versión general y corta del negocio, suficiente para antojar a un cliente potencial hacerle pedir más detalles. Cuando lo hagan, se debe estar listo con información más detallada. Es muy importante memorizar ambas versiones para no olvidar información fundamental en el

momento de dar las explicaciones pertinentes” (Khera, 2008). Con esto claro se podrá, definitivamente, contar el negocios a nuevas personas en un lapso de tiempo muy corto, lo que muchas veces sucede y lo que puede incluso, en casos excepcionales, encontrar el inversor o apoyo que se estaba buscando.

Así pues se puede ver que para realizar un plan de negocios es importante ir definiendo las bases (producto, público) para luego ir construyendo lo que serán las acciones y estrategias que dirigirán el negocio hacia el éxito. Éste no es un proceso lineal y requiere, en algunos casos, hacer cambios a elementos que en algún momento estaban claros. De hecho, el producto final, que sería el plan ya finalizado, seguirá sufriendo cambios aún cuando ya se esté ejecutando. Aún así, es fundamental tomarse el tiempo de realizarlo, analizarlo y escribirlo, pues ayudará a definir las prioridades y a hacer los controles necesarios para poder, de alguna manera, asegurar su éxito.

5.0 Metodología

La elaboración de este plan de negocio se realizará en diferentes etapas, las cuales incluyen en primera instancia, una definición de la marca (nombre, entre otros), un estudio de mercado, segmentación del mismo además de definición de los productos y objetivos. Una vez se tenga esta información se podrá proceder a realizar estrategias de marketing con sus respectivas tácticas y el plan operativo de la organización. Finalmente, con el plan financiero se realizará un análisis que ayudará a definir la viabilidad de todo.

Para realizar el marco teórico y obtener una comprensión del entorno se usará el método histórico-lógico donde se efectuarán consultas en fuentes secundarias, principalmente en investigaciones que se hayan hecho sobre la venta y consumo de pijamas y productos para dormir en la ciudad de Bogotá. Asimismo, se buscará información en entes públicos donde se establezcan los hábitos de consumo de este tipo de productos en la capital de Colombia.

Para la definición del público objetivo, conocimiento de sus necesidades, comprensión de su comportamiento y delimitación de productos se recurrirá a fuentes de información primarias tanto cualitativas como cuantitativas. En primera instancia se realizará una encuesta a 385 personas de la ciudad de Bogotá, en la cual se espera tener un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95% según a los 8 millones de habitantes que hay en Bogotá (Calculadora de amostragem, 2004), con la cual se conocerá el mercado, lo que quiere y busca en el momento de comprar pijamas y con sus resultados se podrá delimitar el público objetivo al que se debe dirigir la comunicación de la tienda.

Con los resultados obtenidos de esta encuesta se utilizará el programa SPSS para analizar los datos, encontrar tendencias y segmentar el público. La metodología más usada para entender los resultados será el de estadísticos descriptivos de tablas cruzadas, que permitirá entender la tendencia de una respuesta en relación con otra totalmente distinta. Con este análisis será posible conocer cualitativa y cuantitativamente al target, sus motivaciones y preferencias al momento de comprar pijamas y cuales son los elementos que los atrae a comprar en cierta tienda.

Para el análisis del negocio, de su entorno, producto y definición de estrategias se usarán metodologías como el DOFA. Con el resultado de este análisis se podrán establecer nuevas estrategias y tomar decisiones para disminuir las debilidades y amenazas, aumentar la competitividad y lograr los objetivos establecidos. Asimismo, se usarán herramientas como las 5 fuerzas de Porter que ayudarán a entender el entorno, contexto y competencia del sector, todos factores determinantes, los cuales una vez analizados, permitirán llegar a la definición de estrategias de marketing que permitirán llegar a cumplir con los objetivos establecidos.

Finalmente se realizará un análisis financiero teniendo en cuenta el balance entendido como una relación en un instante de tiempo de los bienes y derechos que posee una firma (Activos), los montos de las deudas y obligaciones con terceros (Pasivos) y el Patrimonio, que es lo que les pertenece a los dueños o lo que la firma les debe. También se

revisará la cuenta de resultados de años anteriores, la cual muestra el desarrollo de la actividad de una empresa durante un período de tiempo, indica qué bienes o servicios vendió, cuánto le costaron los bienes o servicios que entregó a sus clientes, cuánto le costó mantener la organización para desarrollar su actividad y cuánto fueron las utilidades que le quedaron a los socios o dueños.

Los resultados obtenidos de estos análisis ayudarán a entender el comportamiento del mercado, realizar proyecciones para el futuro y analizar la necesidad de realizar nuevas inversiones de dinero. Asimismo, con este estudio se podrá definir la viabilidad de las estrategias planteadas y los beneficios que se podrán obtener de éstas.

6.0 Resumen Ejecutivo

Lunalú es una tienda ubicada en la ciudad de Bogotá, que con la redifinición de su estrategia, busca ofrecerle a sus clientes una experiencia de compra única. Los productos que se encuentran en el establecimiento están relacionados con el descanso, entre los cuales están las pijamas y las pantuflas. La variedad en los estilos, telas y colores de los productos es muy amplia, manejando altos estándares de calidad, y ofreciendo siempre un servicio pensado en satisfacer cualquier necesidad del cliente.

El concepto

Teniendo en cuenta que el mercado de las pijamas en Bogotá es bastante competitivo, lo que Lunalú buscará es ofrecerle a las personas no solo productos de calidad, sino un experiencia de marca, desde el momento que entra a la tienda hasta cada vez que usa sus productos. Se ha demostrado que hoy en día las personas no buscan productos sino experiencias, y a través de esta estrategia Lunalú busca satisfacer esta necesidad.

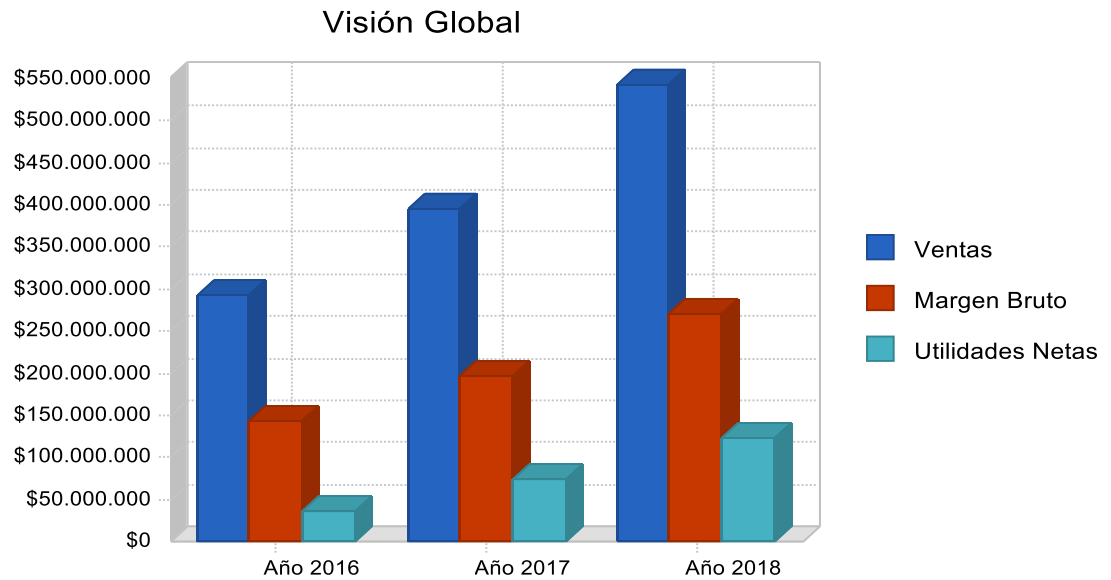
El Mercado

Después de hacer una encuesta a 385 personas que viven en la ciudad de Bogotá, se concluyó que el público al que se dirigirá la comunicación de Lunalú serán mujeres entre los 26 y los 45 pertenecientes a los estratos 4 y 5. Sin embargo, los productos que se ofrecerán serán para toda la familia, pues son justamente estas mujeres quienes se encargan de comprar estos productos (pijamas y pantuflas) para el resto de su familia.

Estrategia de ventas y marketing

La estrategia principal, y que hará de Lunalú totalmente diferente a sus competidores, es el hecho de vender desde el porqué y no desde el qué, ofreciéndole a cada persona que entra a la tienda una la experiencia única. Los productos, la tienda, el servicio, todos estarán en armonía con un concepto de transmitir tranquilidad a los clientes, quienes viven en un ciudad que no ofrece estos espacios.

Tabla: Visión Global



6.1 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Posicionar "Fábrica de Sueños y Descanso" como una de las marcas más importantes de pijamas de Bogotá, diferenciándose de las demás gracias a la experiencia ofrecida a sus clientes durante su proceso de compra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta organización son:

- Analizar, conocer y definir el segmento de mercado realizando una encuesta y llevando a cabo un análisis de sus resultados.
- Definir una marca memorable cambiando el nombre y la imagen de "Fábrica de Sueños y Descanso".
- Diferenciarse de la competencia actual redefiniendo la ventaja competitiva
- Posicionarse en el mundo online desarrollando una canal de ventas online con una estrategia clara y definida.
- Analizar el estado financiero actual para hacer las proyecciones pertinentes que permitan aumentar las ventas en un 10%, en relación a las actuales en un periodo de 12 meses.

6.2 Misión

Misión: Ofrecer productos relacionados con el descanso para toda la familia a través de una experiencia única de compra

Visión: Convertirnos en 2 años en una de las principales marcas de productos para el descanso en Colombia.

Filosofía: Trabajamos para que la única preocupación de nuestros clientes sea tener una gran experiencia de compra de los productos que les ayudará a tener el mejor descanso.

Todos los negocios se preocupan por definir **qué** venden u ofrecen y **cómo** lo hacen, pero pocos se preocupan por definir el **por qué**. Y ese por qué es clave porque es del que se enamora el cliente, el que lo invita a identificarse con la marca y seguirla durante los años. Es por esto que con esto en mente, “Fábrica de sueños y descanso” lo define y lo maneja como pilar de toda su estrategia.

¿Por qué?: Queremos que las personas tengan el descanso que se merecen del día a día ajetreado que existe en la vida moderna, y por eso les damos en nuestra tienda una experiencia renovadora y ofrecemos productos que garantizan el descanso que se merecen.

6.3 Claves del Éxito

El mercado textil en Colombia es bastante competitivo, pues es un país que no solo tiene una gran tradición de producción de diferentes tipos de prendas de vestir, sino que es atractivo hoy en día para grandes marcas internacionales. Por esta razón, para que una marca tenga éxito es necesario que contenga los siguientes “ingredientes”:

- Ofrecer una experiencia de compra en el punto de venta que ayuda a generar recordación de marca
- Precios asequibles para un público que en su mayoría es de estrato 3 y 4.
- Calidad alta en los productos ofrecidos.
- Servicio impecable, que hace que el cliente recomiende la marca y desee volver en vez de ir a la competencia.

7.0 Resumen Corporativo

"Fábrica de sueños y descanso" es una tienda establecida en régimen común ubicada en Chapinero, una zona muy transitada del norte de Bogotá, Colombia (Carrera 15 con calle 83) por peatones, tráfico de coches y buses, y tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%) (*Localidad de Chapinero, 2014*). Este establecimiento, que está abierto desde el año 2009, ofrece diferentes productos a sus consumidores, entre los que se encuentran pantuflas, pijamas, peluches, papelería para regalos, complementos y diferentes artículos de acuerdo a la temporada (Halloween, Navidad, Dí-a Madre, entre otros).

Hoy en día Chapinero cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000 personas. (*Localidad de Chapinero, 2014*). Además, en el sector hay una alta cantidad de oficinas, centros médicos y lugares comerciales, cuyos empleados son clientes potenciales de este establecimiento comercial. Asimismo, cuenta con consumidores que lo visitan periódicamente para adquirir regalos o repetir la compra de los productos que ofrece.

La tienda tiene en el momento dos empleadas, entre las que está la dueña, quien es quien administra y dirige todo el negocio, y una vendedora, que se dedica a atender a los clientes y hacer las tareas generales del establecimiento (limpieza, organización, entre otros). Sus horarios de servicio son de 8 am a las 7:30 pm, de lunes a viernes, y de 9 am a 6 los sábados.

7.1 Estructura Legal de la Empresa

Desde su fundación, "Fábrica de sueños y descanso" se constituyó como una empresa en régimen común, donde principalmente se obliga a llevar un libro fiscal de registro de operaciones diarias, donde se debe:

- a. Anotar diariamente los ingresos obtenidos por las operaciones realizadas, en forma global o discriminada.
- b. Anotar diariamente los egresos por costos y gastos.
- c. Al finalizar cada mes debería totalizar:
 - El valor de los ingresos del periodo,
 - El valor pagado por los bienes y servicios adquiridos según las facturas que les hayan sido expedidas.

Además, el cobro de impuestos a los productos es necesario, con la expedición de facturas de venta con los siguientes requisitos:

- a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c. Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e. Fecha de su expedición.
- f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g. Valor total de la operación.
- h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

Desafortunadamente, estos libros han sido completados año a año, pero han sido desechados una vez finalizado el año, razón por la cual no se tiene el registro de años pasados.

7.2 Historia de la Compañía

Durante sus 5 años de funcionamiento, "Fábrica de sueños y descanso" ha ido diversificando en los productos que ofrece, empezando con pantuflas y pijamas para adultos y niños, complementando con pijamas para bebés. Seguidamente, para el año 2012 se le introdujo una nueva línea de productos de expresión social, tales como tarjetas, dulces, bombas y servicio de empaçado de regalos. Hoy en día la tienda es reconocida en la zona en la que está ubicada como un lugar para comprar regalos y empaçar, además de vender pijamas y pantuflas.

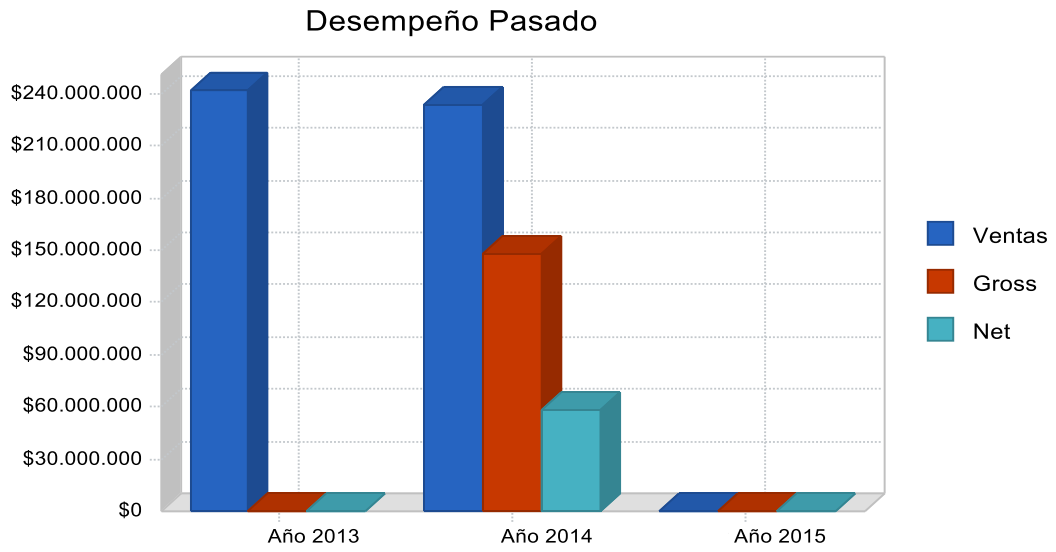
La plataforma online no ha sido parte de su crecimiento, por lo que su presencia en Internet es totalmente nula. Asimismo, la marca no ha sido explotada por lo que no es reconocida y no está presente en los productos que se ofrecen. Los diferentes productos que se han incluido en su portafolio han sido escogidos de acuerdo a la demanda que se ha visto en la zona, por lo que no están dirigidos a un cliente específico, careciendo de una segmentación definida a la cual dirigir su comunicación. Finalmente, las finanzas se han hecho de una manera manual por lo que no existe un real análisis de sus ventas, deudas y resultados. El único dato del pasado que se conoce es el total de ventas, sin embargo sin conocer los gastos, costos y demás, esta cifra no aporta realmente nada interesante al análisis general de la tienda.

Tabla: Desempeño Pasado

Desempeño Anterior	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas	\$242.272	\$233.918	\$,0
Margen Bruto	\$,0	\$148.027	\$,0
Porcentaje de Margen Bruto	0,00%	63,28%	0,00%
Gastos Operativos	\$,0	\$76.113	\$,0
Balance General			
	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Activos a Corto Plazo			
Efectivo	\$,0	\$3.000	\$,0
Otros Activos de Corto Plazo	\$,0	\$40.000	\$,0
Total de Activos de Corto Plazo	\$0	\$43.000	\$0
Activos a Largo Plazo			
Activos a Largo Plazo	\$,0	\$6.000	\$,0
Depreciación Acumulada	\$,0	\$,0	\$,0
Total de Activos a Largo Plazo	\$0	\$6.000	\$0
Total de Activos	\$0	\$49.000	\$0
Pasivos a Corto Plazo			
Cuentas por Pagar	\$,0	\$23.000	\$,0
Préstamos a Corto Plazo	\$,0	\$5.520	\$,0
Otros Pasivos de Corto Plazo (sin interés)	\$,0	\$,0	\$,0
Total de Pasivos de Corto Plazo	\$0	\$28.520	\$0
Pasivos a Largo Plazo	\$,0	\$,0	\$,0
Total de Pasivos	\$0	\$28.520	\$0
Capital	\$,0	\$10.000	\$,0
Utilidades Retenidas	\$0	(\$47.196)	\$0
Utilidades	\$,0	\$57.676	\$,0
Total de Patrimonio Neto	\$0	\$20.480	\$0
Total de Patrimonio Neto y Pasivos	\$0	\$49.000	\$0
Otros Ingresos			
Días de Pago	,0	30,0	30,0

*Valores en miles de pesos colombianos

Chart: Desempeño Pasado



8.0 Productos

"Fábrica de sueños y descanso" ofrece a sus clientes una gran variedad de productos para el descanso tales como pijamas y pantuflas. Cada producto es seleccionado estratégicamente para satisfacer los gustos que manifiestan tener los clientes mientras realizan la compra (se tiene en cuenta el diseño, la tela, el color, y el estampado).

Pijamas: Estilos de pijamas hay tan infinitos como gustos personales. Sin embargo en "Fábrica de sueños y descanso" se ha trabajado arduamente para agrupar los gustos de los clientes en diferentes categorías de productos. Entre las diferentes categorías están:

Mujer:

- Pijamas de camisa abierta (con botones) con manga corta o camisa cerrada manga corta y/o con tiras en conjunto con short y/o capri para mujer. Estas pijamas se hacen en telas de 100% algodón, poli algodón y algodón licrado.





- Pijamas de camisa abierta (con botones) y cerrada manga larga en conjunto con pantalón largo para mujer. Las telas usadas para este estilo de pijamas es 100% algodón, poli algodón y dulce abrigo.





- Batas abiertas (con botones) y cerradas, tanto cortas como largas para mujer. Las batas se confeccionan en 100% algodón y poli algodón.



Hombre:

- Pijama para hombre con camisa abierta (con botones) manga corta o larga con pantalón largo o corto, todas fabricadas en 100% algodón, poli algodón y dulce abrigo.



Niños:

- Pijama para niños que contiene una camisa abierta manga corta o larga con pantalón largo o corto. Estas son hechas en 100% algodón, poli algodón y dulce abrigo.



Pantuflas: Así como las pijamas, o incluso los zapatos, los diseños y estilos de las pantuflas pueden variar enormemente entre las diferentes suelas disponibles, colores, telas, formatos y tamaños. En “Fábrica de sueños y descanso” se han seleccionado proveedores y estilos de pantuflas que se ajustan a los gustos y necesidades que han manifestado los clientes a través del tiempo.

- Pantuflas cerradas estilo botín, suecos y botas con suela dura o de descanso para mujer y hombre.
- Pantuflas con muñecos en el estampado con en su diseño, especiales para los niños.





Expresión social: Aunque no es común encontrar productos de expresión social en tiendas donde se vendan pijamas, esta diversificación de productos ha permitido lograr ventas cruzadas que le ofrecen valor a las personas que entran a la tienda. Esto porque salen del establecimiento no solo contentos por la compra hecha, sino con la misma empacada de manera especial, personal y única. Dentro de los productos que hay dentro de esta categoría se pueden encontrar:

- Tarjetas con mensajes positivos.
- Mugs con imágenes y mensajes para fechas especiales.
- Bolsas de regalo de diferentes tamaños, textura y colores.
- Bombas de helio.

9.0 Resumen de Análisis del Mercado

"Fábrica de sueños y descanso" no ha tenido hasta el momento nunca una clara definición de su segmento. Siempre ha vendido todo tipo de pijamas para cualquier persona que pase por la zona y que le interese entrar. Esto ha sido un craso error, pues ha impedido tener una comunicación clara con un target que se pueda identificar con la marca o su comunicación. Además, es fundamental aclarar que una cosa es vender productos para toda la familia, quienes serán los consumidores usuario, sin embargo, no siempre son estos los consumidores compradores. Estos son los que realmente se necesita identificar y entender (consumidores compradores) para así dirigir la estrategia a ellos, quienes son los que se tomarán el tiempo de ir a la tienda y comprar las pijamas para toda su familia.

Identificar el segmento es muy importante porque ayuda a entender a quién se debe dirigir la comunicación, cómo se le debe hablar, y qué elementos usar para hablarles. No es lo mismo hablarles a jóvenes solteros que a mujeres amas de casa, cuyas prioridades, intereses y necesidades son muy diferentes. Así pues, es muy importante hacer un estudio que le permita a la empresa entender su target y definir los siguientes pasos a seguir para lograr una comunicación clara y asertiva.

A continuación se mostrará y analizará la encuesta que se llevó a cabo no solo para definir el segmento estratégico para el negocio, sino para conocerlo y entenderlo, y así poder definir estrategias que ayudarán a venderle a este público.

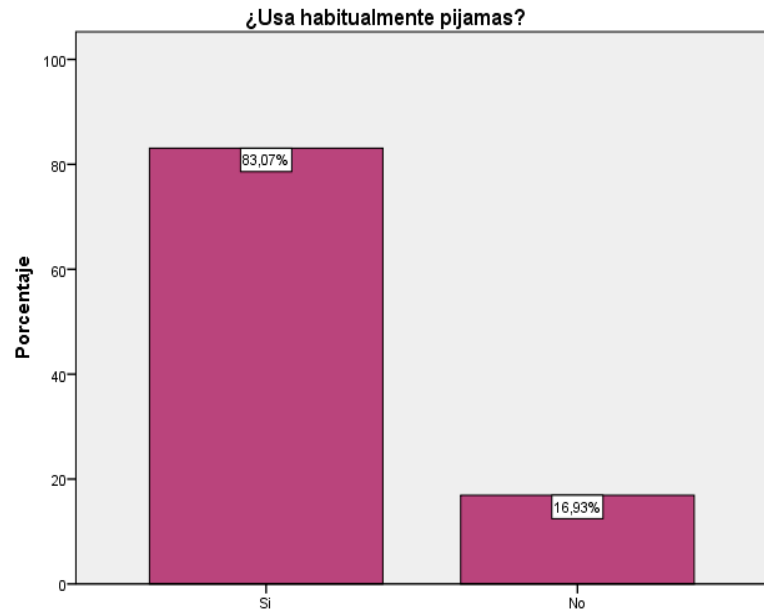
9.1 Segmentación del Mercado

Para la definición de los segmentos de mercado, conocer de sus necesidades, comprender su comportamiento y delimitar los productos se realizó una encuesta a 385 personas de la ciudad de Bogotá (68% mujeres y 32% hombres), la cual tuvo un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95% de acuerdo a los 8 millones de habitantes que hay en Bogotá (Calculadora de amostragem, 2004).

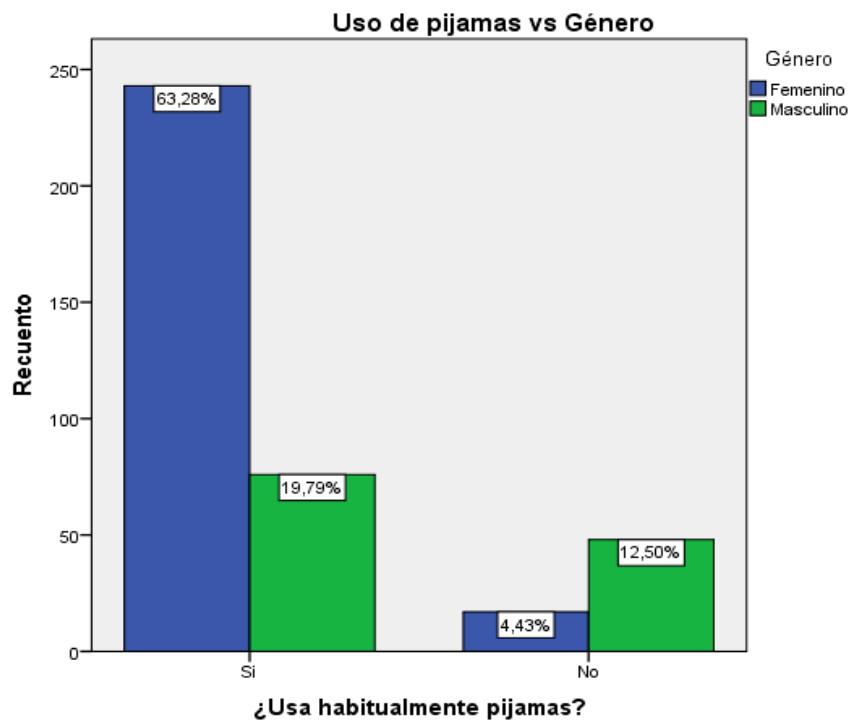
Género

Del 100% de los encuestados, el 83% usa pijamas de manera habitual, así que será con base a este 83% que se analizarán las demás respuestas obtenidas de la encuesta. Además, de los encuestados que usan pijamas, el 63% son mujeres y contrariamente, los que no usan pijamas, la mayoría son hombres. Por esta razón, la primera variable que se tendrá en cuenta para definir el target es su género.

Gráfica 1



Gráfica 2



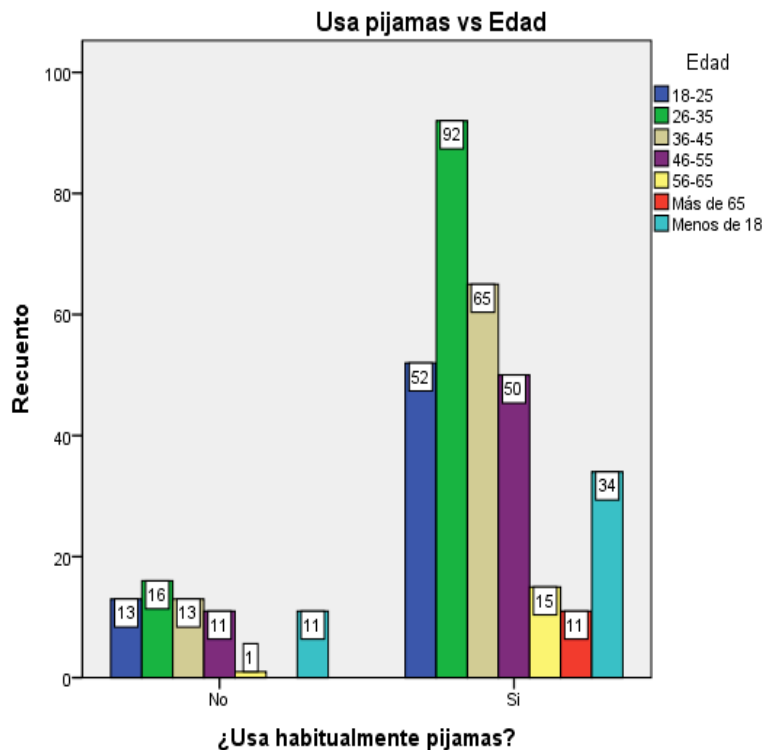
De acuerdo a la gráfica 2, **las mujeres son el género que usan mayoritariamente pijamas**, por lo que serán ellas principalmente a quienes se les dirigirá la comunicación de “Fábrica de sueños y descanso”.

Edad

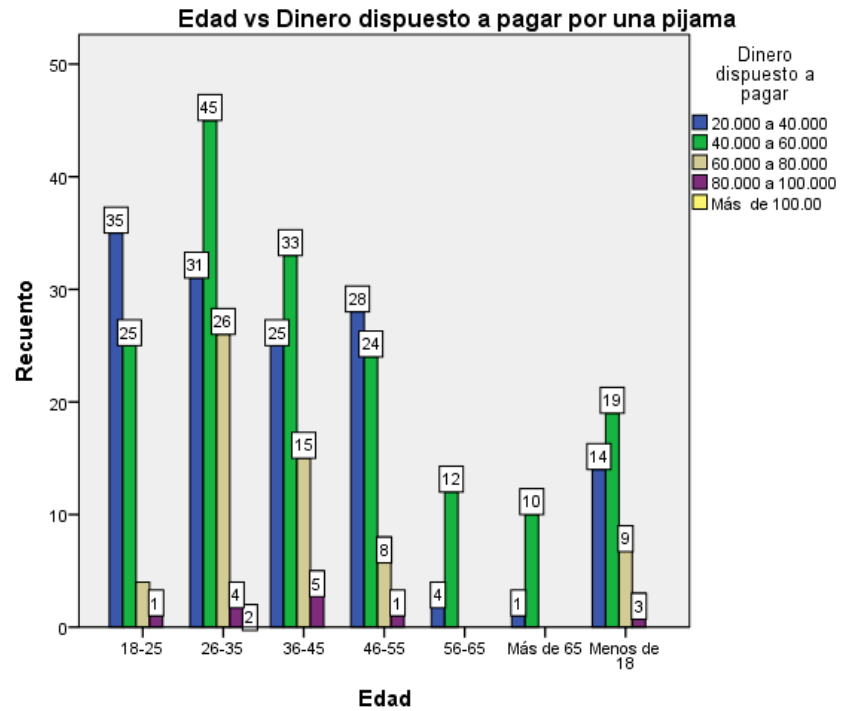
Como se puede ver en la gráfica 3, la edad que usa de manera más frecuente pijamas es la de los 26 a los 35 años, seguido por las personas que están entre los 36 y los 45 años. Debido al poder adquisitivo que tienen los individuos durante esta edad, ésta será la **edad target de compradores de la tienda (de los 26 años a los 45)**. Seguidamente, estarán quienes entran dentro de la edad de los 46 y los 55, quienes también tienen un alto hábito de uso de pijamas. Finalmente quedarán quienes son menores de 18 hasta sus 25 años, quienes serán parte del target de consumidores usuario, más no de compradores, pues su capacidad de compra es baja.

Como se puede ver en la Gráfica 4, las personas que están dentro de las edades de 26 y 45 años son quienes están dispuestas a invertir una mayor cantidad de dinero en sus pijamas (entre \$40.000 y \$60.000 pesos), seguido por los mayores de 46, que sumados también están dispuestos a invertir la misma cantidad de dinero.

Grafica 3



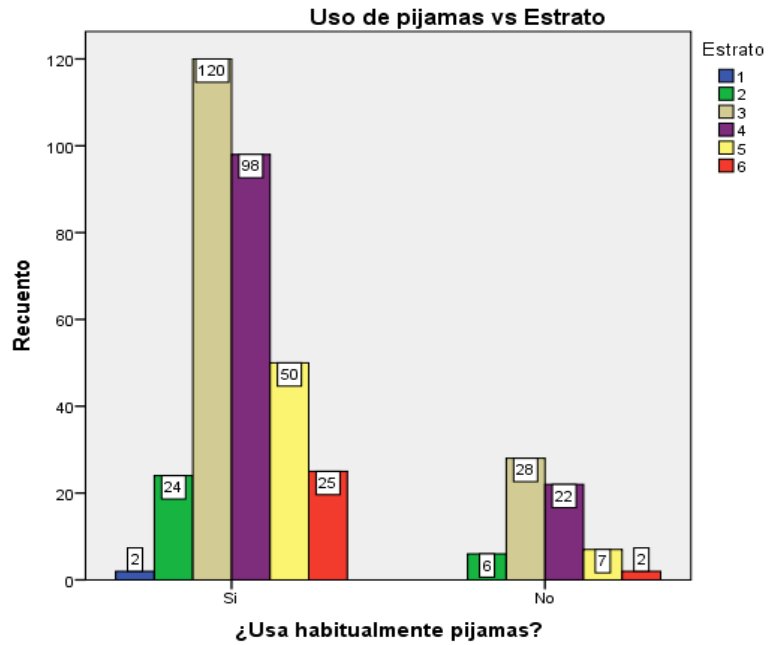
Gráfica 4



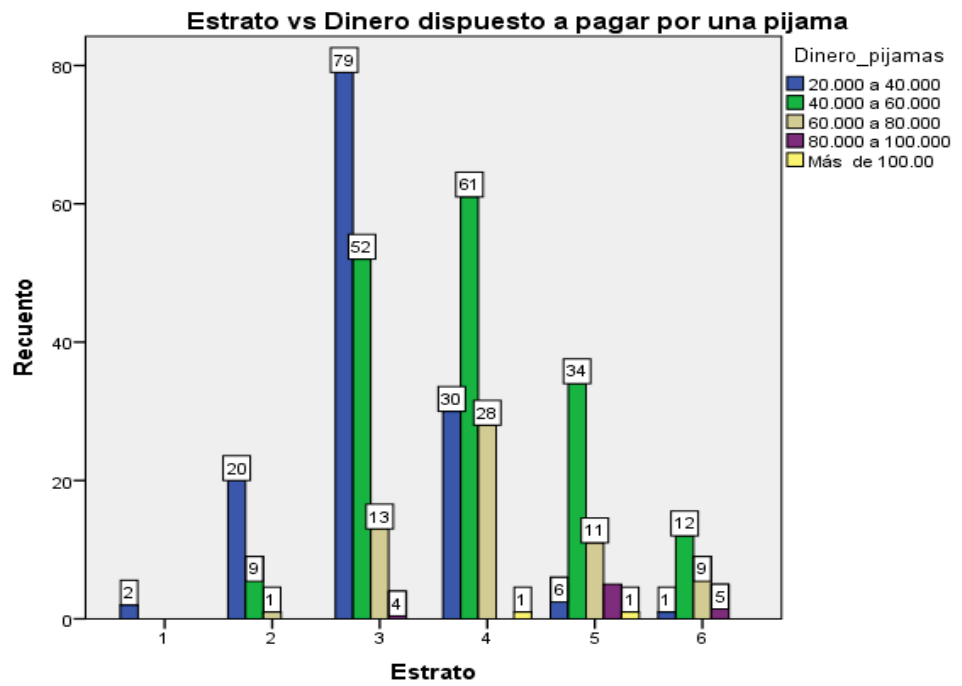
Estrato socioeconómico

Hablando del estrato, en Colombia (área de influencia) el más grande es el 3, y quedó demostrado en los resultados obtenidos en la encuesta, donde ocupó el primer lugar con un 38.3%, seguido por el estrato 4 con un 31.6%, siendo la suma de estos dos estratos casi el 70% de la encuesta. En cuanto a la tendencia del uso de pijamas, tanto el estrato 3 como el 4 fueron los que resaltan como usuarios como se puede ver en la gráfica 5 (explicado justamente porque son los que son mayoría en el país). Sin embargo, si se analiza la capacidad de gasto, que se puede ver claramente en la gráfica 6, los estratos 4 y 5 fueron los que resultaron con mayor potencial de pago, dispuestos a gastar mayoritariamente pijamas entre los \$40.000 y los \$80.000. Así pues, se puede decir que **los estratos más atractivos para “Fábrica de sueños y descanso” son los 4 y 5.**

Gráfica 5



Gráfica 6



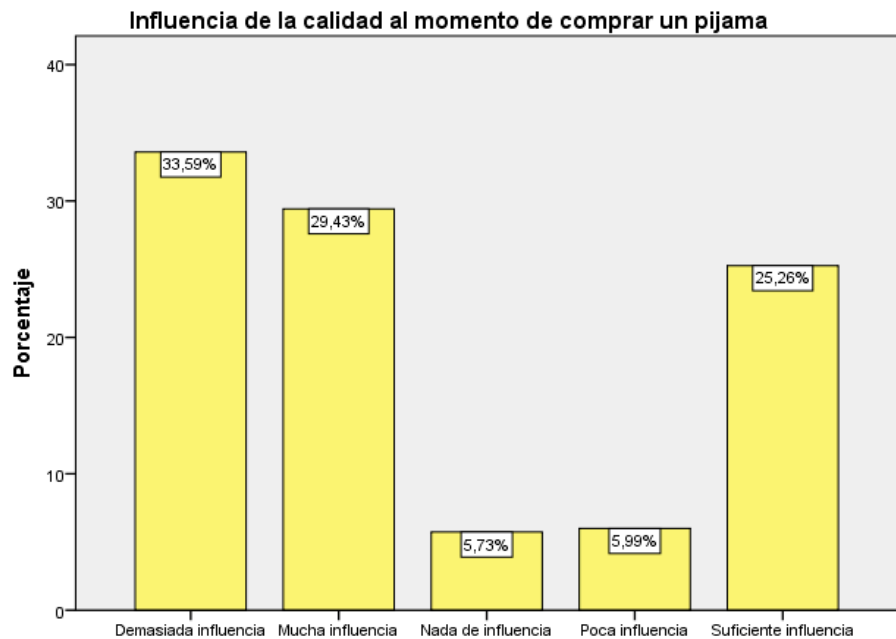
Teniendo así los resultados anteriormente explicados, se puede definir demográficamente el target principal de “Fábrica de sueños y descanso” como **mujeres entre los 26 y los 45 pertenecientes a los estratos 4 y 5.**

Aunque no se podrán descuidar otros targets, tales como las mujeres mayores de 46 años pertenecientes a estos mismos estratos o al 6, así como los menores de 25, quienes no son clientes compradores, pero sí usuarios, por lo que la comunicación no se dirigirá a ellos pero será necesario tener productos para estos targets también.

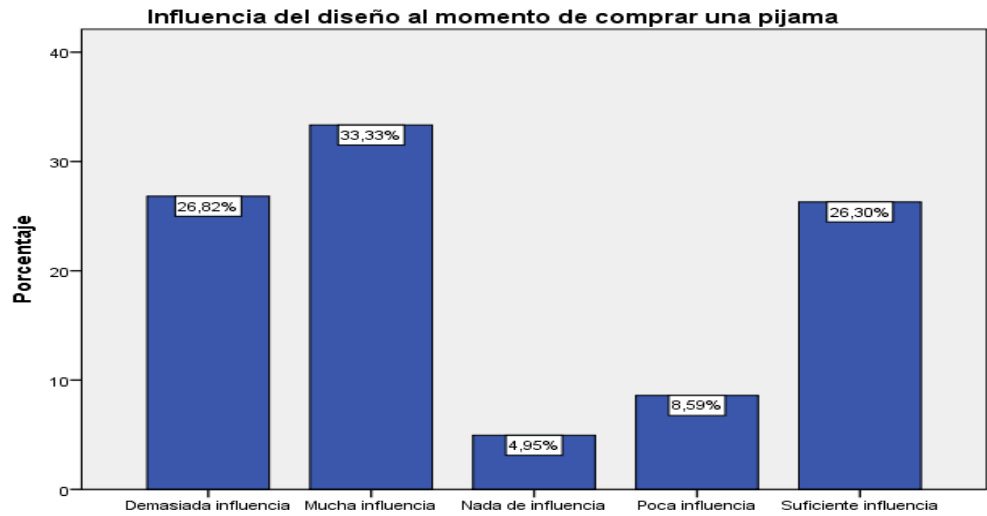
9.1.1 Hábitos de consumo del target

Una vez ya definido el público, se procederá a entender los hábitos de consumo de éstos. En primera instancia es importante conocer la influencia que diferentes elementos tienen en la toma de decisión de compra de una pijama, tales como la **calidad de la tela** con un 33% de demasiada influencia y un 30% de mucha influencia, como se puede ver en la gráfica 7 (que sumados dan el 66% de los encuestados). Asimismo, el **diseño** (que se puede ver en la gráfica 8) también primó en los resultados con un 27% de demasiada influencia y un 33% de mucha influencia (sumando a un 60%). **Estos dos elementos dejan entrever que tanto la calidad de la tela como el diseño son elementos que las personas tienen en cuenta en el momento de comprar una pijama, por lo que es lo que se debe primar en el momento de definir los productos.**

Gráfica 7



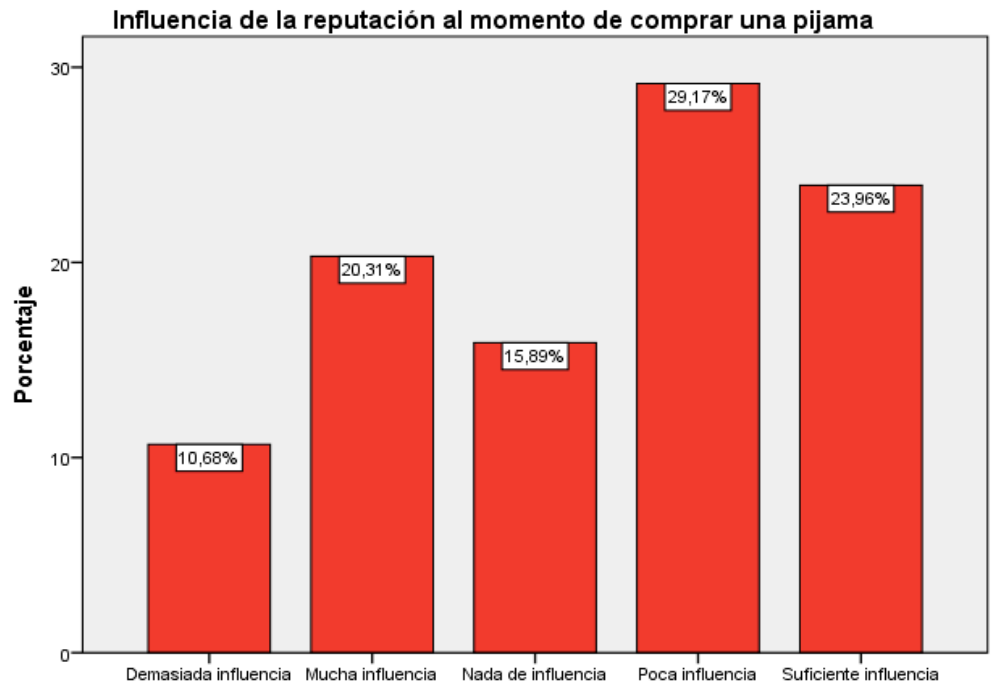
Gráfica 8



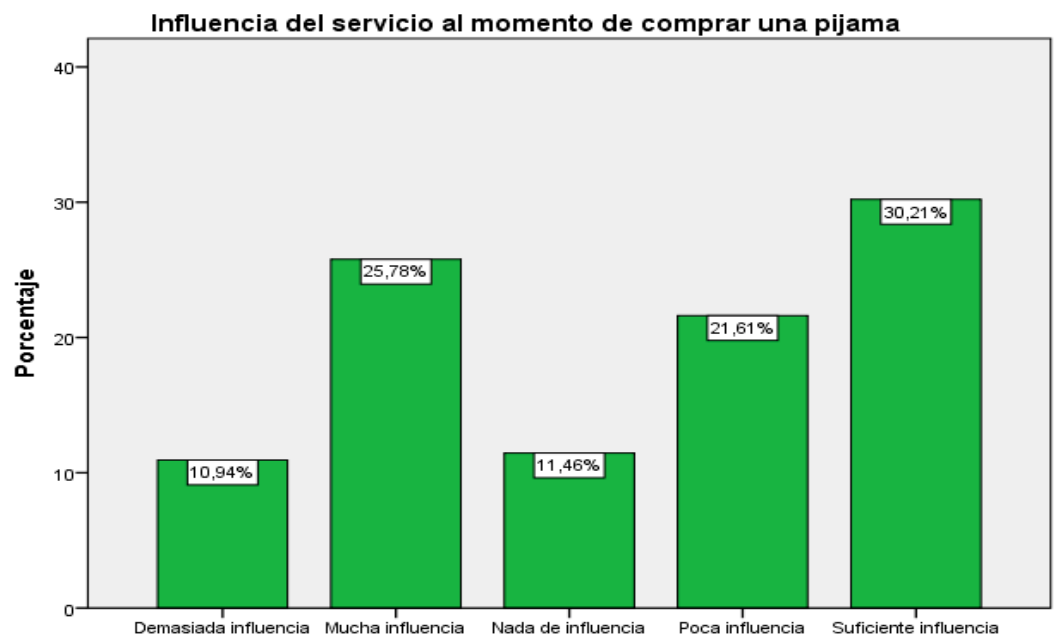
Por otro lado, la **reputación**, analizada en la gráfica 9, marcó mayoritariamente como de poca importancia con un 30% seguido por suficiente importancia con el 24% (llegando así al 54%), lo que deja entrever que **para la muestra lo importante no es realmente la marca, sino el producto que ésta ofrece**. En cuanto al **servicio**, el 30% lo consideró como de suficiente influencia, seguido de mucha influencia con el 26%, lo que denota que **el servicio es un elemento que se debe cuidar y mantener para fidelizar a los clientes** (ver gráfica 10).

De hecho, cuando se les preguntó a los encuestados cual sería la principal razón por la cual se volverían clientes de una tienda de pijamas, quedó claro con un 49% que la calidad de la tela era lo que primaba, seguido por el servicio con un 30%. Sin embargo, para la pregunta ¿qué es lo que más busca en el momento de comprar una pijama?, el 69% coincidió en la comodidad, seguido por un bajo 14% que se refería a la tela, lo que permite entender que aunque sí es importante la tela, la comodidad es incluso más importante, y que es algo que se debe tener en cuenta en el momento de definir los diseños que se van a vender.

Gráfica 9

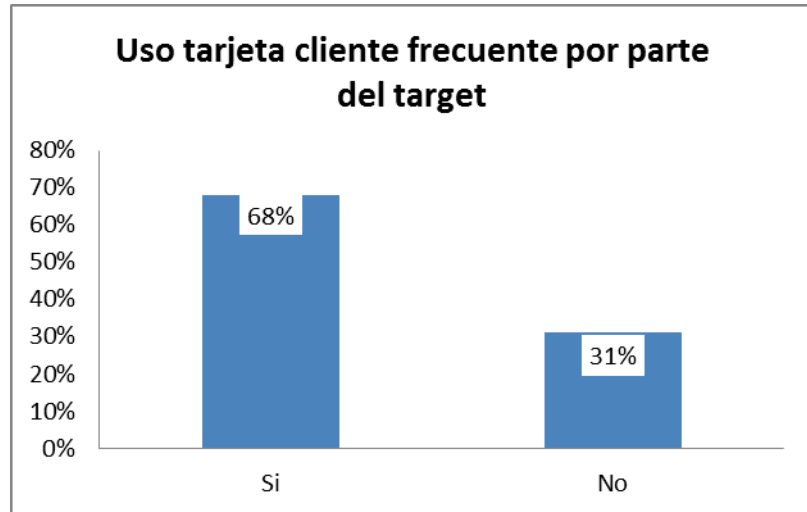


Gráfica 10



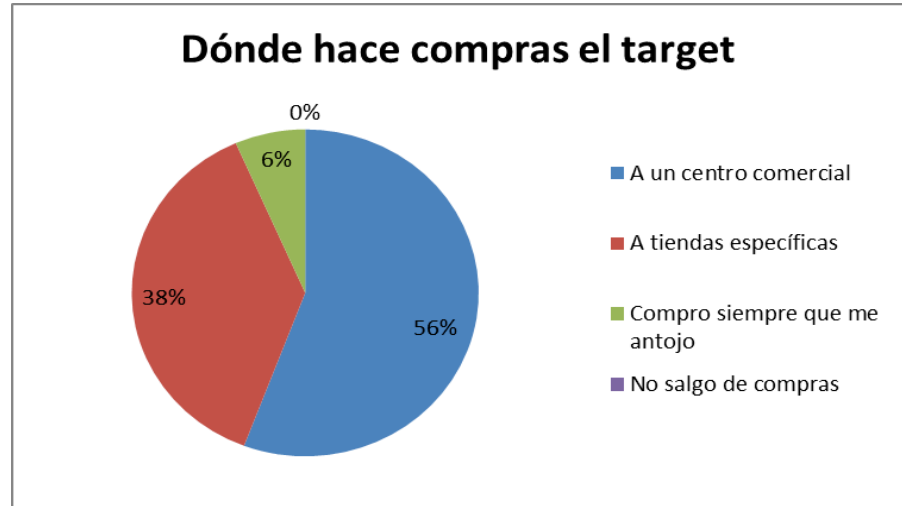
Es hora de conocer más a fondo el target. Una de las estrategias que se ha considerado implementar en la tienda es ofrecerles a los compradores una tarjeta de cliente frecuente que le permita obtener descuentos en el futuro. Teniendo en cuenta solo las respuestas del target que ya se ha establecido, queda claro que el **68% usarían la tarjeta de cliente frecuente, asegurando así una re compra en el futuro.**

Gráfica 11



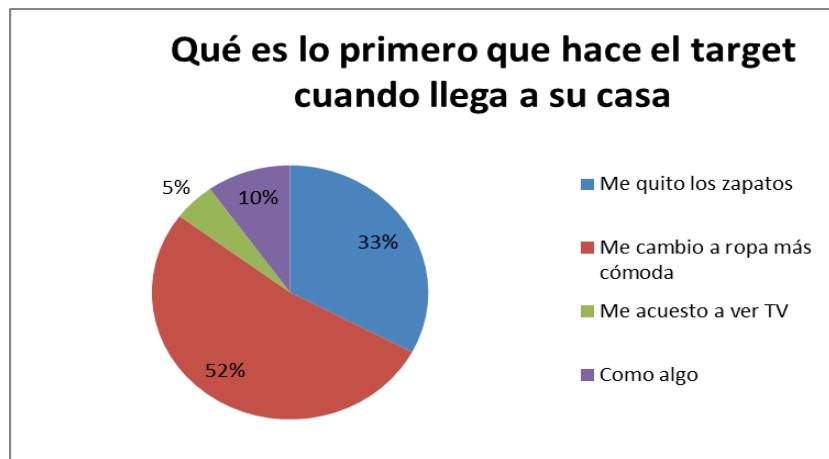
Asimismo, es muy importante conocer cuáles son los hábitos de compra del público objetivo. De acuerdo a la encuesta realizada, el 56% va a un centro comercial a hacer sus compras, por lo que se puede identificar que en caso de expansión, tener presencia en un centro comercial será de gran importancia. Seguidamente, el público se dirige a tiendas específicas, donde la marca, calidad y servicio definen dónde frecuentan las personas.

Gráfica 12



Es muy importante también saber qué hacen las mujeres entre los 26 y los 45 años pertenecientes al estrato 4 y 5 cuando llegan a su casa, pues es cuando consideran el uso de los productos que se venden en “Fábrica de sueños y descanso”. Así que se les preguntó, y el 52% dijo que se cambia a ropa más cómoda, mientras que el 33% se quita los zapatos. Las dos respuestas más comunes, que representan más del 85% de las respuestas, están relacionadas con usar los productos que se venden en la tienda. **Así pues se puede ver que hay una gran oportunidad de seguir creciendo en este mercado y ofrecer incluso productos no solo para descansar, sino también para estar en el casa de manera cómoda.**

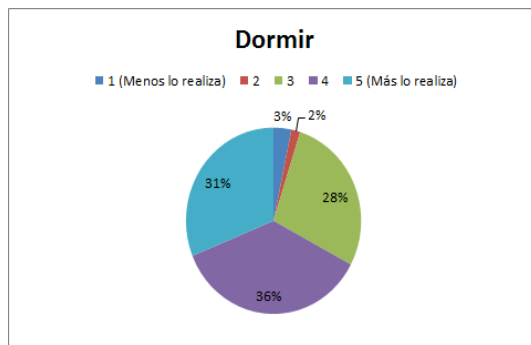
Gráfica 13



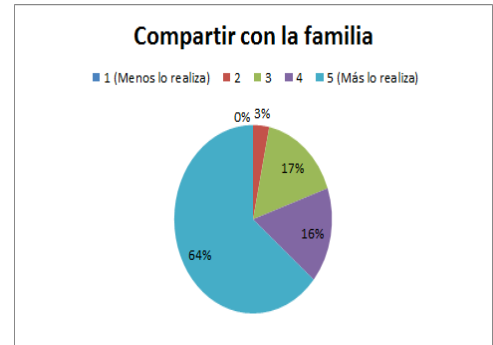
Ya comprendidos su hábitos de consumo, es hora de conocer su comportamiento ¿Qué hace?, ¿En qué gasta su tiempo libre? son algunas de las preguntas resueltas en el siguiente análisis que permite entenderlas y conocerlas mucho mejor. Para llevarlo a cabo se tuvo en cuenta los resultados solo del segmento

previamente definido (mujeres entre los 26 y los 45 años pertenecientes al estrato 4 y 5) por lo que nos permite tener un entendimiento más real de cómo este grupo se comporta y cuáles son sus actividades predilectas. La actividad más frecuente resultó ser **compartir con la familia** (gráfica 15), con un total del 80% del segmento escogiéndola entre la opción #4 y #5. Seguidamente está **dormir** (gráfica 14) con un 67% entre las opciones #4 y #5. La tercera opción preferida por el segmento es **estar con la pareja** (gráfica 16) con un 61%. Así pues se puede ver como **el target se preocupa mucho por estar con las personas más cercanas (familia y pareja) lo que hace concluir que cuando la marca le quiera llegar al corazón, le debe hablar también a sus seres queridos.**

Gráfica 14



Gráfica 15



Gráfica 16

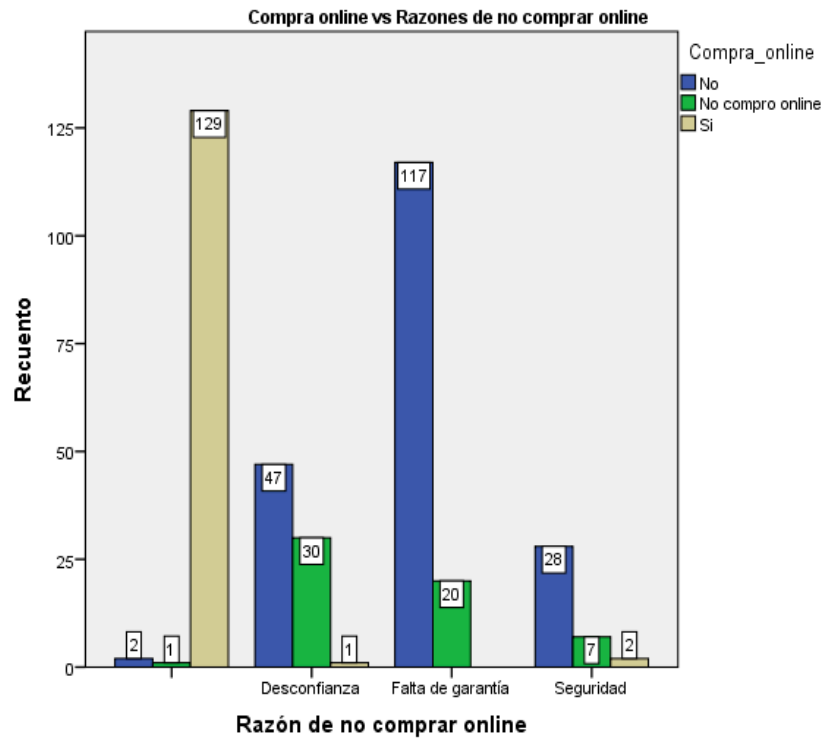


Si se hace un análisis de todo el universo que contestó la encuesta con las respuestas del target, que se pueden ver en el apéndice 2, se puede ver que hay algunas variables que permanecen constantes, mientras que hay otras que varían considerablemente. El compartir tiempo con la familia sigue siendo la actividad más importante, con una media de 4.28 (entre 0 y 5). Seguidamente está escuchar música, con un 3.57 de media y dormir con un 3.47. Usar Internet, un hábito muy importante para la ejecución de la estrategia de “Fábrica de sueños y descanso” está de cuarto lugar, con un 3.43 de media.

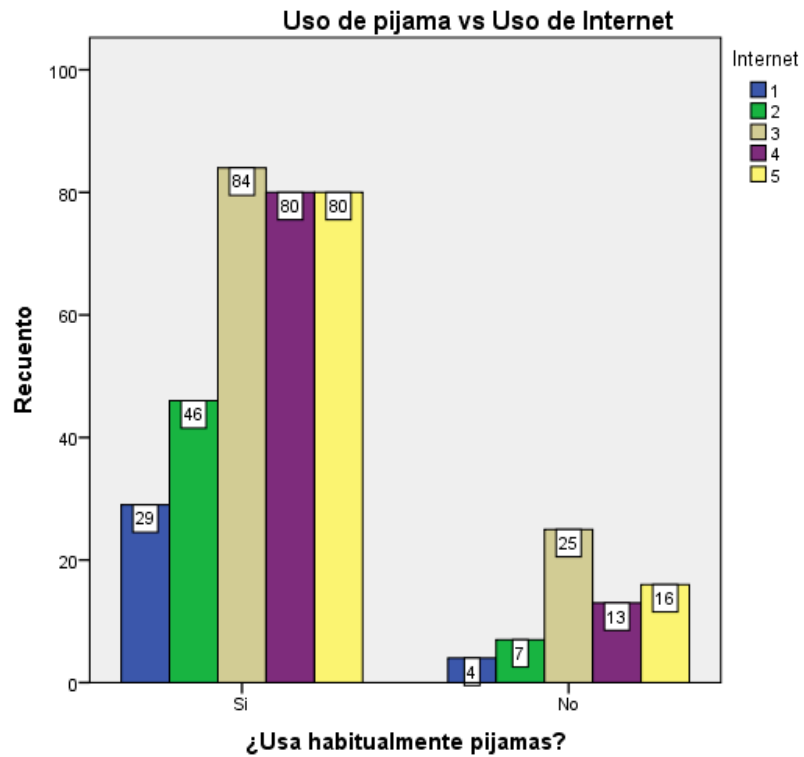
	Media	Moda
Leer	3,37	3
Deporte	3,03	3
Dormir	3,47	3
Salir de la ciudad	3,06	3
Salir con amigos	3,23	3
Compartir con la familia	4,28	5
TV	3,27	4
Internet	3,43	3
Música	3,57	5
Compras	3,05	3
Cine	2,82	2
Pareja	3,22	5
Videojuegos	1,86	1

Para el desarrollo de este negocio es importante entender también el comportamiento de los consumidores en el mundo online. **Mayoritariamente, (el 50%) de los encuestados no compraría una pijama online y la mayor razón para no hacerlo es la falta de garantías.** Siendo así, será fundamental realizar una estrategia donde las personas empiecen a cambiar la percepción de que comprando online no van a tener las mismas garantías que comprando offline, más teniendo en cuenta que "Fábrica de sueños y descanso" cuenta con el respaldo de una tienda física. Además, se puede ver en la segunda tabla que el uso de Internet es habitual entre quienes usan pijamas, por lo que se puede pensar que con la estrategia adecuada, esas personas son clientes potenciales de la venta de pijamas vía online.

Gráfica 17



Gráfica 18



Una vez analizada la encuesta realizada, se puede concluir entonces que el segmento se define de la siguiente manera:

- Mujeres entre los 26 y los 45 años de edad, pertenecientes a los estratos 4 y 5.
- Las mujeres que son el target de la tienda tienen en cuenta la calidad de la tela, el diseño y la comodidad para escoger las pijamas, por lo que estos son elementos que no se pueden descuidar al momento de confeccionar las pijamas.
 - Para el segmento la marca no es lo más importante, por lo que no es necesario una gran desgaste en este elemento.
 - El target hace sus compras mayoritariamente en el centro comercial, lo que demuestra que este debe ser el siguiente paso cuando se decida abrir una nueva sucursal.
 - Dentro de los hábitos diarios del segmento están cambiarse a ropa cómoda y quitarse los zapatos cuando llegan a su casa, los cuales deben ser aprovechados por “Fábrica de sueños y descanso” para ofrecer sus productos.
 - Las actividades que más disfrutan realizar las mujeres de target son compartir con la familia y la pareja, así como dormir, elementos que se deben tener en cuenta en la comunicación que se realice, apelando siempre al sentimiento.
 - La tarjeta de cliente frecuente es una estrategia se tendría efecto, pues sería usada por el target.

9.2 Análisis de la Industria

Ya con el segmento analizado, comprendido y estructurado, es momento de mirar el mercado, pues no cabe duda que para que un negocio tenga futuro, es muy importante entender su entorno, la competencia y el contexto económico en el que se encuentra. Con esta información se puede proceder a definir su ventaja competitiva, pues el negocio usará herramientas que la competencia no tiene presente para atraer al público y fidelizarlo.

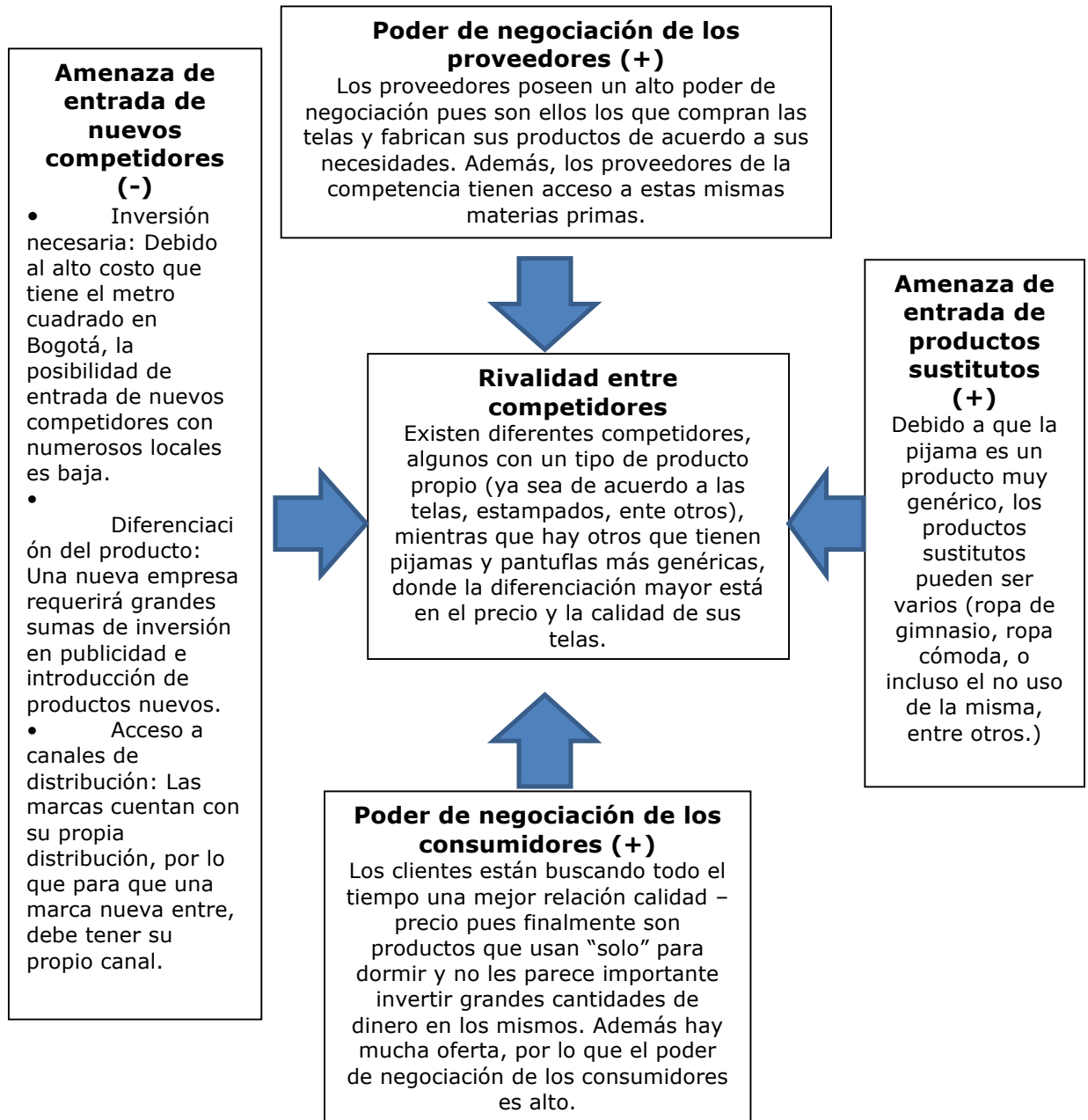
No existen datos específicos en Colombia sobre la situación actual del sector de las pijamas. Sin embargo, debido a su desarrollo, su comportamiento es igual al sector textil en Colombia, el cual ha tenido un 2013 y un 2014 difíciles debido principalmente a los siguientes factores:

- Importación de telas y prendas desde Asia, a costos muy bajos.
- Contrabando de tanto telas como prendas de vestir. Según la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), en el 2013 se aprehendieron \$7.300 millones en telas.
- Entrada de nuevos competidores extranjeros con marcas atractivas para los consumidores (Pull & Bear y Forever 21).

Teniendo esto en cuenta, se puede apreciar como es impajaritable buscar nuevas medidas para que los negocios colombianos se mantengan a flote durante esta globalización del mercado. Entre las medidas que se deben tomar están:

- Acoplarse a la demanda cambiante de la industria de confecciones, que busca aportar un modelo de producción a series cortas
- Vencer el paradigma de la calidad frente al producto asiático, pues este no es el único factor que incide en la decisión el consumidor.

Teniendo esto en cuenta, y sabiendo cuál es el comportamiento del sector, se procedió a analizar las 5 fuerzas de Porter, las cuales se muestran a continuación:



Estos son todos factores que se deben tener en cuenta en el momento que se desarrolle y ejecute la estrategia para “Fábrica de sueños y descanso”. Esto porque son muchos los que inciden en el desarrollo del negocio, pero que teniéndolos claros y definidos, se desarrollarán para neutralizarlos de tal manera para que trabajen en beneficio del negocio, y no al revés.

Con esto en mente, se puede considerar que la amenaza de productos sustitutos se puede eliminar, introduciendo entre los productos ofrecidos, estos mismos sustitutos, ampliando así el mercado.

El poder de los proveedores se puede solucionar convirtiéndonos en un excelente canal para algunos, logrando convertirnos eventualmente en distribuidores exclusivos de sus productos, y eliminando su necesidad de buscar otras tiendas que vendan sus productos.

Con los clientes la historia es distinta, pues lo que se tiene que lograr con una estrategia de comunicación clara y definida es que usar pijamas no es un lujo o algo que se hace por gusto, sino una necesidad para lograr el descanso necesario para seguir funcionando de manera adecuada en el día a día.

Todos estos son elementos que se tendrán en cuenta para el desarrollo y ejecución de las estrategias de marketing que se propondrán para lograr cumplir con los objetivos establecidos para “Fábrica de sueños y descanso”.

9.2.1 Competencia y Patrones de Compras

En Colombia, y específicamente en Bogotá, existen dos tipos de competidores para “Fábrica de sueños y descanso”: los **grandes almacenes de cadena**, tales como Falabella, Éxito, Jumbo entre otras que debido a la calidad de sus productos (muy por debajo de la media), tamaño (grandes almacenes a nivel nacional) representan un tipo de competencia. Por otro lado están las **tiendas especializadas** en pijamas, las cuales representan una competencia mucho más directa.

Como se puede ver en el apéndice 2, en el mercado hay marcas con precios muy variados, diferentes calidades de telas, diseños y productos complementarios. La marca más parecida a la analizada en este proyecto, “Fábrica de sueños y descanso” es “Media Luna”, la cual tiene también una gran variedad de diseños, telas, estampados, y maneja productos para toda la familia. De hecho “Media Luna” usa telas y estampados muy similares a los de “Fábrica de sueños y descanso” (clásicos y juveniles) por lo que se puede decir que ambos tienen targets afines.

Por otro lado se encuentran los grandes almacenes, tales como Falabella, Éxito o Jumbo, los cuales ofrecen pijamas y pantuflas a precios muy competitivos. Sin

embargo, la calidad y el servicio son directamente proporcionales, por lo que las personas que buscan estas cualidades en el momento de la compra, se dirigen a tiendas especializadas, donde hay personas que les pueden ofrecer servicio personalizado, con productos de mucha mejor calidad y dirigidos a su gusto personal. Estos establecimientos son masivos, no tienen un servicio especializado, la calidad de sus productos es muy baja y por lo tanto los consumidores no siempre encuentran lo que están buscando, pues no se preocupan por satisfacerlos, sino por ofrecerles cualquier producto.

Además, hay algo que todas estas tiendas tienen en común (tanto tiendas específicas o grandes cadenas), y es que todas venden pijamas "solo por vender" por decirlo de alguna manera, pero no le dan al cliente potencial una experiencia de compra en su tienda. Ninguna tiene una línea de comunicación clara, un mensaje que quieran transmitir o un *why* definido. Todas simplemente son establecimientos que venden pijamas, así como hasta el momento lo hace "Fábrica de sueños y descanso".

Hay que destacar que algunas tienen una línea de confección definida (Clonhadas solo usa telas de alta calidad con estampados clásicos mientras que Bombalú tiene estampados divertidos y juveniles), la cual deja entrever su target y precio. Sin embargo, ninguna le da al cliente una experiencia de compra en su establecimiento, y eso es algo en lo que se trabajará con "Fábrica de sueño y descanso", para ofrecerle al público algo que hasta el momento no puede encontrar en ninguna otra parte, lo que generará además recordación, voz a voz y un posicionamiento claro frente a sus competidores.

10.0 Resumen de Estrategias e Implementación

Ya comprendido, analizado y definido el target, el contexto y la competencia, es hora de hacer un análisis interno de la empresa y tomar decisiones sobre qué estrategias y tácticas se van a llevar a cabo para que “Fábrica de sueños y descanso” cumpla con los objetivos establecidos. Cada una de las estrategias ha sido propuesta y pensada con el fin último de lograr que la marca tenga un mejor posicionamiento, y sea recordada por su target. Así pues todas las estrategias aquí propuestas están basadas en los siguientes pilares: neuromarketing (experiencia de marca), servicio, branding y estructuración y organización interna de la tienda.

Claro está que para llegar a estas conclusiones se tuvo que realizar un análisis exhaustivo del interior y exterior de la organización, buscando entender qué elementos que pueden cambiar desde por la misma organización, y cuáles deben ser entendidos y potencializados.

10.1 DOFA

El DOFA es una excelente herramienta que ayuda a entender la empresa, tanto interna como externamente, por lo que su realización y posterior análisis ayudará a definir las tácticas que se llevarán a cabo para que “Fábrica de sueños y descanso” tenga éxito.

10.1.1 Fortalezas

- **Variación en los productos (calidad, tela y precios):** dentro de la tienda es posible encontrar productos para toda la familia (mujeres, hombres y niños), en diferentes telas, colores, estampados y estilos (clásicos y modernos).
- **Oferta de productos complementarios:** debido a que las pijamas y pantuflas son productos que suelen comprarse para regalar, la tienda ofrece la posibilidad de entregar los productos debidamente empacados y decorados para su entrega.
- **Excelente servicio:** para los clientes que tienen necesidades específicas, se ofrece la posibilidad de "personalizar" las pijamas, servicio no ofrecido por otras tiendas de pijamas. Asimismo, las vendedoras se preocupan por ofrecer siempre la mejor atención a cada cliente que entra.
- **Ubicación:** zona que maneja un alto tráfico de personas caminando y en carro, por lo que su vitrina goza de una alta visibilidad.

10.1.2 Debilidades

- **Falta de reconocimiento de marca por parte de los consumidores:** Las personas no reconocen la marca, no la tienen clara y por lo tanto no la pueden recomendar o buscar.

- **Falta de la presencia de marca en los productos:** la marca no habla a través de sus productos, no solo porque no está presente en ellos sino porque los mismos no hacen parte de una línea de comunicación clara.
- **No hay registro histórico de las ventas, ganancias, entre otros:** debido a que la contabilidad se ha manejado de manera manual, no hay un registro que permita entender el progreso financiero de la tienda.
- **No hay productos exclusivos:** la mercancía que se vende en la tienda se puede conseguir en otros establecimientos, debido a que los proveedores no son exclusivos.
- **Disminución de las ventas en un 3,42 en el 2014:** Debido a factores externos, las ventas durante el 2014 bajaron un 3,42% comparado con el año inmediatamente anterior.
- **Presencia nula en Internet:** La marca, su tienda y sus productos no tienen algún tipo de presencia online.

10.1.3 Oportunidades

- **Apertura de nuevos espacios comerciales en Bogotá:** La capital de Colombia es considerada una de las ciudades más importantes para realizar inversiones en el 2015 en Latinoamérica, por lo que se están construyendo nuevos centros comerciales donde la Lunalú podría tener presencia.
- **Crecimiento del e-commerce en Colombia:** La penetración de Internet está creciendo y cada año los colombianos están teniendo mayor confianza en el e-commerce, un nuevo canal en el que Lunalú podría ganar nuevos clientes.
- **Ofrecer una experiencia de compra única:** En Colombia las tiendas no ofrecen experiencias a sus clientes, solo productos. “Fábrica de sueños y descanso” tiene la posibilidad de convertirse en pionera en ofrecer este tipo de servicio.
- **Conocimiento del target:** Ya teniendo claro el perfil y las prioridades del target, se pueden realizar campañas de comunicación con un tono “afectivo y familiar” que no le vendan exactamente el producto sino la experiencia del mismo.
- **Cliente frecuente:** El target está interesado en ser convertirse en “cliente frecuente” de una tienda de pijamas.

10.1.4 Amenazas

- **Presencia de productos sustitutos a precios bajos en grandes cadenas:** Grandes cadenas como Falabella y Éxito ofrecen pijamas o productos sustitutos como sudaderas o ropa cómoda a precios más bajos (aunque su calidad es también mucho más baja).
- **Poca variedad de telas en el mercado:** El sector textil está sufriendo una gran crisis de telas, por lo que ofrecer variedad y originalidad conlleva sobre costos que impactan en los precios.

- **Prioridades del target:** Características como la calidad de la tela y el diseño son prioridades para el target, los cuales pueden ser satisfechos por cualquier competidos

10.2 Análisis DOFA

"Fábrica de sueños y descanso" se enfrenta a una serie de amenazas (productos sustitos y poca variedad de telas) difíciles de afrontar, pero no imposibles de superar gracias a las fortalezas que tiene las cuales le ayudan a diferenciarse de la competencia. La más importante, la variedad de sus productos que hacen que los clientes encuentren diferentes estilos de pijamas para toda la familia en el mismo establecimiento. Esta fortaleza es uno de los pilares en los que se debe apalancar la tienda para diferenciarse de los competidores.

Evidentemente no se pueden olvidar aspectos importante para el target: "calidad de la tela y diseño", características que pueden ser satisfechas por cualquier marca, por lo que no es viable que "Fábrica de sueños y descanso" se concentre solo en mantener estos estándares alto, sino que debe diferenciarse por otras características únicas.

Además, las debilidades encontradas para "Fábrica de sueños y descanso" se pueden trabajar, mejorar y superar, y así lograr ser más competitivos en el mercado, teniendo claro entonces que se debe implementar una estrategia ofensiva, donde se sacará el mayor provecho a las fortalezas que existen y se tratarán de neutralizar las debilidades.

La primera debilidad, la "Falta de la presencia de marca en los productos" se solucionará exigiendo a los proveedores poner una marquilla brandeada con el nombre y el logo de la marca en cada producto. Esto ya se ha hablado con los principales proveedores y no se ha encontrado dificultad en su implementación. Esta solución está totalmente en sintonía con estar en la mente de los consumidores con el nombre de la marca, el logo y la identidad. Asimismo, se dará la sensación de "exclusividad" que se busca que tengan los usuarios con los productos, pues al tener la marca se considera que fueron hechos únicamente para la tienda.

En cuanto a la falta de registro histórico, desafortunadamente reconstruir el pasado es imposible, por lo que tratar de obtener los datos históricos de las ventas por categoría no será posible. Sin embargo, la implementación de un software que ayude a guardar estos datos para el futuro para poder analizarlos y tomar mejores decisiones se llevará a cabo en lo corrido de este año. De esta manera, se podrá conocer mucho mejor a los clientes, sus tendencias y como resultado se podrán llevar a cabo campañas de mercadeo mucho más aterrizadas y con objetivos claros y medibles.

Además, la oportunidad de convertirse en una de las tiendas pioneras en Colombia en ofrecer una experiencia de compra, basada en un porqué que trabaja

para el cliente permite de este negocio se diferencie de los demás y logre cumplir con los objetivos establecidos. Esta oportunidad se complementa también con el conocimiento adquirido sobre el target con la encuesta, lo que permite tener una comunicación mucho más asertiva con el mismo, pues se sabe ya que se le debe hablar desde una perspectiva familiar, para hablarle al corazón y no al bolsillo.

Así pues, con la implementación de estas mejoras y la explotación de las fortalezas, además de la implementación de la tienda online, se espera que las ventas aumenten y se establezca la marca, logrando así poder abrir otra sucursal en otra parte de la ciudad a largo plazo.

10.3 Ventaja Competitiva

Hoy en día las personas no buscan comprar productos solo por satisfacer una necesidad, sino también porque se identifican con la marca, con su filosofía y viven una experiencia a través de ella. Por esta razón, es fundamental definir estos elementos de la marca "Fábrica de sueños y descanso" y establecerla de tal manera que sea fácil de digerir y entender por parte del público.

El primer paso para tomar este camino fue identificar que el nombre "Fábrica de sueños y descanso" era muy largo, difícil de recordar y que realmente no ayudaba al proceso de definición de la marca. Por esta razón se procedió a buscar uno nuevo, que tuviera fácil recordación, fuera sonoro y que permitiera resumir un poco la filosofía de la marca. Así pues fue como se llegó al nombre "Lunalú", el cual tiene un origen un poco "casero" pero que su sonoridad y longitud ayudan a que recordar la marca sea mucho más fácil.

La filosofía, misión, visión y por qué ya explicados al principio de este proyecto se mantendrán, pues finalmente fueron pensados con la idea de diferenciarse en el mercado y mostrarse frente al público como una empresa inquieta por el buen dormir de las personas, donde la principal preocupación es el descanso de los clientes.

Así pues, se trabajará en ofrecerle al usuario toda una experiencia una vez entre a la tienda, donde podrá tener un momento de descanso de las preocupaciones del día a día y podrá realizar su compra como a "Lunalú" le gusta verlo, tranquilo y relajado. La música zen que estará constantemente, el olor a lavanda que permanecerá en el ambiente, ambas herramientas que hacen parte del neuromarketing, ayudarán a que el cliente viva una experiencia agradable, relajada y pueda realizar su compra en el mejor ambiente posible, entendiendo además que quien esté comprando no lo estará haciendo solo para ella, sino para toda la familia, por lo que debe poder tener el espacio y el tiempo para tomar las decisiones necesarias. Esto no lo tiene ninguna de las marcas presentes en Colombia, por lo que será esta experiencia de compra será su ventaja competitiva clara frente a los demás.

Además, debido a que el target tiene como prioridad su familia, habrá dentro de la tienda imágenes alusivas al disfrute del descanso en familia, para mostrarle al cliente que lo entendemos, conocemos y le estamos ayudando a tener lo que él quiere.

10.4 Estrategia de Marketing

En conclusión, a continuación se enumerarán las estrategias que se llevarán a cabo para lograr los objetivos establecidos para "Lunalú":

- Definición y protagonismo de la marca
- Implementación de un software que maneje el histórico de las ventas y el CRM
- Desarrollo de la marca en el canal online
- Implementar lo necesario para lograr una experiencia de compra única teniendo en cuenta las prioridades del target.

Con la ejecución de tareas puntuales para desarrollar las anteriores estrategias, se espera poder lograr cumplir con los objetivos definidos de este proyecto.

10.5 Estrategia de Ventas

Para poder llevar un control de las ventas, el inventario y las deudas a los proveedores se instaurará un software POS llamado *Alegria*. Éste fue seleccionado porque fue diseñado en Colombia, para empresas colombianas y por lo tanto permite hacer facturas con todas las necesidades que la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) estipula. Además *Alegria* realiza análisis del comportamiento de las ventas, de los clientes (permite mantener y actualizar su base de datos) y de los proveedores. Así pues, se podrá tener un mejor control y manejo de la mercancía, del estado financiero, de las ganancias y del estado general de la tienda.

Con el fin de mantener e incluso de mejorar las ventas, el servicio será la piedra angular de la tienda. El cliente es el rey, y por lo tanto lo que él necesite será la regla. Se seguirá ofreciendo la posibilidad de hacer pijamas "personalizadas" o "a la medida", buscando entender así también los gustos de los usuarios y poder replicarlos para futuras colecciones.

De la misma manera se mantendrá la política de cambios a máximo 30 días por otros productos de la tienda que tengan un valor similar o menor. Si el cliente desea un producto más costoso, éste deberá pagar la diferencia. Estas dos posibilidades (cambios y personalización de los productos) se ofrecerán tanto en la tienda física como en las ventas online, con el fin de incentivar las ventas y mantener una calidad en el servicio envidiable.

Además, buscando dar a conocer el producto, su calidad y demostrar su versatilidad, las vendedoras de la tienda atenderán usando las diferentes pijamas

que se ofrecen. Así pues, los clientes podrán experimentar de manera más directa la sensación de descanso que se busca ofrecer a quienes entran a la tienda.

10.5.1 Pronóstico de Ventas

La tabla abajo expuesta, muestra cómo será el progreso de ventas de la tienda a partir de la implementación de los cambios que se realizarán.

Lo primero que hay que entender, es que en la proyección de ventas de pijamas, están incluidas las que se venderían por el canal online, razón por la cual hay una diferenciación tan grande con otros productos. Además, el crecimiento que se está proyectando de 2016 a 2017 es de 30%, considerando un crecimiento del 20% en la tienda offline y un 10% en el canal online. Mientras tanto, para las pantuflas y para expresión social, el crecimiento anual se consideró de un 20%.

Asimismo, el precio promedio de todos los productos, que se definió de acuerdo a lo que el público está dispuesto a pagar según la encuesta realizada, se aumentó en la misma cantidad (10%) cada año, teniendo en cuenta que su costo y los gastos crecerían con el transcurso del tiempo.

Tabla: Pronóstico de Ventas

Proyección de Ventas	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Venta en Unidades			
Pijamas	2204	2865	3724
Pantuflas	1602	1922	2306
Expresión Social	2001	2401	2881
Ventas por Unidades Totales	5.807	7.188	8.911
Precio por Unidad	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Pijamas	\$71,500	\$78,650	\$86,515
Pantuflas	\$49,500	\$54,150	\$59,565
Expresión Social	\$27,500	\$28,050	\$29,452
Ventas			
Pijamas	\$157.586	\$225.332	\$322.181
Pantuflas	\$79.299	\$104.076	\$137.356
Expresión Social	\$55.027	\$67.348	\$84.851
Ventas Totales	\$291.912	\$396.756	\$544.389
Costo Directo por Unidad	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Pijamas	\$35,750	\$39,325	\$43,257
Pantuflas	\$24,750	\$27,075	\$29,782

Lunalú

Expresión Social	\$13,750	\$14,025	\$14,726
Costo Directo de Ventas			
Pijamas	\$78.793	\$112.666	\$161.090
Pantufilas	\$39.649	\$52.038	\$68.678
Expresión Social	\$27.513	\$33.674	\$42.425
Subtotal de Costo Directo de Ventas	\$145.956	\$198.378	\$272.194

*Valores en miles de pesos colombianos

Chart: Ventas Mensuales

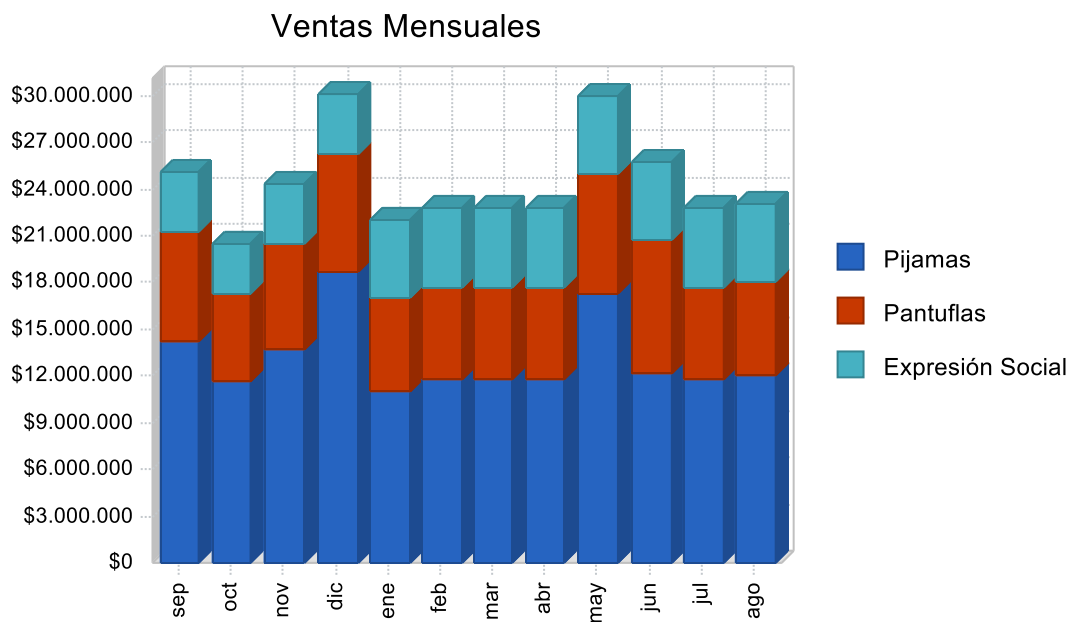
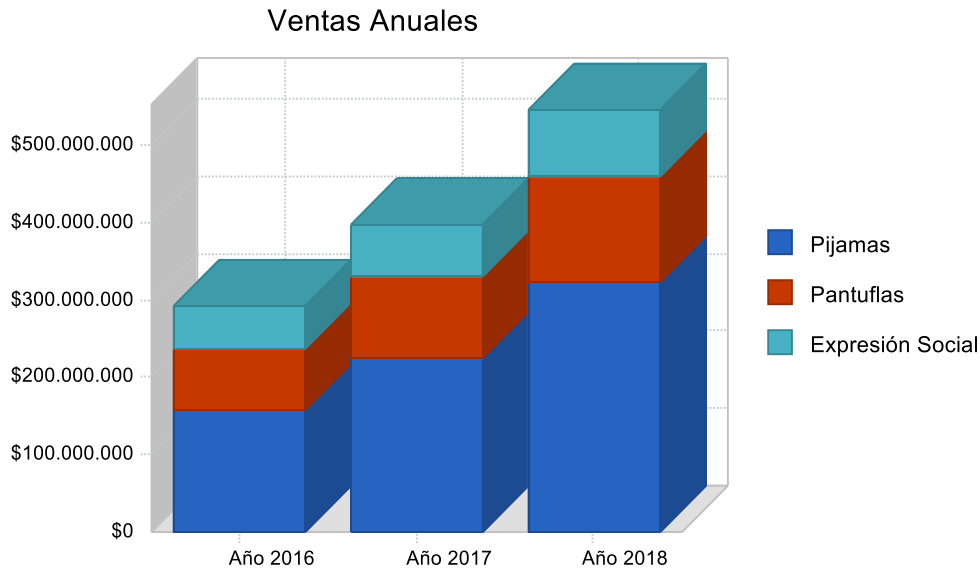


Chart: Ventas Anuales



10.6 Plan de Metas

De acuerdo a los objetivos definidos y las estrategias que se implementarán para lograr los objetivos, se desarrollará una serie de tácticas que aportarán lo necesario para que el objetivo final de cualquier negocio (aumentar el valor de la empresa) se logre. A continuación se explicará cada táctica:

- **Definición de la imagen:** Ya seleccionado el nombre y la filosofía de la organización, se debe definir la imagen de la marca, la cual debe reflejar exactamente el porqué de la organización para que los clientes lo identifiquen fácilmente. Con su logo se deben delimitar los colores institucionales y la tipografía a usar en toda su comunicación. Así pues será fundamental definir un manual de marca que delimite la comunicación que ésta tendrá con sus clientes.

- La definición del logo y la imagen de la marca será la columna vertebral de los siguientes pasos, pues una vez definida la imagen de la organización, será posible lograr su posicionamiento. Claramente la imagen debe estar alineada con las prioridades del target, que en este caso es la familia, por lo que las imágenes usadas deben tener alusión a los momentos familiares.

- **Cambio disposición de la tienda:** Definidos los colores, estilo y concepto de la marca, se procederá a hacer los cambios necesarios en las instalaciones de la tienda

para que se le pueda ofrecer a los clientes exactamente la experiencia que se quiere. Esto implica cambio de los muebles, de la iluminación y de disposición de los productos. Asimismo, la implementación de música y olor hará que la experiencia de la persona sea memorable.

- La experiencia de marca será la ventaja competitiva de “Lunalú”, por lo que ambientar la tienda de una manera adecuada será fundamental. Se deberá tener esto en cuenta durante todo el proceso de re-ambientización.

- **Implementación de las marquillas con marca propia:** Una vez definido el logo, se procederá a maquilar las marquillas que serán entregadas a los diferentes proveedores para que ellos las hagan parte de la prenda que se debe entregar posteriormente. Este proceso será constante, pues desde su instauración, estas marquillas siempre deberán ser parte de los productos.

- Las pijamas exclusivas son muy importantes para los clientes. En nuestro caso, no todas lo serán, pero lograremos dar la impresión tenerlas, pues estarán brandeadas con nuestro nombre y logo. Así, los clientes recordarán la marca cada vez que usen nuestros productos y al comprarlas, sentirán que están comprando algo único y exclusivo.

- **Cambio del aviso:** Con la definición del logo se deberá proceder a hacer el cambio del aviso de la entrada a la tienda, ya oficializando a los clientes el cambio del nombre.

- El posicionamiento de la marca sigue firme con el cambio del aviso, que reforzará la nueva marca y logo. Además, se buscará atraer la atención de los transeúntes de la zona, que son bastantes, para que, si no lo han hecho, entren a la tienda.

- **Instalación de Alegra:** Alegra es el software que será utilizado para organizar toda la información contable de "Lunalú". Este software fue seleccionado puesto que maneja todos los datos necesarios en Colombia para realizar una factura legal, y porque tiene toda una suite que acobija desde las ventas, inventario, proveedores, deudas, bancos y estadísticas que ayudarán a tomar decisiones estratégicas en el futuro.

- Alegra ayudará además a seguir tomando decisiones estratégicas para el futuro, pues guardará todos los datos y la información necesaria de los clientes para conocer su comportamiento y estilo de vida. Es una gran desventaja no haberlo instaurado anteriormente, pero es un herramienta clave para el futuro de la organización.

- **Lanzamiento primera temporada online:** Ya establecida la tienda física, se procederá a hacer las ventas por el canal online. Toda la estrategia de este nuevo canal será explicada en el próximo capítulo.

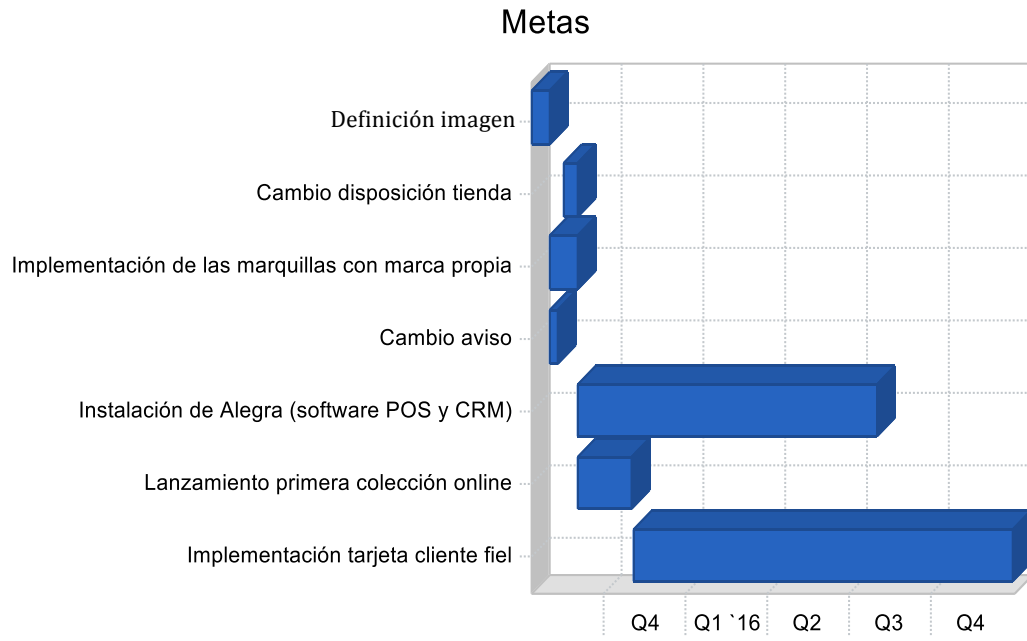
- La presencia online es fundamental hoy en día para poder expandir el negocio y captar nuevos clientes. Solo logrando un posicionamiento en este canal se podrá tomar en consideración expandir el negocio a otros locales o incluso a otras ciudades.

- **Implementación tarjeta cliente fiel:** Con el objetivo de lograr una re-compra de parte de clientes satisfechos, quienes tienen menos costo para la organización, se implementará la tarjeta cliente fiel, la cual le dará descuentos del 15% a las personas portadoras de la misma cada vez que hagan una compra en la tienda.
 - Buscar la re-compra es muy importante para cualquier negocio. En este caso, lograr la fidelidad de los clientes le permitirá a “Lunalú” tener ventas más estables, lograr que estos crezcan orgánicamente y posicionar mejor la marca.

Tabla: Metas

Meta	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Presupuesto	Gerente	Departamento
Definición imagen	12/07/2015	31/07/2015	\$500.000	Natalia Vargas	Directora General
Cambio disposición tienda	16/08/2015	31/08/2015	\$5.000.000	Nubia Muñoz	Gerencia
Implementación de las marquillas con marca propia	01/08/2015	31/08/2015	\$100.000	Nubia Muñoz	Gerencia
Cambio aviso	01/08/2015	08/08/2015	\$500.000	Nubia Muñoz	Gerencia
Instalación de Alegra (software POS y CRM)	01/09/2015	02/08/2016	\$1.080.000	Natalia Vargas	Directora General
Lanzamiento primera colección online	01/09/2015	30/10/2015	\$3.000.000	Nubia Muñoz	Gerencia
Implementación tarjeta cliente fiel	01/11/2015	31/12/2016	\$200.000	Nubia Muñoz	Gerencia
Total de Metas			\$10.380.000		

Chart: Metas



11.0 Plan Para Internet

Hoy en día si una marca no existe en el mundo online, bien podría no existir. Por esta razón una marca que busque expandirse y crecer debe tener presencia en el mundo online, siempre buscando “aparecer” donde su público esté y con una estrategia clara y dirigida. Para el caso de Lunalú, el objetivo de estar online es generar visibilidad de la marca en un canal diferente al offline para lograr captar nuevos clientes y lograr fidelizarlos.

La presencia online se dividirá en dos etapas, la primera de un año donde solo se venderán productos para mujeres. Constará de una página de Internet con un catálogo actualizado de los productos, una página de Facebook e Instagram. Las ventas e interacción con los clientes se llevará a cabo a través de WhatsApp y solo realizará publicidad a través de Facebook ads.

Los envíos serán cobrados al cliente de acuerdo a su ubicación geográfica y serán realizados a través de Deprisa, mientras que los pagos serán recolectados, para la primera etapa, bajo consignación previa del cliente en 3 cuentas distintas en 3 bancos diferentes (Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá), todos con presencia en todo el país. El banco de pago será escogido por el usuario de acuerdo a su preferencia. Para una segunda fase de este proyecto, se empezarán a aceptar las compras con tarjeta de crédito.

Para la segunda etapa ya estará posicionada la marca y se introducirán productos para otros segmentos (hombres y niños) y se instalará el e-commerce en el portal principal. Debido a que ya habrá mayor confianza de los consumidores en la marca, el posicionamiento de los productos será más fácil. Los pagos se podrán realizar a través de la página y los envíos se seguirán llevando a cabo con la misma empresa.

11.1 Estrategia de Comercialización Por Internet

En una primera instancia es muy importante aclarar que el público online es totalmente diferente al público offline, pues éste encuentra lo que está buscando de una manera totalmente diferente (búsquedas de google). Atraer, mantener y venderle al cliente que busca productos online requiere de técnicas y estrategias únicas para este canal.

Antes de empezar a explicar la estrategia, es necesario aclarar que en un principio, las plataformas online usadas por Lunalú solo venderán pijamas para mujeres, por ser el target principal de la marca. Una vez tanteado el público, y establecida la marca online, se introducirán nuevos productos (pantuflas, cobijas) y segmentos (hombre y niños).

Es muy importante que quede claro también que el objetivo de esta campaña online no es ser una extensión de la tienda offline, sino un complemento de la misma, que busca lograr llegarle a un público que quiere pijamas, pero a través del canal

online, pues éste le ofrece facilidades y beneficios que definitivamente el canal tradicional no tiene.

Lo primero que se definirá será el portal web, cuya dirección será www.lunalu.co el cual está disponible actualmente. En él se tendrán diferentes pestañas tales como:

Nosotros: Se incluirá la misión, visión y filosofía descritas anteriormente.

Productos: Fotos de los productos disponibles divididos en categorías.

Ubicación: Ubicación con google maps.

Contacto: Información de contacto (teléfono y correo).

Inscripción: Todas las landing pages tendrán un lightbox que pedirá el registro con el correo de los visitantes para envío posterior de ofertas, nuevas colecciones y nuevos artículos que se publiquen en el blog.

Blog: Teniendo como referencia el *Marketing de Contenidos* y para aumentar el SEO, se desarrollaran textos, fotos y videos con información de interés para los usuarios sobre temas relacionados con el why, la filosofía de la marca, y las prioridades del target, tales como el descanso, dormir, tener una vida más sana y la familia. Evidentemente, se tendrán que definir las keywords (tanto short tail como long tail) estratégicas que se querrán posicionar, con el objetivo de lograr resultados orgánicos en las búsquedas de los usuarios cuando estén tratando de encontrar información relacionada con el descanso o dormir.

Todos los contenidos del portal, su programación, imágenes y diseño estarán pensados totalmente para su optimización para SEO (Search Engine Optimization), lo cual permitirá que las personas encuentren la página cuando realicen búsquedas a través de Google, Bing o Yahoo (aunque evidentemente el más importante es Google). No cabe duda que si la creación del portal no está pensado de esta manera, el tráfico será muy bajo y por lo tanto el esfuerzo se podría “perder”, pues la idea de este canal es lograr venderle a clientes nuevos que buscan los productos por esta plataforma, no a los mismos que ya conocen la tienda de manera offline.

Dentro de las keywords que se buscará posicionar estarán:

Keywords (Pijamas)	Promedio de búsquedas mensuales
Ropa online	49.500
Pijama	49.500
Pijama Party	33.100
Pijamas	33.100
Comprar ropa online	18.100

Tiendas de ropa online	18.100
Pijamada	9.900
Pijamas mujer	4.400
Juegos de pijamadas	1.900
Pijamadas	1.900

Keyword (descanso)	Promedio de búsquedas mensuales
Música para descansar	3.600
Frases de descanso	1900
Música para descansar la mente	480
Duermo pero no descanso	480

Keyword (vida saludable)	Promedio de búsquedas mensuales
Vida saludable	18.100
Vida sana	14.800
Estilos de vida saludable	8.100
Hábitos saludables	1.600
Estilos de vida saludables	1.300
Vivir feliz	1.300
Cómo vivir feliz	1.000
Hábitos de vida saludable	880

Estas keywords, que son las que se querrán posicionar con el portal www.lunalu.com fueron obtenidas usando la herramienta de planificador de palabras clave de adwords.

La actualización del portal será periódica (mínimo una vez a la semana) en las secciones productos y/o blog. La navegabilidad de lunalu.com.co será muy amigable, sencilla y primarán los colores de la marca. La plataforma que se usará para el desarrollo del portal será wordpress, la cual cuenta con plantillas claras, fáciles de usar, con suficientes pluggins para optimización de SEO y perfectas para lo que se busca con la página.

Sin embargo las ventas, por lo menos al principio de la estrategia no se realizarán a través del portal, sino a través de WhatsApp, una aplicación de mensajería multiplataforma que permite enviar y recibir mensajes sin pagar. Se ha tomado la decisión de usar esta plataforma porque a través de ella los clientes que deseen comprar un producto podrán interactuar con la marca y hacer todas las preguntas que consideren, logrando así una sensación de respaldo y seguridad que necesitan las

personas en Colombia, pues el nivel de confianza en el e-commerce, como se pudo ver en los resultados de la encuesta, es muy bajo.

A través de WhatsApp las personas podrán hablar con alguien todo el tiempo, tener respuesta inmediata a todas sus dudas, y sentir un mayor respaldo en el proceso de la compra. En Colombia, este método de venta es ya bastante usado, y ha surtido efecto, pues ha permitido que las personas compren de manera virtual de una manera más “segura” y se sientan más respaldados.

Otra herramienta online que será también fundamental para lograr captar nuevos clientes a través de la plataforma online serán las Redes Sociales. Se usarán porque permitirán dar a conocer los productos, interactuar con los usuarios y ejecutar de una manera mucho más efectiva el marketing de contenidos. Teniendo en cuenta el target, las redes que se usarían son:

Fan Page en Facebook: en Colombia cuenta con más de 20 millones de usuarios, ocupando el lugar # 15 a nivel mundial. Se buscará aumentar la cantidad de fans a través de Facebook ads, los cuales estarán dirigidos estrictamente al target. Asimismo, se realizarán concursos y se publicarán los contenidos del blog que ayudarán a generar valor para los clientes, generar engagement, y lograr viralización de los mismos.

Perfil en Instagram: plataforma que día a día gana más seguidores en Colombia, la cual se usa para mostrar productos de diferente índole para venderlos a través de WhatsApp. Este proceso de venta se explicó previamente en este capítulo. Para obtener seguidores se realizarán concursos y se implementarán hashtags que ayudarán a dar a conocer los productos al público target.

Para ganar mayores seguidores en las redes sociales, generar mayor engagement y lograr una reputación de marca que le ofrezca confianza a las personas para comprar, se trabajará también en una campaña con influenciadores. Estos se definirán de acuerdo a la afinidad que tienen sus post con el why, la filosofía de la marca y prioridad del target. A estas personas no solo se les daría productos para que hablen de ellos a sus seguidores, sino que se les pediría que suban fotos a sus redes de la tienda física, de los productos y de su experiencia de comprar online, para que sus seguidores nos asocien como una marca de confianza. Además, al momento de escoger los influenciadores se tendrían en cuenta mujeres familiares, las cuales representan el “ideal” del target, ayudando a mostrar como las pijamas de “Lunalú” puede ayudar a compartir un mejor momento en familia.

Todas las plataformas van a usar la misma línea de comunicación (cercano, amigable, tranquilo y centrado en la familia), tendrán las mismas imágenes y manejarán los mismos precios. Debido a presupuesto y cambio constante de mercancía y colección, las fotos que se usarán para mostrar los productos se harán de la mercancía directamente (sin modelos) en escenarios naturales, que proporcionen a las

personas sensaciones de tranquilidad, rompiendo así con la cotidianidad de las fotos en estudios fotográficos tradicionales y acartonadas.

Los envíos serán efectuados a través de la empresa de envío Deprisa, la cual hace entregas en todas las ciudades principales del país, además de contar con servicios rápidos (entregas en menos de 12 horas), rastreo online del paquete, y respaldo de la aerolínea más importante de Colombia, Avianca.

La efectividad de la campaña se medirá no solo por la cantidad de visitas a la página o cantidad de seguidores en las Redes, sino por la cantidad de lead obtenidos (correo electrónico) que ayudará a aumentar la base de datos para posteriormente implementar campañas de e-mail marketing con el envío de newsletters con promociones, nuevas colecciones y contenidos. Asimismo, enviar correos recordando la marca para fechas especiales tales como Navidad, Día de la Madre, entre otras.

Durante todo el proceso se realizará una monitorización clara y juiciosa de cada táctica ejecutada (concursos, tráfico en la página, aumento de fans en Facebook e Instagram, cantidad de clicks con los newsletters), con el fin de hacer los cambios necesarios.

En una segunda fase de la estrategia digital, se introducirán nuevos productos tales como pantuflas y pijamas para niños y hombres. Estos productos tendrán presencia en todas las plataformas (portal y Redes Sociales) y ayudarán a mejorar el posicionamiento online de la marca. Debido a que aumentará el portafolio de productos, el portal web lunalu.co pasará a ser un e-commerce, y la interacción con el cliente se realizará a través de un chat integrado en el portal.

Las redes sociales (Facebook e Instagram) seguirán siendo una excelente vitrina para mostrar los productos, siguiendo con la interacción con los clientes, pero ahora finalizando las ventas a través del portal web.

11.2 Requisitos de Desarrollo

Para poder desarrollar la estrategia web anteriormente descrita será necesario hacer las siguientes inversiones para la primera fase:

Producto	Precio
Dominio lunalu.co	\$ 19.999
Diseño y desarrollo del portal	\$ 500.000
Facebook ADV	\$ 300.000
Fotos productos	Inhouse
Desarrollo contenidos	Inhouse
Administrador (portal, RRSS, WhatsApp)	\$ 645.000

12.0 Plan Financiero

Realizar un análisis financiero de “Lunalú” a partir de su desempeño en el pasado es difícil debido a que el único registro claro que se tiene es el de ventas brutas. Sin embargo, el costo de las ventas, los gastos y por lo tanto las ganancias no se llevaban en un registro, por lo que no están claras. Siendo así, el único año que se ha podido reconstruir es el 2014, y es en el que se basarán todas las proyecciones para los próximos años.

Así pues, el plan financiero mostrado a continuación lo que mostrará es cómo debe funcionar la tienda a partir de la instauración de todos los cambios arriba propuestos, con las inversiones que esto conlleva, pero que justamente ayudarán a cumplir con los objetivos inicialmente propuestos. Lo importante a resaltar finalmente es que aunque al principio, debido justamente a esas inversiones no habrá grandes ganancias, en un futuro se empezará a ver un aumento no solo de las ventas, sino también de las ganancias.

12.1 Suposiciones generales

Para entender lo que será explicado en los próximos sub-capítulos, es importante saber que se han tenido en cuenta las tres categorías que productos que se explicaron en el capítulo 3: pijamas, pantuflas y expresión social, donde pijamas es la categoría que más gastos acarrea, pero así mismo es la que más ganancias produce.

Asimismo, dentro de todas las proyecciones y presupuestos se ha tenido en cuenta la estrategia de comercialización de Internet y las ventas proyectadas para este canal.

No cabe duda que en un principio es mucha la inversión que se debe realizar, teniendo en cuenta todos los cambios que se quieren llevar a cabo. Sin embargo, queda demostrado a través del análisis que ésta valdrá la pena y permitirá obtener grandes ganancias en el futuro.

12.2 Análisis de Punto de Equilibrio

Para conocer el punto de equilibrio, y saber cuál es nuestro mínimo total de ventas, se estipuló como precio promedio de todos los productos \$50.269 (teniendo en cuenta que los productos más costosos son las pijamas y éstas son las que más se venden) y el costo promedio de los mismos de aproximadamente \$25.134.

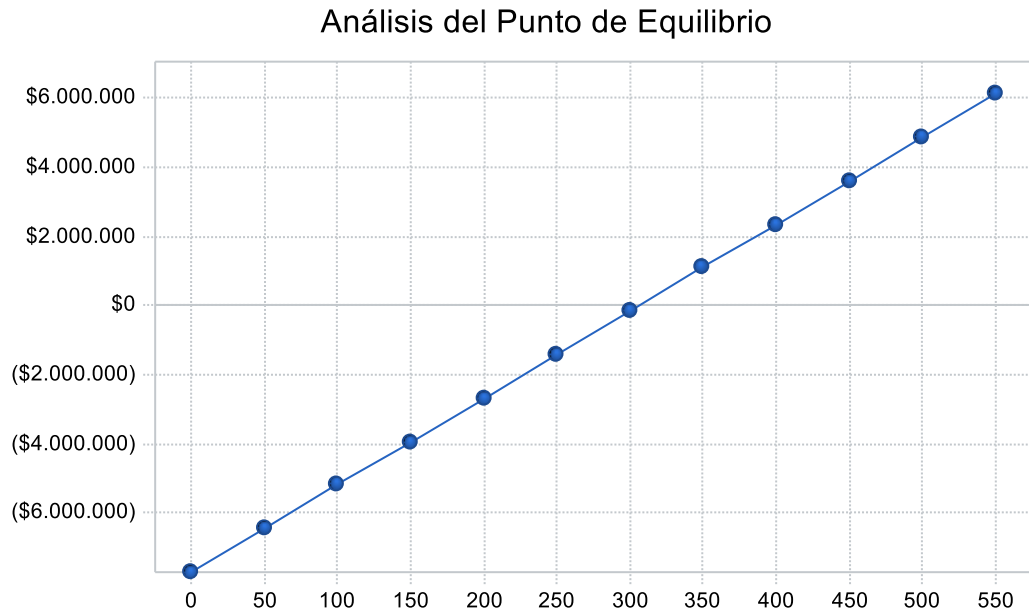
Siendo estas cifras así, se puede concluir que las ventas mensuales para lograr llegar a un punto donde no se obtengan ganancias, pero aún así se logre mantener el negocio a flote es de \$15.414.101 mensuales, que significan un promedio de 307 productos vendidos. Esto puede variar claramente dependiendo del tipo de productos que sean, pues todo lo que hace parte de expresión social tiene una cantidad de ganancia mucho más baja, pues son productos mucho más pequeños y baratos.

Tabla: Análisis de Punto de equilibrio

Análisis de Punto de Equilibrio	
Cantidad de Unidades Mensuales de Punto de Equilibrio	307
Ventas Mensuales de Punto de Equilibrio	\$15.414
Supuestos	
Precio Promedio por Unidad	\$50
Costo Promedio Variable por unidad	\$25
Costo Fijo Mensual Aproximado	\$7

*Valores en miles de pesos colombianos

Chart: Análisis del Punto de Equilibrio



12.3 Proyección de Utilidades y Pérdidas

En la tabla se puede evidenciar el estado de pérdidas y ganancias para los próximos 3 años. Para el 2016 es importante entender que las ganancias estarán reducidas considerablemente debido a que se harán una gran cantidad de gastos para los cambios estructurales que se realizarán (diseño de la tienda, apertura de la página web, definición de la marca, cambio de aviso, entre otros).

Sin embargo, a partir del 2017 se verán más claras las ganancias, las cuales pasan de un 11.9% en el 2016 a un importante 18.8%. Esto es así debido a que este año no se tiene estipulado realizar grandes inversiones estructurales, lo que permitirá obtener un mayor porcentaje de ganancias.

Tabla: Utilidades y Pérdidas

Utilidades y Pérdidas Proyectadas	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ventas	\$291.912	\$396.756	\$544.389
Costo Directo de Ventas	\$145.956	\$198.378	\$272.194
Otros Costos de Ventas	\$3.560	\$2.280	\$2.280
Total de Costo de Ventas	\$149.516	\$200.658	\$274.474
Margen Bruto	\$142.396	\$196.098	\$269.914
Porcentaje de Margen Bruto	48,78%	49,43%	49,58%
Gastos			
Nomina	\$0	\$0	\$0
Marketing y Promoción	\$7.619	\$8.500	\$9.350
Depreciación	\$0	\$0	\$0
Arrendamiento	\$54.745	\$57.153	\$59.668
Nómina	\$21.745	\$22.702	\$23.701
Administración	\$3.952	\$4.125	\$4.307
Papelería y bolsas	\$1.852	\$1.934	\$2.019
Servicios	\$2.569	\$2.682	\$2.800
Total de Gastos Operativos	\$92.484	\$89.448	\$93.431
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	\$49.911	\$106.649	\$176.482
Utilidades antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones	\$49.911	\$106.649	\$176.482
Gastos de Intereses	\$0	\$0	\$0
Impuestos	\$14.973	\$31.994	\$52.944

Lunalú

Utilidades Netas	\$34.938	\$74.654	\$123.538
Utilidades y Pérdidas Netas	11,97%	18,82%	22,69%

*Valores en miles de pesos colombianos

Chart: Utilidad Mensual

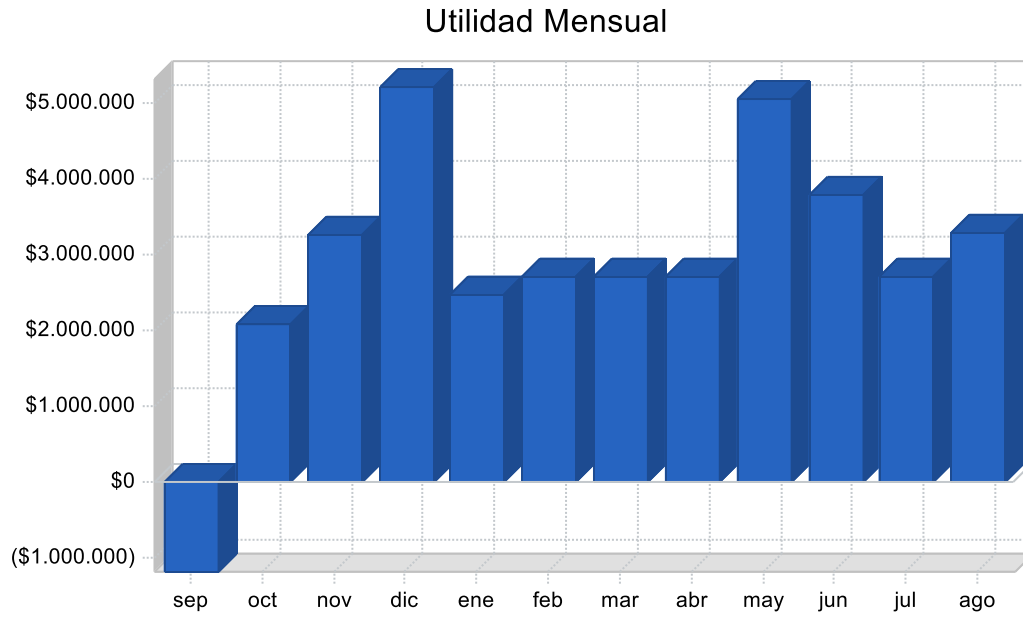


Chart: Utilidad Anual

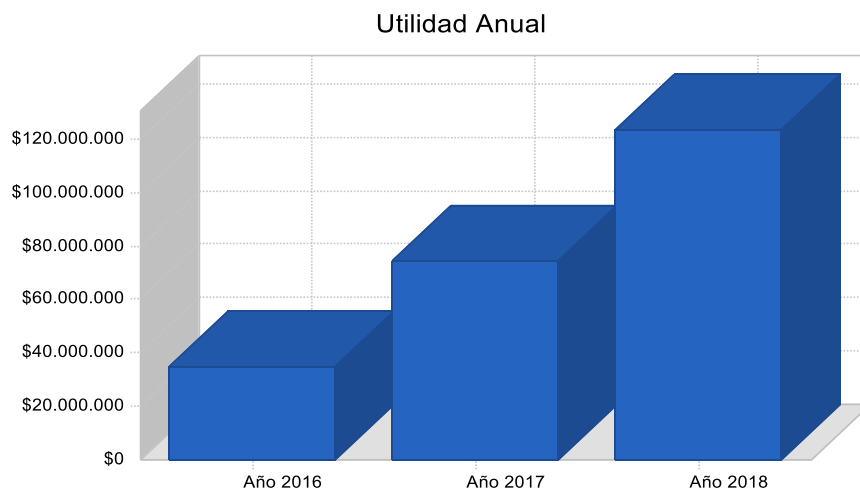


Chart: Margen Bruto Mensual

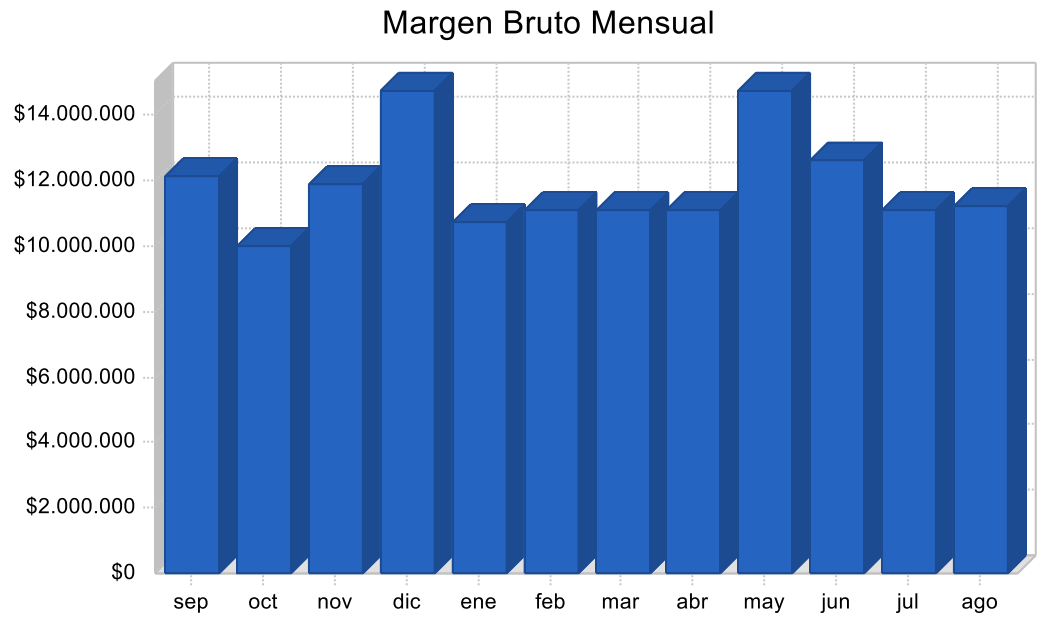
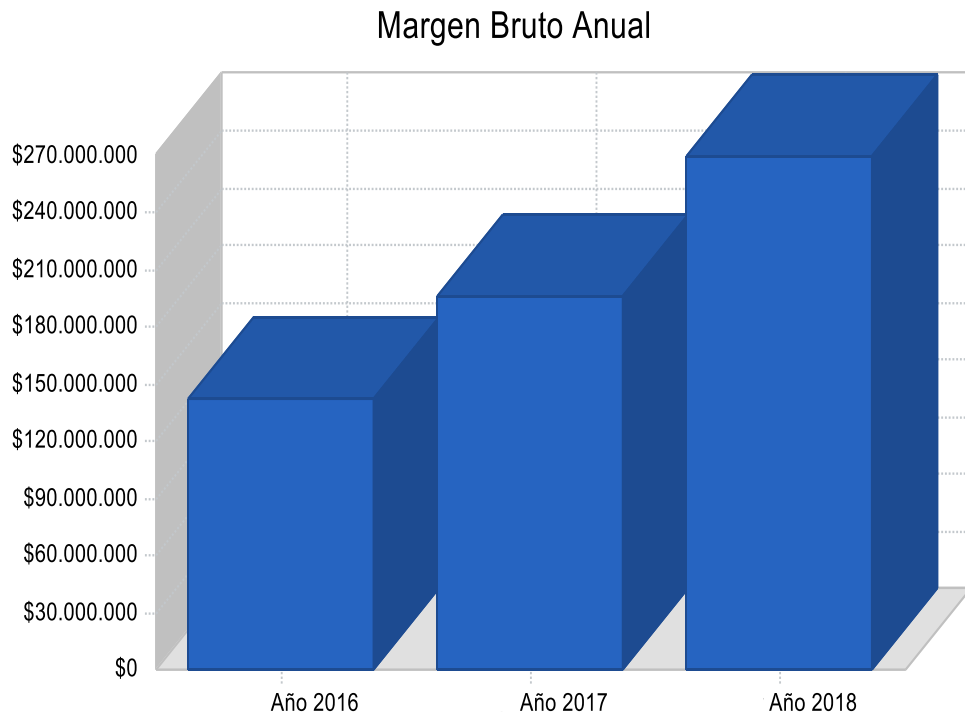


Chart: Margen Bruto Anual



12.4 Balance General Proyectado

Todas las tablas aquí expuestas serán actualizadas mensualmente para entender el rendimiento pasado y actualizar las proyecciones, las cuales estarán basadas no solo en la experiencia propia, sino en cómo está el entorno del mercado, los indicadores económicos y las capacidades efectivas del negocio. La idea es lograr tener un mayor control de la situación financiera del negocio, sin dejar olvidar la realidad en la que se está.

Tabla: Balance General

Balance General Proyectado	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Activos			
Activos a Corto Plazo			
Efectivo	\$54.016	\$136.067	\$267.721
Otros Activos de Corto Plazo	\$0	\$0	\$0
Total de Activos de Corto Plazo	\$54.016	\$136.067	\$267.721
Activos a Largo Plazo			
Activos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0
Depreciación Acumulada	\$0	\$0	\$0
Total de Activos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0
Total de Activos	\$54.016	\$136.067	\$267.721
Pasivos y Patrimonio Neto	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Pasivos a Corto Plazo			
Cuentas por Pagar	\$19.077	\$26.474	\$34.590
Préstamos a Corto Plazo	\$0	\$0	\$0
Otros Pasivos a Corto Plazo	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Pasivos a Corto Plazo	\$19.077	\$26.474	\$34.590
Pasivos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0
Total de Pasivos	\$19.077	\$26.474	\$34.590
Capital	\$0	\$0	\$0
Utilidades Retenidas	\$0	\$34.938	\$109.592
Utilidades	\$34.938	\$74.654	\$123.538
Total de Patrimonio Neto	\$34.938	\$109.592	\$233.131
Total de Pasivos y Patrimonio Neto	\$54.016	\$136.067	\$267.721
Valor Neto	\$34.938	\$109.592	\$233.131

*Valores en miles de pesos colombianos

13.0 Conclusiones

En este punto siempre es importante volver atrás y recordar el objetivo general del plan: Posicionar "Lunalú" como una de las marcas más importantes de pijamas de Bogotá, diferenciándose de las demás gracias a la experiencia ofrecida a sus clientes durante su proceso de compra.

Para lograr este objetivo, era fundamental previamente realizar una serie de tareas, entre las cuales se encontraba conocer y definir el segmento de mercado realizando una encuesta y llevando a cabo un análisis de sus resultados. Esta encuesta se llevó a cabo y arrojó resultados interesantes, definiendo el target de la marca como mujeres entre los 26 y los 45 años de estratos 4 y 5, quienes disfrutan compartiendo tiempo con su familia, amigos y durmiendo. En cuanto a las pijamas, las prefieren cuando la calidad de la tela es alta, el diseño se ajusta a lo que les gusta y ésta es cómoda. Finalmente, las compras las hacen principalmente en centros comerciales, y usarían la tarjeta de cliente frecuente, de tenerla.

Definir una marca memorable que se diferenciara de la competencia actual era clave para lograr el objetivo principal, buscando redefinir la ventaja competitiva. Esto se logrará con el nuevo nombre de la marca, "Lunalú", mucho más corto y sonoro; y la definición de su ventaja competitiva, la experiencia de marca que le ofrece a sus visitantes, experiencia que hoy en día no ofrece ninguna tienda de pijamas en Colombia. Esta utilización del neuromarketing ayudará a lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores, a obtener re-compra y generar voz a voz.

Evidentemente todas estas tareas no tendrían el mismo efecto en el mercado sin una estrategia online, que incluya posicionamiento en buscadores, marketing de contenidos y Redes Sociales. La estrategia de ventas, a través de WhatsApp ayudará a darle confianza a los colombianos, quienes hoy en día aún le tienen mucho recelo a entregar su información o realizar cualquier tipo de transacción a través de cualquier página de internet.

Por último, pero no por eso lo menos importante, se analizó el estado financiero actual para hacer las proyecciones pertinentes que permitan aumentar los ingresos, incrementar el valor del negocio generando así valor para los dueños de la organización. Actualmente, la tienda está pasando por un punto de difícil crecimiento y ventas, debido entre otras cosas por la difícil situación del sector textil en Colombia en los últimos años. Sin embargo, una vez instauradas todas las tácticas propuestas, y la apertura del nuevo canal online, se proyecta un aumento en las ventas de un 10% para los siguientes 12 meses.

Evidentemente, este proyecto fue solo un acercamiento a lo que se puede hacer con un negocio de estas características en Bogotá. Debido al potencial que puede llegar a tener esta marca de pijamas en Colombia, un próximo acercamiento que se puede llevar a cabo con la marca incluiría la apertura de nuevas tiendas en otras partes de Bogotá y en diferentes ciudades tales como Cali, Medellín o Cartagena.

Asimismo, es claro que hubo elementos que no se desarrollaron a profundidad en este plan, entre los cuales están la imagen de la marca que ya está definida o una investigación más profunda para buscar productos que permitan una diversificación de lo que actualmente ofrece “Lunalú”.

14.0 Bibliografía

- Almoguera, J. (2006). *Plan de negocio*. ESINE – Centro de estudios Técnicos empresariales.
- American Marketing Association. (2014). Consultado el 7 de junio de 2014, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2014). La gran encuesta Pyme, *Mercados Industriales 2014*, 1er semestre 2014, pp 55-57
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2014). Situación económica actual del sector de textiles. *Riesgo Industrial 2014*. 1er semestre 2014, pp 86-88.
- Berry, T. (2000). *Hurdle: the book on business planing*. USA: Palo Alto Software, Inc.
- Calculadora de amostragem [Software de computadora]. (2004). Consultado el 14 enero 2015, de <http://www.vsai.pt/amostragem.php>
- *Crece el e-commerce en Colombia*. (2014). Consultado el 28 de junio de <http://www.cyberlunes.com.co/detalle/crece-el-e-commerce-en-colombia/3>
- *¿Cuánto dinero se mueve a través de las compras online en Colombia? (2015)*. Consultado el 3 de febrero de <http://www.revistapym.com.co/noticias/colombia/cu-nto-dinero-se-mueve-trav-s-las-compras-line-colombia>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa Eude (n.d). *Mix de marketing online*. E-book entregado para la realización del Master en Dirección Comercial y Marketing.
- Forero, W. A, Peralta, S. I. (2006). *Creación de una empresa de pijamas para la mujer del sector de ciudad salitre en Bogotá*, Bogotá, Colombia.
- Khera, R. (2008). *How to write the business plan of your dreams*. USA: Khera Communications, Inc.
- *Localidad de Chapinero*. (2014) Consultado el 29 junio, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades/chapinero>
- Márquez J. F. (2010) *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
- *Partes esenciales del plan de negocios*. (2014). Consultado el 12 diciembre 2014, Plan de negocios: <http://www.100plandenegocios.com/partes-esenciales-del-plan-de-negocios>
- *Point of sale (POS) system*. (2014). Consultado el 29 de enero, de <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/point-of-sale-pos-system>

- Pontificia Universidad Javeriana. (n.d). *Análisis y planeación Financieros*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo1.pdf>
- Porter M. E. (2005) *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México D.F: Editorial CECSA.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*,
- *¿Qué es el análisis financiero? (2013)*. Consultado el 3 febrero, de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- *Retailing in Colombia*. (2014). Consultado el 29 de junio, de <http://www.euromonitor.com/retailing-in-colombia/report>
- Sinek, S. (2011, 6 de abril). *Primero por qué, y luego confianza*. Conferencia realizada a través de TEDX en Países Bajos. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=4VdO7LuoBzM>
- Sinek, S. (2009, 28 de septiembre). *Cómo los grandes líderes inspiran acción*. Conferencia realizada a través de TEDX. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA
- Rosemburg, H. C. (2004). *Cluster analysis for researchers*. Estados Unidos: Lulu Press.
- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México, DF: McGraw-Hill/Interamericana de Editores, S.A. de C.V.

15.0 Apéndice 1: Encuesta**Edad**

Menos de 18	26-35	46-55	Más de 65
18-25	36-45	56-65	

Estrato

1	3	5
2	4	6

Localidad de residencia

Antonio Nariño	Engativá	Puente Aranda	Sumapaz
Barrios Unidos	Fontibón	Rafael Uribe Uribe	Teusaquillo
Bosa	Kennedy	San Cristóbal	Tunjuelito
Chapinero	La Candelaria	Santa Fe	Usaquén
Ciudad Bolívar	Los Mártires	Suba	Usme

Género

Masculino
Femenino

Estado Civil

Soltero(a)
Casado(a)
Divorciado(a)
Unión libre

¿Tienes hijos?

Si
No
¿Cuántos? _____

Ocupación

Empleado
Independiente
Estudiante

Ama de casa
Otro, ¿Cuál? _____

1. ¿Usas pijama de manera habitual?

Si
No

2. ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por una pijama?

20.000 a 40.000
40.000 a 60.000
60.000 a 80.000
80.000 a 100.000
Más de 100.000

3. ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por unas pantuflas?

20.000 a 40.000
40.000 a 60.000
60.000 a 80.000
80.000 a 100.000
Más de 100.000

Clasifica la frecuencia con la que adquieres y usas los siguientes productos:

	Cada 30 días	Cada 3 meses	Cada 6 meses	1 vez al año	Nunca
4. ¿Cada cuánto compras pijamas?					
5. ¿Cada cuánto estrenas pijamas?					
6. ¿Cada cuánto compras medias para dormir?					
7. ¿Cada cuánto compras pantuflas?					

8. En general, ¿qué tan importante es el precio al momento de elegir una pijama?

Extremadamente importante
Muy importante
Moderadamente importante

Poco importante
Nada importante

9. ¿Comprarías una pijama o unas pantuflas vía online?

Si
No
No compro online

10. Si tu respuesta es negativa, ¿cuál es la razón?

Desconfianza
Seguridad
Falta de garantías

11. Cuando compras pijamas, ¿con qué objetivo las adquiere?

Uso propio
Regalo
Urgencia médica
No compro pijamas

Clasifique cuánta influencia tienen los siguientes elementos al momento de realizar la compra de una pijama

	Demasiad a influencia	Mucha influencia	Suficiente influencia	Poca influencia	Nada de influencia
12. Calidad de la tela					
13. Reputación de la empresa					
14. Diseño de la pijama					
15. Recomendación de otra persona					
16. Servicio ofrecido anteriormente					
17. Posibilidad de adquirir productos complementarios					

18. En general ¿cuál es la probabilidad de que le recomiendes una tienda de pijamas a tus amigos y familiares?

Extremadamente probable
Bastante probable
Algo probable
Poco probable

Nada probable

19. ¿Por qué razón te volverías cliente de una tienda de pijamas?

Servicio

Calidad de su producto

Variedad

Precio

No me interesa volverme cliente

20. Consideras que dar una pijama de regalo es:

Una buena idea

Una mala idea

No doy regalos

21. ¿Usarías una tarjeta de cliente que te daría beneficios en futuras compras?

Si

No

22. ¿Cuáles son los colores que más buscas al comprar una pijama?

Blanco

Azul

Rosado

Amarillo

Verde

Rojo

Indiferente

Otro

23. Al momento de comprar una pijama, ¿qué es lo más buscas?

Comodidad

Precio

Tela

Color

Estampado

No compro

24. ¿En qué momento del año compras pijamas?

Cuando veo una que me guste

Cuando se daña la que tengo

Para fechas especiales
 En mi cumpleaños
 En navidad
 No compro

25. ¿Qué tipo de pijamas prefieres?

Las batas
 Las que no parecen pijamas
 Con pantalón largos
 Con pantalón corto
 Las sexy
 Uso cualquier prenda cómoda de pijama
 No uso pijama

26. ¿Te gustaría recibir de regalo una pijama?

Si
 No

Preguntas sobre su estilo de vida

27. Clasifica de 1 a 5 (siendo 1 que menos lo realizas y 5 que más lo realizas) qué actividades haces en su tiempo libre

	1	2	3	4	5
Leer					
Deporte					
Dormir					
Salir de la ciudad					
Salir con amigos					
Compartir con la familia					
Ver TV					
Internet					
Escuchar música					
Ir de compras					
Ir al cine					
Estar con tu pareja					
Jugar videojuegos					

28. Cuando vas a salir de compras, ¿a dónde prefieres ir?

A un Centro Comercial
 A tiendas específicas de mi gusto personal

Compro siempre que me antojo
No salgo de compras

29. ¿Qué es lo primero que haces cuando llegas a tu casa?

Me quito los zapatos
Me cambio a ropa más cómoda
Me acuesto a ver TV
Como algo
Otro ¿Cuál? _____

30. ¿Cuántas horas duermes aproximadamente cada noche?

Menos de 4
Entre 4 y 6
Entre 6 y 7
Entre 7 y 8
Más de 8

31. ¿Sufres de trastornos relacionados con el sueño?

Si
No
No sabe

32. ¿Realizas compras por internet?

Si
No
A veces

33. Si tu respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de productos compras?

Tiquetes aéreos
Tecnología
Libros
Ropa
Otros ¿Cuál? _____

34. ¿Has comprado productos a través de las redes sociales?

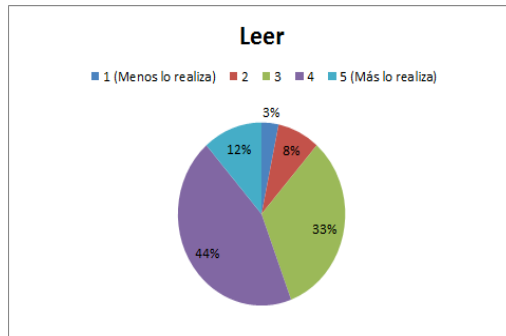
Si
No

35. Si su respuesta es negativa, ¿por qué no lo has hecho?

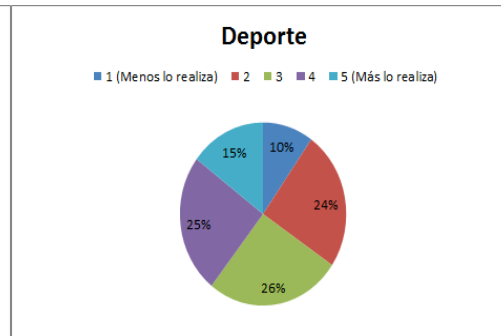
Desconocimiento
Desconfianza
Seguridad
No usa redes sociales

16.0 Apéndice 2: Tablas de comportamiento

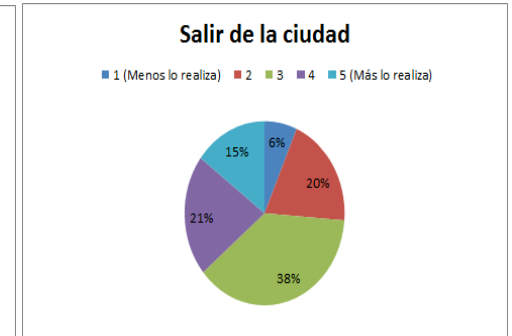
Gráfica 19



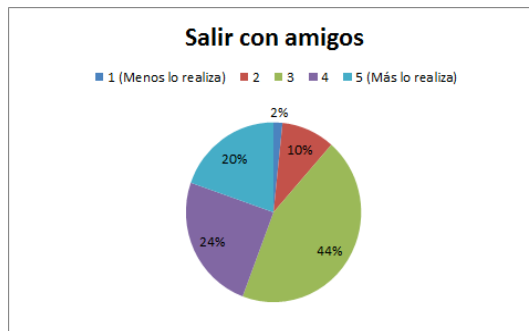
Gráfica 20



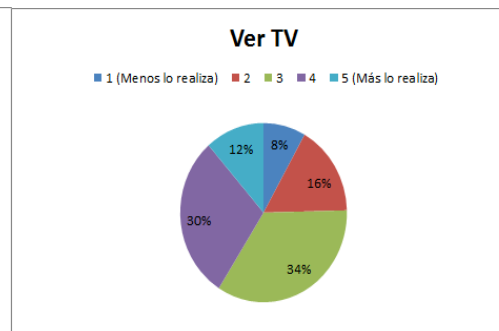
Gráfica 21



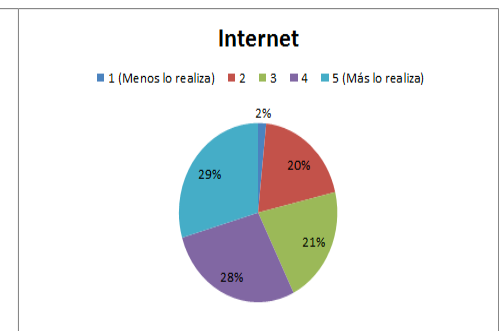
Gráfica 22



Gráfica 23



Gráfica 24

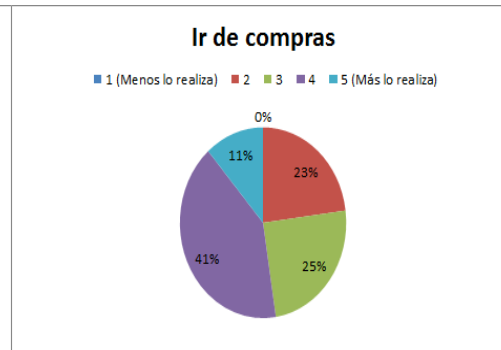


Appendix

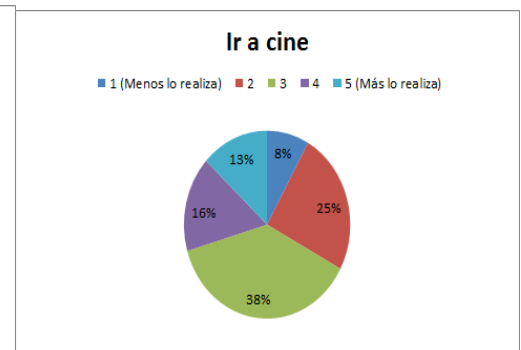
Gráfica 25



Gráfica 26



Gráfica 27



Gráfica 28



17.0 Apéndice 3: Análisis de competencia

Marca	Lili Pink	Diane Poitiare	Tania	Fábrica de sueños y descanso	Media Luna
Producto	Pijamas	Pijamas	Pijamas	Pijamas	Pijamas
Presencia online	Portal web, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest, (VENTAS ONLINE)	NO	Portal web, Facebook, Instagram Youtube (NO VENTAS)	NO	Portal web, Facebook (NO VENTAS)
Precios promedio	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 60,000	\$ 65,000	\$ 65,000
Material	* Poli algodón	* Poli algodón	* Poli algodón * Algodón licrado	* 100% algodón * Dulce abrigo (térnicas) * Poli algodón (Poliéster con algodón) * Algodón Licrado	* 100% algodón, * Dulce abrigo * Algodón licrado
Diseño	* Cerrada manga corta o tiras (short y capri) * Pantalón largo	* Cerrada manga corta o tiras (short y capri)	* Abierta y cerrada manga corta o tiras (short y capri) * Abierta manga larga (pantalón largo)	* Abierta y cerrada manga corta y tiras (short y capri) * Abierta y cerrada manga larga (pantalón largo) * Bata	* Abierta y cerrada manga corta (capri) * Abierta y cerrada manga larga (pantalón largo)
Cliente	Mujeres	Mujeres y hombres	Mujeres	Mujeres, hombres y niños	Mujeres, hombres y niños
Marca productos	Marca propia	Marca propia	Marca propia y otras	Otras marcas	Marca propia
Producto	Pantuflas	Pantuflas	Pantuflas	Pantuflas	Pantuflas
Precio promedio	NO	NO	NO	\$ 48,000	NO
Diseño				Muñecos, suela dura y de descanso	
Cliente				Mujeres, hombres y niños	
Marca				Otras marcas	
Productos complementarios	Ropa interior, vestidos de baño	Ropa interior, deporte	Ropa interior, vestidos de baño	Expresión social, peluches, empaque regalos	Ropa interior femenina
Presencia en	Centros Comerciales y calle	Centros Comerciales y calle	Centros Comerciales y calle	Calle	Centros Comerciales y calle

Appendix

Marca	Dulce Menta	Blessing	Agencia de Pantuflas	Bombalú	Clonhadas
Producto	Pijamas	Pijamas	Pijamas	Pijamas	Pijamas
Presencia online	Portal web, Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest (VENTAS PRÓXIMAMENTE)	NO	NO	Portal web, Facebook, Twitter, Instagram (VENTAS ONLINE)	Portal web, Facebook y Twitter (NO VENTAS)
Precios promedio	\$ 80,000	\$ 85,000	\$ 95,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Material	* 100% algodón * Seda * Algodón licrado	* 100% algodón	* 100% algodón * Polialgodón * Dulceabrigo (térmicas)	* 100% algodón (estampados propios)	* 100% algodón (estampados propios) * Polialgodón * Seda
Diseño	* Abierta y cerrada manga corta (short, capri y pantalón largo)	* Cerrada manga larga, corta o tiras (pantalón largo, short y capri) * Pantalón largo * Bata	* Abierta y cerrada manga corta (capri) * Abierta y cerrada manga larga (pantalón largo) * Bata	* Cerrada manga corta (short y capri) * Cerrada manga larga (pantalón largo)	* Abierta y cerrada manga corta (pantalón largo) * Abierta manga larga (pantalón largo) * Bata
Cliente	Mujeres	Mujeres	Mujeres y hombres	Mujer, hombre y niños	Mujeres, hombres y niños
Marca productos	Otras marcas	Marca propia	Marca propia	Marca propia	Marca propia
Producto	Pantuflas	Pantuflas	Pantuflas	Pantuflas	Pantuflas
Precio promedio	NO	NO	\$ 60,000	\$ 55,000	\$ 58,000
Diseño			Muñecos, suela dura y de descanso	Garras, suela dura y de descanso	Suela blanda

Appendix

Cliente			Mujeres, hombres y niños	Mujeres, hombres y niños	Mujeres, hombres y niños
Marca			Propia y otras	Propia	Propia
Productos complementarios	Complementos, cuidado personal, decoración	Ropa casual	NO	Cobijas	Ropa de niños
Presencia en	Calle	Centros Comerciales y calle	Centros Comerciales y calle	Centros Comerciales	Centros Comerciales

Appendix

18.0 Apéndice 3: Pronóstico de Ventas

Proyección de Ventas													
	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	
Venta en Unidades													
Pijamas	198	163	191	262	154	164	164	164	241	171	164	168	
Pantuflas	143	115	138	151	121	121	121	121	157	172	121	121	
Expresión Social	143	115	138	141	183	183	183	183	183	183	183	183	
Ventas por Unidades Totales	484	393	467	554	458	468	468	468	581	526	468	472	
Precio por Unidad	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	
Pijamas	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0	\$71500,0
Pantuflas	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0	\$49500,0
Expresión Social	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0	\$27500,0
Ventas													
Pijamas	\$14.157.000	\$11.654.500	\$13.656.500	\$18.733.000	\$11.011.000	\$11.726.000	\$11.726.000	\$11.726.000	\$17.231.500	\$12.226.500	\$11.726.000	\$12.012.000	
Pantuflas	\$7.078.500	\$5.692.500	\$6.831.000	\$7.474.500	\$5.989.500	\$5.989.500	\$5.989.500	\$5.989.500	\$7.771.500	\$8.514.000	\$5.989.500	\$5.989.500	
Expresión Social	\$3.932.500	\$3.162.500	\$3.795.000	\$3.877.500	\$5.032.500	\$5.032.500	\$5.032.500	\$5.032.500	\$5.032.500	\$5.032.500	\$5.032.500	\$5.032.500	
Ventas Totales	\$25.168.000	\$20.509.500	\$24.282.500	\$30.085.000	\$22.033.000	\$22.748.000	\$22.748.000	\$22.748.000	\$30.035.500	\$25.773.000	\$22.748.000	\$23.034.000	
Costo Directo por Unidad	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	
Pijamas	50,00%	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0	\$35750,0
Pantuflas	50,00%	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0	\$24750,0
Expresión Social	50,00%	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0	\$13750,0
Costo Directo de Ventas													
Pijamas		\$7.078.500	\$5.827.250	\$6.828.250	\$9.366.500	\$5.505.500	\$5.863.000	\$5.863.000	\$5.863.000	\$8.615.750	\$6.113.250	\$5.863.000	\$6.006.000
Pantuflas		\$3.539.250	\$2.846.250	\$3.415.500	\$3.737.250	\$2.994.750	\$2.994.750	\$2.994.750	\$2.994.750	\$3.885.750	\$4.257.000	\$2.994.750	\$2.994.750
Expresión Social		\$1.966.250	\$1.581.250	\$1.897.500	\$1.938.750	\$2.516.250	\$2.516.250	\$2.516.250	\$2.516.250	\$2.516.250	\$2.516.250	\$2.516.250	\$2.516.250
Subtotal de Costo Directo de Ventas		\$12.584.000	\$10.254.750	\$12.141.250	\$15.042.500	\$11.016.500	\$11.374.000	\$11.374.000	\$11.374.000	\$15.017.750	\$12.886.500	\$11.374.000	\$11.517.000

Appendix

19.0 Apéndice 4: Utilidades y pérdidas

Utilidades y Pérdidas Proyectadas		sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
Ventas		\$25.168.000	\$20.509.500	\$24.282.500	\$30.085.000	\$22.033.000	\$22.748.000	\$22.748.000	\$22.748.000	\$30.035.500	\$25.773.000	\$22.748.000	\$23.034.000
Costo Directo de Ventas		\$12.584.000	\$10.254.750	\$12.141.250	\$15.042.500	\$11.016.500	\$11.374.000	\$11.374.000	\$11.374.000	\$15.017.750	\$12.886.500	\$11.374.000	\$11.517.000
Otros Costos de Ventas		\$480000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0	\$280000,0
Total de Costo de Ventas		\$13.064.000	\$10.534.750	\$12.421.250	\$15.322.500	\$11.296.500	\$11.654.000	\$11.654.000	\$11.654.000	\$15.297.750	\$13.166.500	\$11.654.000	\$11.797.000
Margen Bruto		\$12.104.000	\$9.974.750	\$11.861.250	\$14.762.500	\$10.736.500	\$11.094.000	\$11.094.000	\$11.094.000	\$14.737.750	\$12.606.500	\$11.094.000	\$11.237.000
Porcentaje de Margen Bruto		48,09%	48,63%	48,85%	49,07%	48,73%	48,77%	48,77%	48,77%	49,07%	48,91%	48,77%	48,78%
Gastos													
Nomina		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Marketing y Promoción		\$6819999,0	\$0	\$200000,0	\$300000,0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300000,0	\$0	\$0	\$0
Depreciación		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Arrendamiento		\$4494000,0	\$4494000,0	\$4494000,0	\$4494000,0	\$4596136,0	\$4596136,0	\$4596136,0	\$4596136,0	\$4596136,0	\$4596136,0	\$4596136,0	\$4596136,0
Nomina 15%		\$1815000,0	\$1815000,0	\$1815000,0	\$1815000,0	\$1894860,0	\$1894860,0	\$1894860,0	\$1894860,0	\$1894860,0	\$1894860,0	\$1894860,0	\$1221480,0
Administración 15%		\$320000,0	\$320000,0	\$320000,0	\$320000,0	\$334000,0	\$334000,0	\$334000,0	\$334000,0	\$334000,0	\$334000,0	\$334000,0	\$334000,0
Papelería y bolsas 15%		\$150000,0	\$150000,0	\$150000,0	\$150000,0	\$156600,0	\$156600,0	\$156600,0	\$156600,0	\$156600,0	\$156600,0	\$156600,0	\$156600,0
Servicios		\$208000,0	\$208000,0	\$208000,0	\$208000,0	\$217152,0	\$217152,0	\$217152,0	\$217152,0	\$217152,0	\$217152,0	\$217152,0	\$217152,0
Total de Gastos Operativos		\$13.806.999	\$6.987.000	\$7.187.000	\$7.287.000	\$7.198.748	\$7.198.748	\$7.198.748	\$7.198.748	\$7.498.748	\$7.198.748	\$7.198.748	\$6.525.368
Utilidad antes de Impuestos e Intereses		(\$1.702.999)	\$2.987.750	\$4.674.250	\$7.475.500	\$3.537.752	\$3.895.252	\$3.895.252	\$3.895.252	\$7.239.002	\$5.407.752	\$3.895.252	\$4.711.632
Utilidades antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones		(\$1.702.999)	\$2.987.750	\$4.674.250	\$7.475.500	\$3.537.752	\$3.895.252	\$3.895.252	\$3.895.252	\$7.239.002	\$5.407.752	\$3.895.252	\$4.711.632
Gastos de Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos		(\$510.900)	\$896.325	\$1.402.275	\$2.242.650	\$1.061.326	\$1.168.576	\$1.168.576	\$1.168.576	\$2.171.701	\$1.622.326	\$1.168.576	\$1.413.490
Utilidades Netas		(\$1.192.099)	\$2.091.425	\$3.271.975	\$5.232.850	\$2.476.426	\$2.726.676	\$2.726.676	\$2.726.676	\$5.067.301	\$3.785.426	\$2.726.676	\$3.298.142
Utilidades y		-4,74%	10,20%	13,47%	17,39%	11,24%	11,99%	11,99%	11,99%	16,87%	14,69%	11,99%	14,32%

Appendix

Pérdidas Netas													
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Appendix

20.0 Apéndice 5: Balance General

Balance General Proyectado													
		sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
Activos	Saldo Inicial												
Activos a Corto Plazo													
Efectivo	\$0	\$24.289.330	\$18.703.465	\$24.481.475	\$33.427.896	\$30.785.265	\$33.961.200	\$36.687.876	\$39.414.552	\$49.263.833	\$50.167.989	\$50.993.957	\$54.016.149
Otros Activos de Corto Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Activos de Corto Plazo	\$0	\$24.289.330	\$18.703.465	\$24.481.475	\$33.427.896	\$30.785.265	\$33.961.200	\$36.687.876	\$39.414.552	\$49.263.833	\$50.167.989	\$50.993.957	\$54.016.149
Activos a Largo Plazo													
Activos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación Acumulada	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Activos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Activos	\$0	\$24.289.330	\$18.703.465	\$24.481.475	\$33.427.896	\$30.785.265	\$33.961.200	\$36.687.876	\$39.414.552	\$49.263.833	\$50.167.989	\$50.993.957	\$54.016.149
Pasivos y Patrimonio Neto		sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
Pasivos a Corto Plazo													
Cuentas por Pagar	\$0	\$25.481.429	\$17.804.139	\$20.310.174	\$24.023.745	\$18.904.688	\$19.353.946	\$19.353.946	\$19.353.946	\$24.135.925	\$21.254.654	\$19.353.946	\$19.077.996
Préstamos a Corto Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Pasivos a Corto Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal de Pasivos a Corto Plazo	\$0	\$25.481.429	\$17.804.139	\$20.310.174	\$24.023.745	\$18.904.688	\$19.353.946	\$19.353.946	\$19.353.946	\$24.135.925	\$21.254.654	\$19.353.946	\$19.077.996
Pasivos a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Pasivos	\$0	\$25.481.429	\$17.804.139	\$20.310.174	\$24.023.745	\$18.904.688	\$19.353.946	\$19.353.946	\$19.353.946	\$24.135.925	\$21.254.654	\$19.353.946	\$19.077.996
Capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidades Retenidas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Appendix

Utilidades	\$0	(\$1.192.099)	\$899.326	\$4.171.301	\$9.404.151	\$11.880.577	\$14.607.254	\$17.333.930	\$20.060.606	\$25.127.908	\$28.913.334	\$31.640.010	\$34.938.153
Total de Patrimonio Neto	\$0	(\$1.192.099)	\$899.326	\$4.171.301	\$9.404.151	\$11.880.577	\$14.607.254	\$17.333.930	\$20.060.606	\$25.127.908	\$28.913.334	\$31.640.010	\$34.938.153
Total de Pasivos y Patrimonio Neto	\$0	\$24.289.330	\$18.703.465	\$24.481.475	\$33.427.896	\$30.785.265	\$33.961.200	\$36.687.876	\$39.414.552	\$49.263.833	\$50.167.989	\$50.993.957	\$54.016.149
Valor Neto	\$0	(\$1.192.099)	\$899.326	\$4.171.301	\$9.404.151	\$11.880.577	\$14.607.254	\$17.333.930	\$20.060.606	\$25.127.908	\$28.913.334	\$31.640.010	\$34.938.153