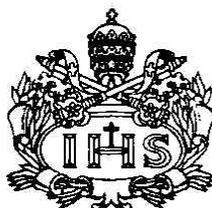


PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR
FEMENINAS, ESPECIALMENTE CHAQUETAS EN DRIL, BAJO LA
MODALIDAD DE “CLOSET”, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

NURIS ESTHER PEÑA DONOSO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2008

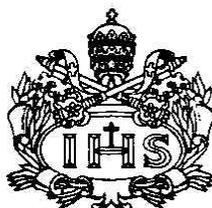
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR
FEMENINAS, ESPECIALMENTE CHAQUETAS EN DRIL, BAJO LA
MODALIDAD DE “CLOSET”, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

NURIS ESTHER PEÑA DONOSO

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

TUTOR

JORGE OMAR SERRANO FRANCO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVO GENERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.5 MARCO TEÓRICO	21
1.6 MARCO CONCEPTUAL	27
1.7 METODOLOGÍA	31
CAPÍTULO II. PLAN DE MERCADEO	33
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN	33
2.2 ANÁLISIS DE MERCADO	40
2.2.1 PRODUCTO	40
2.2.2 CLIENTES	45
2.2.3 COMPETENCIA	46
2.2.4 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	48
2.2.5 TAMAÑO DEL MERCADO ESPECÍFICO	49
2.3 MERCADOTECNIA	51
2.3.1 ESTRATEGIA DE PRECIO	51
2.3.2 ESTRATEGIA DE VENTA	51
2.3.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	52
2.3.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	53
2.3.5 POLÍTICAS DE SERVICIOS	54
2.3.6 TÁCTICAS DE VENTA	54
2.3.7 POLÍTICAS DE INVENTARIOS	55
2.4 ENCUESTA	57

	Pág.
CAPÍTULO III. PLAN TÉCNICO	64
3.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	64
3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN	67
3.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	69
3.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN	70
3.5 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS	74
3.6 PLAN DE PRODUCCIÓN	75
3.7 PLAN DE CONSUMO	76
3.8 PLAN DE COMPRAS	76
CAPÍTULO IV. PLAN ADMINISTRATIVO	79
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	79
4.1.1 MISIÓN	79
4.1.2 VISIÓN	79
4.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	80
4.1.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	80
4.1.5 IMAGEN	80
4.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	81
4.2.1 PERSONAS QUE OCUPARÁN LOS CARGOS	82
4.2.2 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	85
CAPÍTULO V. PLAN LEGAL	89
5.1 TIPO DE SOCIEDAD	89
5.2 PROCEDIMIENTOS CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD	89
5.3 ANÁLISIS AMBIENTAL	92
5.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	93
CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO	96
6.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	96
6.2 ESTADOS FINANCIEROS	97
6.2.1 ESTADO DE RESULTADOS	97
6.2.2 BALANCE GENERAL	99

	Pág.
6.2.3 FLUJO DE CAJA	101
6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	102
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	105
CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	111

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro II-1: DOFA del sector Textil y de la Confección	39
Cuadro II-2: Fortalezas y Debilidades del producto	44
Cuadro II-3: Fracción de mercado	50
Cuadro III-1: Materias primas e insumos	66
Cuadro III-2: Parámetros de referencia por talla mujer	68
Cuadro III-3: Porcentajes de costos de referencia	71
Cuadro III-4: Margen bruto de una chaqueta	71
Cuadro III-5: Proveedores de equipos y maquinaria	73
Cuadro III-6: Plan de producción	75
Cuadro III-7: Plan de consumo	76
Cuadro III-8: Plan de compras de la materia prima	77
Cuadro III-9: Plan de compras de prendas de otras marcas	77
Cuadro III-10: Clasificación por tipo de prenda	77
Cuadro IV-1: Consideración de legislación laboral	87
Cuadro IV-2: Planta de personal	87
Cuadro V-1: Gastos de constitución de la empresa	91
Cuadro VI-1: Presupuesto de inversión en activos fijos del taller	95
Cuadro VI-2: Presupuesto de inversión en activos fijos punto de venta	96
Cuadro VI-3: Estado de resultado	98
Cuadro VI-4: Balance general	100
Cuadro VI-5: Flujo de caja	101
Cuadro VI-6: Escenario pesimista	103
Cuadro VI-7: Escenario real	103
Cuadro VI-8: Escenario optimista	104
Cuadro VI-9: Variaciones de la TIR y el VPN según escenarios	104

INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica I-1: Cadena Textil-Confección en el comercio mundial, 2001-2005	13
Gráfica I-2: Secuencia del Proceso	22
Gráfica II-1: Exportaciones de Bienes mundial promedio anual periodo 2001-2005	34
Gráfica II-2: Distribución de las exportaciones de Colombia, según el departamento de origen, 2006 y 2007	36
Gráfica II-3: Distribución de las exportaciones de la región por sector económico, 2007	37
Gráfica II-4: Dibujo plano de modelos	41
Gráfica II-5: Etiqueta de identificación	42
Gráfica II-6: Etiqueta informativa	43
Gráfica II-7: Etiquetas promocionales	43
Gráfica II-8: Tarjeta de visitas	53
Gráfica VI-4: Punto de equilibrio	105

INDICE DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama III-1: Diagrama Básico de Flujo	65
Diagrama III-2: Proceso de Producción	67
Diagrama III-3: Distribución de Planta	74
Diagrama IV-1: Organigrama de "CLOSET by nesther"	81

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Información Estadística Censo del año 2005	108
ANEXO 2: Población de mujeres por localidad	109
ANEXO 3: Mapa de Bogotá por localidades	110
ANEXO 4: Exportaciones Colombianas por partida arancelaria y países de destino. Enero – Diciembre 2007	111
ANEXO 5: Importaciones Colombianas por partida arancelaria y países de origen. Enero – Diciembre 2007	112
ANEXO 6: Encuesta aplicada	113
ANEXO 7: Posicionamiento	114
ANEXO 8: Plano del punto de venta	115
ANEXO 9: Proceso de venta	116
ANEXO 10: Ficha de especificaciones técnicas	117
ANEXO 11: Hoja de proyecto	118

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocio tiene como finalidad la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas en particular chaquetas en dril, que va a ofrecer diseños exclusivos y un servicio personalizado, bajo la modalidad de “Closet”.

La modalidad de “Closet” se refiere a una nueva manera de exhibición de las prendas creando closet por talla (Small, Medium y Large); organizando de esta manera, un espacio en que las mujeres encuentren lo que buscan ahorrando tiempo y sintiéndose más cómodas, al encontrar todas las prendas de su talla en un mismo lugar y además contar con un buen servicio.

Se quiere entrar al mercado de la moda, comercializando prendas de otras marcas y empezar a incursionar con la confección de chaquetas en dril bajo la marca “CLOSET by nesther” dando a conocer de esta manera el producto, pero sobre todo la calidad de la marca.

El público objetivo al que se dirigirá el negocio, serán mujeres entre 18 y 38 años, pertenecientes a los estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá.

Para la puesta en marcha de este plan de negocios se requiere un capital de trabajo de \$50'000.000 de los cuales el 60% es capital de los socios y el 40% corresponde a préstamo que se realizará en Coomeva Cooperativa con una tasa preferencial.

La empresa “CLOSET by nesther” Ltda., venderá 1218 chaquetas para el primer año llegando a 1368 para el tercer año según proyección realizada. Además, con un precio de \$79.900 se estiman ventas por un valor de \$97'318.200 para el primer año y con un precio de \$99.900, ventas de \$136'663.200 en el tercer año.

De acuerdo al análisis financiero se espera obtener utilidades a partir del primer año por un valor de \$12'346.285, para el segundo año la utilidad incrementa a \$23'395.161 alcanzando al tercer año la suma de \$35'780.075; que demuestra el gran desempeño en las ventas de chaquetas en dril producidas por la empresa y otras prendas de vestir femeninas compradas para su comercialización.



CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

En este capítulo se exponen los aspectos teóricos y metodológicos de la formulación del Plan de Negocios para la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, especialmente chaquetas en dril, bajo la modalidad de “Closet”, en la ciudad de Bogotá D.C.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria textil y de la confección en el mundo está cambiando a un ritmo ascendente, y su comercio está creciendo de manera dinámica. En los últimos 10 años, [Ver Gráfica I-1] la variación de las exportaciones de la cadena textil-confección, alcanzó la suma de 445.564 millones de USD¹ (Dólares de los Estados Unidos). Los cambios se ven reflejados por el potencial productivo en los países en desarrollo y por la apertura de los mercados internacionales, lo que implica un incremento en la competencia en un mercado ampliamente globalizado.²

Por consiguiente, países como los de la Unión Europea, China e India, entre otros, están mostrando una pujanza en su industria textil y de la confección. Para ilustrar, Europa es conocida internacionalmente por lo avanzado de sus diseños, por sus tejidos y prendas de primera calidad.³ Dentro de la Unión Europea, países como Alemania exporta 20.139 millones de USD en textiles y confecciones con una participación del 12.5% del total de las exportaciones, Francia exporta 16.329 millones de USD con una participación del 10%, Italia exportó 9 millones de USD

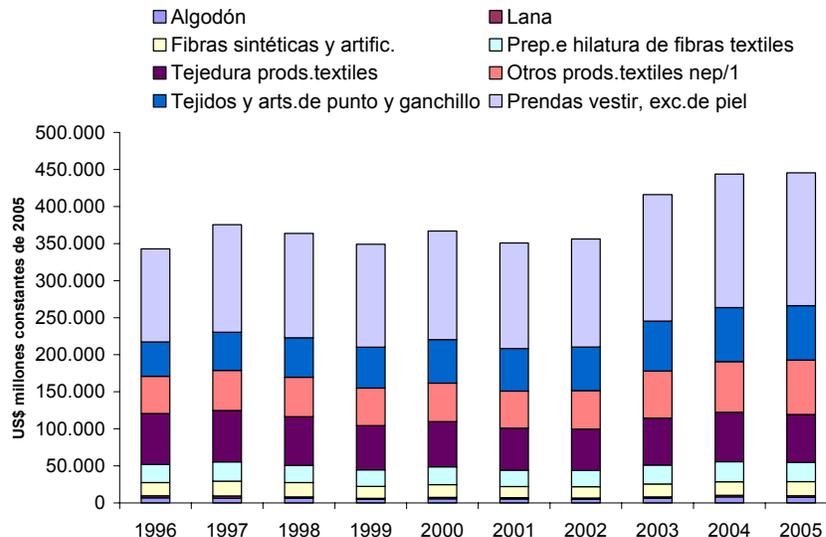
¹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con los estados Unidos en la región Bogotá-Cundinamarca. Bogotá: CCB, 2008

² FABREGAT, Víctor. La Internacionalización del Sector Textil-Confección. España: Boletín ICE Económico No. 2768, 2003

³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), (2000), "Industrias textil, del vestido y del calzado". [Consultado 26 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/sectors/textile.htm>>

con una participación del 5.6%, del total de 169.068 millones de USD que exportó la Unión Europea en el año del 2006.⁴

Gráfica I-1 Cadena Textil-Confección en el Comercio Mundial, 2001-2005.⁵



Fuente: CCB-Fedesarrollo, (2007) Impacto económico, del TLC con EEUU en la región Bogotá-Cundinamarca.

China tiene la industria del vestido más grande del mundo,⁶ con la ventaja de competir con bajos precios, debido a sus reducidos costos de producción. Aún así, existe una carencia del sector, en lo que se refiere a la creatividad e innovación. Igualmente, las debilidades de la industria de la moda en China se hacen muy palpables en los ámbitos de marketing, estrategia de ventas, y en el entorno de la moda en general.⁷ En el año 2005 las exportaciones de China en textiles y confecciones fueron de 115.213 millones de USD⁸, de este valor, el 36% corresponde a textiles y el 64% a confecciones. Igualmente, la India en ese mismo

⁴ DATACOMEX. Estadísticas de la Unión europea. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://datacomex.comercio.es/index.htm>>

⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con los estados Unidos en la región Bogotá-Cundinamarca. cit.

⁶ INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR. Estudio de mercado: El mercado de confección textil en china. 2004. [Consultado 26 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.icex.es>>

⁷ Ibid.

⁸ BUSTELO, Pablo. China e India en el comercio mundial: ¿complementarias o competidoras?. ICEX: Madrid, 2007. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/eid/pb/Bustelo%20-%20Claves07.pdf>>



año exportó en textiles y confecciones 17.674 millones de USD⁹, de los cuales el 47% fue de textil y el 53% de confecciones.

Por otra parte, Estados Unidos se ha caracterizado como el principal importador de productos de la industria textil y de la confección; convirtiéndose así en el más importante generador de marca (Nike, Polo, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin). En el año 2006 Estados Unidos importó 1.919.427 millones de USD.¹⁰

Esta transformación productiva y de distribución comercial se ha venido presentando a nivel mundial se debe a la existencia de un consumidor más exigente e informado, con nuevas pautas de comportamiento que cada vez quiere obtener más valor agregado, calidad de servicios y productos como signos de distinción.

Por su parte, Colombia es reconocida internacionalmente por sus diseños y con grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones. “La realización de ferias de carácter internacional es un claro ejemplo, pero también de los ingentes esfuerzos que ha realizado para modernizarse y responder a las exigencias de ferias de ese género”.¹¹

En confecciones la industria colombiana satisface la mayoría del mercado interno y además, tiene una creciente tasa de apertura exportadora; en el 2006, las exportaciones de Textiles y Confecciones tuvieron un crecimiento de 6% de las ventas totales, al pasar de exportar 1.270 millones de USD en 2005 a 1.345

⁹ Ibid.

¹⁰ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Perfiles Comerciales 2007. Suiza: publicaciones de la OMC, 2007. [Consultado 10 may. 2008]. Disponible en <http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s.htm>

¹¹ INEXMODA. El sector textil y de la confección colombiano. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.inexmoda.org.co>>



millones de USD¹² de los cuales el 24% corresponde a textiles y el 76% a confecciones en este último año.

En definitiva, “el desafío para la industria de la confección de ropa femenina es diferenciar sus productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas de atención al cliente”.¹³ Con todo lo anterior y teniendo en cuenta que, cuando se llega a una tienda de ropa exterior femenina encontramos las prendas distribuidas por tipo de prenda sin importar la talla, y conociendo que por lo general, el closet de una mujer se divide en cuatro estilos básicos: Jean, Casual, Formal y Vestir; se quiere entonces, entrar al mercado de la moda, comercializando prendas de otras marcas y empezar a incursionar con la confección de chaquetas en dril bajo la marca “CLOSET by nesther” dando a conocer de esta manera el producto. Pero además, se quiere lograr una nueva manera de exhibición de las prendas creando closet por talla (Small, Médium y Large) y de esta manera ofrecer un servicio personalizado, pudiéndonos diferenciar de esta manera de lo que ofrece la competencia, además creando un espacio acondicionado de tal manera que se perciba un ambiente parecido al de una habitación y que pueda ser atractivo para los mujeres entre 18 y 38 años de la ciudad de Bogotá, encontrar dicho espacio dedicado para ellas y se puedan consentir escogiendo lo que quieren llevar para su closet.

Considerando esto, en Bogotá hace falta un negocio en el que el cliente sea atendido de manera especial, aún mejor, produciendo una marca de chaquetas con un estilo novedoso; y para esto la empresa “CLOSET by nesther” que desea iniciar en este negocio, quiere formar parte de las etapas del proceso, desde el diseño, la fabricación, las campañas de marketing, etcétera, y hasta la forma de

¹² PROEXPORT. El Sector de Textiles y Confecciones. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7393.pdf>>

¹³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Generalidades de la Cadena Productiva. [consultado 27 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>>



hacer llegar las prendas acabadas al consumidor; comenzando con la confección de chaquetas en dril.

Por lo anterior, es necesario responder a la siguiente pregunta:

¿Qué estrategia se debe seguir para aprovechar la oportunidad de negocio en el mercado femenino en la producción y comercialización de prendas de ropa exterior, especialmente chaquetas en dril, que está creciendo y que ofrece buenas perspectivas de negocio?

Del mismo modo, para poder dar respuesta a esta pregunta, se formulan:

- a. ¿Qué características tiene el mercado de la industria de la confección y cuales son sus perspectivas?
- b. ¿Por qué hace falta en Bogotá esta clase de negocios?
- c. ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en el proceso de producción y comercialización del producto?
- d. ¿Qué estrategias se deben seguir para garantizar el mantenimiento de la empresa en el mercado?
- e. ¿Qué requisitos legales se deben cumplir para la puesta en marcha de la empresa?
- f. ¿Cuál es la forma de financiamiento de la actividad de la empresa?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas en particular chaquetas en dril, que va a ofrecer diseños exclusivos y un servicio personalizado, bajo la modalidad de “Closet”, para estratos 3 y 4 en la ciudad de Bogotá D.C.



1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar el mercado de la confección de prendas de vestir femeninas, con énfasis en la demanda de chaquetas en dril de mujeres entre 18 y 38 años, en la ciudad de Bogotá y plantear estrategias a implementar en la empresa “CLOSET by nesther” para aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado.
2. Identificar las actividades del proceso de producción de la empresa “CLOSET by nesther”, para garantizar la fabricación de chaquetas en dril.
3. Describir las necesidades de talento humano que requiere la empresa “CLOSET by nesther” y sus responsabilidades, para garantizar un adecuado desarrollo de calidad y gestión.
4. Identificar y compilar los requerimientos legales que la empresa “CLOSET by nesther” debe cumplir para su operación.
5. Determinar las necesidades de recursos financieros y su asignación, utilizando el modelo de Rodrigo Varela, para establecer el beneficio que va a lograr la inversión realizada a la empresa “CLOSET by nesther” y la forma en que esas necesidades se financiaran.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En Colombia durante los años noventa, se mostró una pérdida de participación de la industria manufacturera en el PIB, en 1998 fue de 0.8% y en 1999 los valores de crecimiento fueron negativos con un -4.2%¹⁴ de participación, sin embargo, a partir del año 2000 se ha venido recuperando el crecimiento sostenido del PIB, hasta

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la Economía de Bogotá 2006. Bogotá: CCB, 2007



alcanzar cifras del 5.3% en el 2007¹⁵ y los pronósticos para los próximos años son de tendencia hacia el crecimiento, teniendo como meta elevar el crecimiento promedio a una tasa no inferior al 5%¹⁶.

Por consiguiente, Colombia se ha convertido en un mercado estratégico, destacándose en el sector textil y de la confección. Este desempeño se debe a que ha venido posicionándose en los mercados internacionales, caracterizado por sus mejoras en innovación y especialización, destacando la alta calidad de la costura nacional. Lo que lo convierte en uno de los sectores más prometedores para la industria nacional, y uno de los más beneficiados con la aplicación de los tratados comerciales que ofrecen a inversionistas extranjeros la posibilidad de ingresar a sus mercados potenciales con trato preferencial.¹⁷

Al observar la participación de los diferentes sectores, la industria manufacturera de la región Bogotá-Cundinamarca, también muestra una tendencia hacia el crecimiento, ocupó el tercer lugar en creación de empresas, con una participación del 13,2% del total y el subsector líder fue fabricación de prendas de vestir con una participación del 19,6%. Se incluye aquí, corsetería, camisería, vestidos de baño, ropa sobre medida y servicios satélites.¹⁸ En términos de subsectores, existe una orientación muy marcada hacia la ropa exterior y, particularmente, hacia la ropa exterior femenina. Luego la ropa para deporte, con gran crecimiento en los últimos años, y la ropa interior femenina y masculina.¹⁹

La región Bogotá-Cundinamarca cuenta con 236 mil empresas manufactureras en su mayoría micro (96.6%) y pequeñas (3%) empresas, siendo además la región en

¹⁵ Entre el año 2000 y el 2007, el crecimiento promedio del PIB fue de 3.7%

¹⁶ CONSEJO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan nacional 2007-2010 capítulo 4. Pág. 259

¹⁷ PROEXPORT. El Sector de Textiles y Confecciones. [consultado 4 may. 2008]. Disponible en <<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7393.pdf>>

¹⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio Económico de Bogotá No.27. Bogotá: CCB, 2007. p. 17

¹⁹ ARANGO, Juan Ignacio. La Industria de la Confección en Colombia. Bogotá: CINSET, 1992. p. 36



donde más empresas se crean cada año, en promedio 13 mil.²⁰ Dentro del sector, por monto de ventas, las empresas colombianas más importantes en el año 2006 en confecciones fueron: Manufacturas Eliot S.A con 10.1% de participación, Confecciones Leonisa S.A. con un 6.1% de participación, Vestimundo S.A. con 5.4% de participación, igualmente se destacaron Comercializadora Internacional Jeans S.A., Permoda S.A. entre otras.

Con todo este panorama, se deja claro que el sector textil y de la confección está creciendo, y no solo eso, se vislumbra un entorno positivo y dinámico, donde existe un mercado con un alto potencial y grandes oportunidades, Según el censo del 2005, “La población de Bogotá es de 6.840.116 de personas”²¹ y de este total las mujeres representan el 52%, que tienen un ingreso per cápita de US \$3.199 mayor al promedio nacional que es de US \$2.529²², además, como se dijo anteriormente, existe un amplio número de empresas; en donde los puntos de ventas en algunas son de espacios reducidos y aún más, la disposición de las prendas no es la mejor, por consiguiente, existe una oportunidad de negocio al ofrecer prendas en espacios grandes, bajo la modalidad de closet y además, con un servicio personalizado, para así, ganar clientes en una nueva empresa.

La empresa “CLOSET by nesther” desea iniciar como un negocio pequeño durante varios años, de esta manera adquirir experiencia en el desarrollo, en la venta, en la producción y en el servicio y, a la vez, conseguir que la marca tenga prestigio en el mercado de las prendas de vestir femeninas, incursionando inicialmente con la fabricación especialmente de chaquetas en dril para mujeres entre 18 y 38 años en la ciudad de Bogotá. Este mercado es hoy en día importante en la economía nacional y genera grandes beneficios al inversionista ya que es un negocio que

²⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca. Bogotá: CCB, 2005

²¹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Población. [consultado 29 mar. 2008]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto1985_2005/Bogota.xls>

²² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance de la Economía de Bogotá 2006. cit.



ofrece gran rentabilidad porque con muy poco capital se pueden generar los beneficios suficientes para recuperar lo invertido al mismo tiempo que es un negocio fácil de manejar al empezar como un negocio que confecciona y comercializa chaquetas en dril y a la vez distribuye ropa de otras marcas.

Igualmente, el desarrollo del plan de negocios para la empresa “CLOSET by nesther” trae consigo muchos otros beneficios, por ejemplo, beneficios al estudiante porque permite aplicar los conocimientos teóricos aprendidos durante la carrera, que se considera importante para conocer como operará la empresa, relacionando las áreas de Mercadeo, Producción, Organización, Finanzas, entre otras. También porque permite formarlo como empresario al poder cristalizar la idea creando un buen producto con valor agregado y poder entrar a formar parte del mercado.

Otro beneficio, es para la Universidad, al poder servir de guía de futuras investigaciones en cuanto a creación de empresas y de planes de negocios se refiere, además de permitir conocer la forma de producir un plan de negocios, familiarizando con quien lo lea del plan a trazar con su propia idea de negocio, es decir este plan puede ser una fuente de inspiración para muchos más.

De igual forma, la Comunidad se beneficiará al existir un negocio que ofrece un producto que además de satisfacer sus necesidades tenga consigo un servicio personalizado.

También, beneficiará al país al contribuir con el desarrollo económico, ofreciendo un ambiente empresarial transparente.

1.5 MARCO TEORICO

PLAN DE NEGOCIO

Para darle identidad a la empresa, es necesario elaborar un plan de negocio, el cual sirve como guía durante la puesta en marcha de una iniciativa empresarial. Además, sirve para orientar los pasos necesarios en la organización y establecer la forma de funcionamiento de la misma.

Existen muchos modelos de plan de negocio, el que se utilizará para este proyecto es el formulado por Rodrigo Varela,²³ por integrar de manera sistémica la estructura del plan, por desarrollarlo de manera secuencial, facilitando de esta manera el análisis en cada una de las etapas de manera cuidadosa y permitirnos que todo concuerde en la medida que se pasa de una etapa a otra. [ver Gráfica I-2]

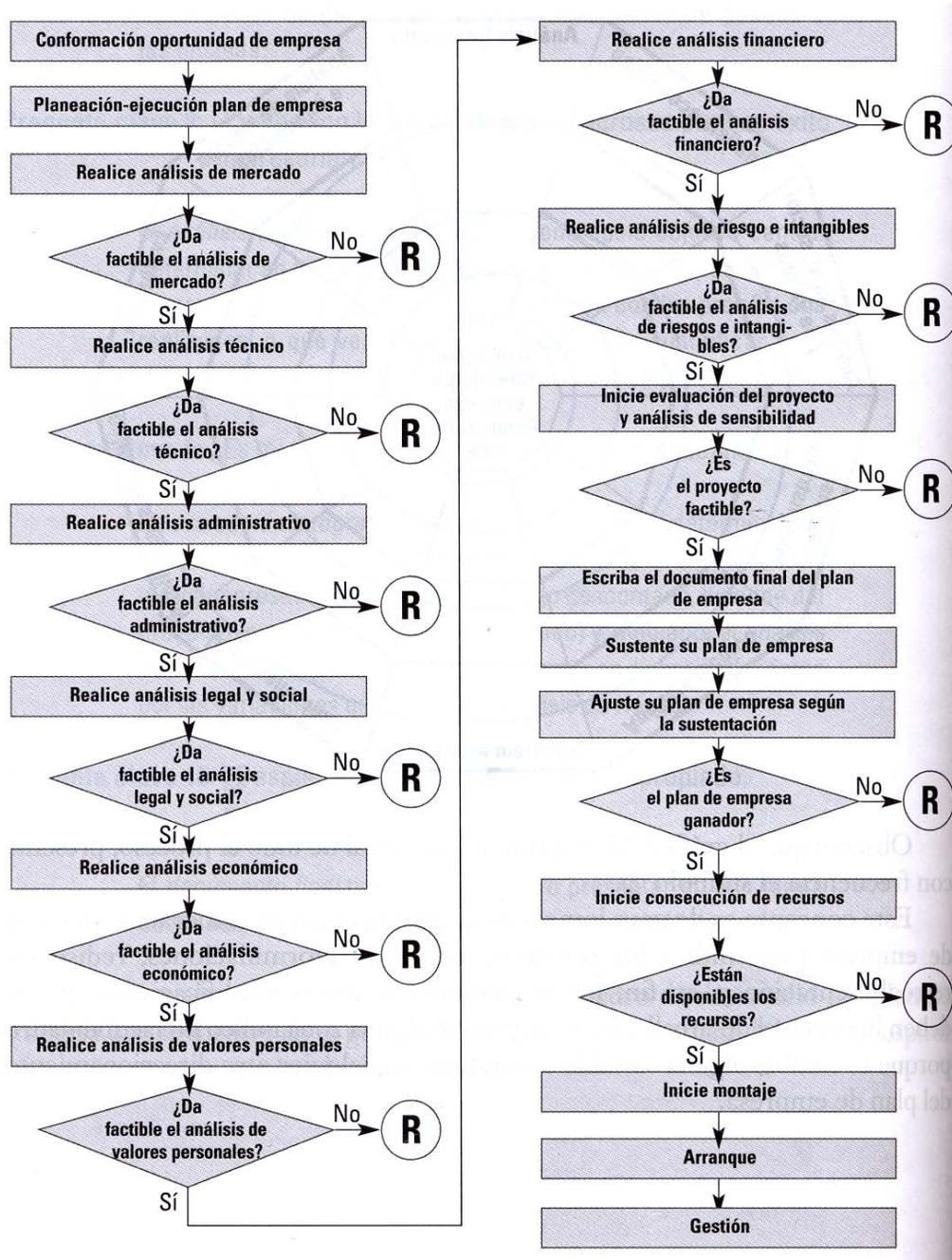
De igual forma, Varela establece una estructura básica del documento²⁴, la que se va a seguir en este proyecto por ser sencillo y fácil de manejar, esta estructura es la siguiente:

- ▶ Carátula
- ▶ Resumen Ejecutivo
- ▶ Tabla de Contenido
- ▶ Cuerpo
- ▶ Anexos

²³ VARELA, Rodrigo. Ob. cit., p. 323

²⁴ *Ibid.*, p. 387

Gráfica I-2 Secuencia del Proceso²⁵



Nota: La **R** envía a cualquier punto anterior del desarrollo, bien sea a cambiar un dato o a cambiar todo lo realizado.

²⁵ Ibid., p. 328

PLAN DE MERCADEO

Para conocer el mercado de prendas de vestir femeninas especialmente el de chaquetas en dril y poder analizarlo, la mercadotecnia cuenta con dos técnicas: la Segmentación y el Posicionamiento.²⁶ Estas dos técnicas se usaran para determinar a quien se va a dirigir el negocio, en otras palabras, conocer mejor al público objetivo y también ayude a decidir lo que se quiere que piensen de la marca o producto. Aún así, es necesario buscar elementos de diferenciación con respecto a los productos de la competencia.

La metodología de investigación que se llevará a cabo tendrá una mezcla de información primaria y secundaria, para lograr una mayor exactitud en la información y por facilidad de acceso que se tiene, lo que permitirá un ahorro de tiempo. Además, Varela plantea que “todos estos son métodos válidos para la realización del análisis de mercado”.²⁷

Ahora, para definir las estrategias se empleará el plan de mercadeo “para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas”.²⁸ Para esto se seguirá el modelo que plantea Varela desarrollado así:

- ▶ Estrategia de precio;
- ▶ Estrategia de venta;
- ▶ Estrategia promocional;
- ▶ Estrategia de distribución;
- ▶ Políticas de servicios; y
- ▶ Tácticas de ventas.

²⁶ LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. Marketing. 4ª edición. Madrid: Thomson, 1998. p.112 y 232

²⁷ VARELA Rodrigo. Ob. cit., p. 331

²⁸ Ibid.



Esto con la finalidad de lograr la combinación correcta de estas estrategias para influir sobre la demanda de las chaquetas de dril de la marca “CLOSET by nesther”, buscando que ésta se adquiriera cada vez más y por un número mayor de mujeres.

PLAN TÉCNICO

Para atender las ventas identificadas en el plan de mercadeo, la empresa “CLOSET by nesther”, identificará el proceso de producción de las chaquetas en dril, de igual forma, llevará a cabo el establecimiento de planes, para la asignación de los recursos en cantidad y calidad y así lograr cumplir con las metas de producción y mercadeo. Griffin plantea que todas las pequeñas empresas tienen un proceso de producción, “que comienza con la compra de las materias primas, e incluye todos los pasos que se requieren para crear el producto que desean los clientes”.²⁹

Por otro lado, Varela plantea la realización de planes de producción, de consumo y de compras.³⁰ Apoyándose en cuadros que ilustran de manera didáctica su desarrollo, con esto se quiere alcanzar una estructura ordenada en esta etapa permitiendo cuantificar los costos de elaborar las chaquetas en dril.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para este análisis es la planificación de la ubicación, debido a que esta afecta los costos de producción y la flexibilidad. Ante esto, “hay cinco factores claves que guían a una buena elección de la ubicación, estos son: facilidad de acceso de los clientes, condiciones ambientales del negocio, disponibilidad de recursos, preferencias personales y disponibilidad y costo del lugar”.³¹ Estos factores serán evaluados a fondo para que la ubicación de “CLOSET by nesther” sea fundamental desde un comienzo teniendo en cuenta

²⁹ GRIFFIN, Ricky. *Negocios*. 7ª edición. México: Pearson, 2005. p. 399

³⁰ VARELA Rodrigo. *Ob. cit.*, p. 343

³¹ LONGENECKER, Justin. *Administración de Pequeñas Empresas: Un Enfoque Emprendedor*. 11ª edición. México: Thomson, 2001. p. 190



también que Varela plantea que “uno de los errores más frecuentes es pensar que la ubicación y la distribución física del local carecen de importancia”.³²

PLAN ADMINISTRATIVO

Lo que se quiere lograr en esta etapa es tener claridad sobre las personas que conformarán el grupo y el papel que desempeñarán en la empresa “CLOSET by nesther”, lo que permitirá determinar la posibilidad real de vinculación y así poder adoptar políticas de administración de personal.

Para determinar el norte empresarial de “CLOSET by nesther” será fundamental crear la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Organizacionales.

Además de esto, Varela³³ describe la realización de una estructura básica (organigrama) lo que permitirá mostrar a los empleados su lugar en las operaciones de la empresa “CLOSET by nesther”.

PLAN LEGAL

La forma de organización legal que adoptará la empresa “CLOSET by nesther”, será la de sociedad limitada, porque es la mejor opción entre ser autónomo y responder solidariamente a los intereses de la sociedad.

Para formalizar el negocio, se necesita de un documento que establece la existencia de una empresa, para esto, en Bogotá existe una entidad llamada “Cámara de Comercio de Bogotá, que otorga formalidad a las empresas y dan

³² VARELA Rodrigo. Ob. cit., p. 352

³³ *Ibid.*, p. 354



publicidad a sus actos a través de la administración de los recursos públicos”.³⁴ Lo que se quiere determinar con esta entidad es conocer los procedimientos para formalizar la empresa “CLOSET by nesther”.

De igual forma, para constituirse en una empresa transparente y cumplidora de sus obligaciones, es importante en esta etapa determinar las implicaciones tributarias, comerciales y laborales que se deriven del negocio y del tipo de sociedad, logrando establecer así solo aquellos aspectos relevantes que contraerá la empresa “CLOSET by nesther”.

PLAN FINANCIERO

Para realizar este análisis Varela³⁵ plantea que se deben determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las posibilidades de tener acceso a dichas fuentes.

Para calcular las necesidades financieras de la empresa “CLOSET by nesther” durante los primeros años, se usarán los estados financieros proforma logrando de esta manera obtener la información financiera que se necesita para la toma de decisiones. De acuerdo a la fórmula más simple, los fondos que se gastan en materiales, sueldos y edificios al final llevan a la creación de productos, ingresos y ganancias.

Varela también menciona el otro propósito en este plan y es el de la elaboración de proyecciones financieras por lo que se deben cumplir con los estados financieros que son los mismos para un tipo de sociedad limitada, estos son: Flujo de Caja, Estado de Resultados, Balance General. Los cuales serán útil para

³⁴ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. [consultado 29 mar. 2008]. Disponible en <<http://camara.ccb.org.co/contenido/categoria.aspx?catID=98>>

³⁵ VARELA, Rodrigo. Ob. cit., p. 372



analizar el funcionamiento de la empresa “CLOSET by nesther” y evaluar su situación financiera y permita la toma de decisiones.

Para evaluar esta situación se identificaran los siguientes componentes:

- ▶ Inversión en activos fijos
- ▶ Inversión en capital de trabajo
- ▶ Presupuesto de Ingresos
- ▶ Presupuesto de materias primas, servicios e insumos
- ▶ Presupuesto de personal
- ▶ Presupuesto de otros gastos

Lo que ayudará a evaluar la relación costo-beneficio de la empresa “CLOSET by nesther”, teniendo en cuenta además, los análisis de las etapas anteriores del plan de negocio.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

- ▶ **Resumen Ejecutivo:** es el análisis de los aspectos más importantes del proyecto, que además debe servir para llamar la atención y despertar el interés del lector, por consiguiente, “debe ser breve, conciso, claro e impactante, para que se reciba el mensaje de manera efectiva”.³⁶ Así pues, su elaboración se debe realizar una vez se halla diseñado todo el plan, ya que las ideas claves van a ser extraídas del mismo.
- ▶ **Mercado:** grupo de clientes o clientes potenciales que tienen poder de compra y necesidades insatisfechas.³⁷

³⁶ MIRANDA, Antonio. Cómo elaborar un plan de empresa. Madrid: Thomson, 2004. p. 13

³⁷ LONGENECKER, Justin. Ob. cit., p. 155

- ▶ **Segmentación:** es el proceso de dividir un mercado en grupos significativos, relativamente similares e identificables.³⁸
- ▶ **Posicionamiento:** se refiere a la creación de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de la marca o producto.³⁹
- ▶ **Proyección de Ventas:** proyección de las cantidades que se venderán del producto en el mercado durante un periodo específico de tiempo.
- ▶ **Valor para el Cliente:** relación entre los beneficios y lo que el cliente considera que sacrifica para obtenerlos (tiempo, esfuerzo, dinero), lo cual refleja su disposición para comprar el producto.
- ▶ **Satisfacción del Cliente:** opinión del cliente que establece si un producto ha cumplido o superado sus expectativas.
- ▶ **Estrategia de Producto:** a partir del producto, se elige el nombre de marca, empaque, colores, garantía, accesorios y programa de servicios.⁴⁰
- ▶ **Estrategia de Precios:** fijar el precio del producto con base en su demanda y costo.
- ▶ **Estrategia de Distribución:** creación de los medios que permitirán que los productos fluyan del productor al consumidor.
- ▶ **Estrategia de Promoción:** combinación única de venta personal, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas con la cual se estimula al mercado meta para que compre el producto.
- ▶ **Punto de venta:** es el lugar donde el cliente tiene la posibilidad de conocer y adquirir los productos que ofrece la empresa. Las opciones más comunes son abrir tienda propia y/o vender en grandes almacenes. Tales opciones pueden compaginarse con la venta a tiendas multimarca.
- ▶ **Canal de Distribución:** la serie de entidades de marketing por las que pasan los bienes y servicios en su recorrido desde los productores hasta los usuarios

³⁸ LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. Marketing. Ob. Cit., p. 112

³⁹ *Ibíd.*, p. 232

⁴⁰ GITMAN, Lawrence. El Futuro de los Negocios. 5ta edición. México: Thomson, 2005. p.427

finales⁴¹. Se puede escoger entre vender directamente al público final a través de un punto de venta o directamente. También, se puede vender a tiendas por medio de ventas directas, representantes o ferias.

- ▶ **Descripción de Puesto:** resumen escrito de los deberes que se requieren en un puesto específico.
- ▶ **Estilo de Liderazgo:** la forma relativamente consistente en que las personas que ocupan puestos de liderazgo tratan de influir en la conducta de terceros.
- ▶ **Estados Financieros:** este término incluye balances generales, estado de resultados o cuentas de pérdidas y ganancias, estados de cambios en la situación financiera, notas y otros estados⁴². Tiene como objetivo proveer información acerca de la posición financiera, resultados y cambios en la posición financiera de una empresa, que es útil para los usuarios en la toma de decisiones de tipo económico.
- ▶ **Flujo de Caja:** es el resumen del efectivo recibido y pagado durante un periodo específico”⁴³.
- ▶ **Estado de Resultados:** es el resumen de ingresos y gastos de un periodo específico.
- ▶ **Balance General:** es la lista de los activos, pasivos y capital contable en una fecha específica.
- ▶ **Fuentes de financiamiento:** identifican el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Dichos recursos son necesarios para llevar a cabo una actividad económica. “Un empresario potencial utiliza primero sus ahorros personales y luego trata de obtener acceso a los ahorros de familiares y amigos”⁴⁴. Existen canales más formales de financiamiento, como bancos e inversionistas externos que son usados si las anteriores fuentes no son las adecuadas.

⁴¹ Ibid., p. 492

⁴² ROMERO, Javier. Principios de Contabilidad. 2ª edición. México: McGraw Hill, 2004. p.144

⁴³ WARREN, Carl. Contabilidad Financiera. 9ª edición. México: Thomson, 2005 p. 19

⁴⁴ LONGENECKER, Justin. Ob. cit., p. 239



- ▶ **La marca:** es una idea en la mente del consumidor, una idea acerca del producto, acerca de la empresa en general, que la distingue de los competidores.
- ▶ **Forma:** es la silueta de la prenda sin tener en cuenta el detalle. Normalmente se habla de tres tipos de formas: Rectangular, Trapecio y Acampanada.
- ▶ **Etiqueta de identificación:** identifica el producto o la marca y normalmente está cosida en una parte visible de la prenda.
- ▶ **Etiquetas informativas:** informan acerca del precio, la talla, el color, el número de referencia y suelen colgarse en el producto.

1.7 METODOLOGÍA

El tipo de investigación a realizar va a ser descriptivo, donde se pretende describir el proceso del plan de negocios y delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, no solo recolectando datos sino analizando los resultados, a fin de interpretar la información de manera clara y precisa.

Objetivos	Actividades a Realizar	Asignaturas de la Carrera	Herramientas		Fuentes
1. Analizar el mercado de la confección de prendas de vestir femeninas, con énfasis en la demanda de chaquetas en dril, de mujeres entre 18 y 38 años, en la ciudad de Bogotá y plantear estrategias a implementar en la empresa "CLOSET by nesther" para aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado.	<p>Recolección de Información de Encuesta, Bases de Datos y Entrevista</p> <p>Tabulación de Encuesta y Entrevista</p> <p>Análisis de Encuesta, Bases de Datos y Entrevista</p> <p>Redacción Capítulo II y III</p>	<p>GERENCIA DE MERCADEO</p> <p>ESTADISTICA</p> <p>GERENCIA DE VENTAS</p> <p>ECONOMIA</p>	<p>Encuesta. 50%</p> <p>Bases de datos. 40%</p> <p>Entrevistas. 10%</p>	<p>Se le da más peso a la encuesta porque se quiere información más exacta</p>	<p>Secundarias: Libros, Revistas, Tesis, prensa, Internet</p> <p>Primaria: Información de empresas.</p>
2. Identificar las actividades del proceso de producción de la empresa "CLOSET by nesther", para garantizar la fabricación de chaquetas en dril.	<p>Recolección de Información de Bases de Datos y Entrevista</p> <p>Análisis de Bases de Datos, Entrevista y Observación</p> <p>Redacción Capítulo IV</p>	<p>GERENCIA DE PRODUCCION</p> <p>CONTABILIDAD DE COSTOS</p> <p>COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN TECNOLÓGICA</p>	<p>Bases de datos. 70%</p> <p>Entrevista. 20%</p> <p>Observación. 10%</p>	<p>Se le da más peso a las bases de datos por la accesibilidad y facilidad de conseguir la información</p>	<p>Secundarias: Libros, Internet</p> <p>Primarias: Información de empresas</p>
3. Describir las necesidades de talento humano que requiere la empresa "CLOSET by nesther" y sus responsabilidades, para garantizar un adecuado desarrollo de calidad y gestión.	<p>Recolección de Información de Bases de Datos</p> <p>Análisis de Bases de Datos</p> <p>Redacción Capítulo V</p>	<p>PROCESO ADMINISTRATIVO</p> <p>GERENCIA DEL TALENTO HUMANO</p> <p>GERENCIA DE VENTAS</p> <p>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Bases de datos. 100%</p>	<p>Solo se utilizará bases de datos porque la información es suficiente para la toma de decisiones</p>	<p>Secundarias: Libros, Internet</p>

<p>4. Identificar y compilar los requerimientos legales que la empresa "CLOSET by nesther" debe cumplir para su operación.</p>	<p>Recolección de Información de Bases de Datos y Entrevista</p> <p>Análisis de Bases de Datos y Entrevista</p> <p>Redacción Capítulo VI</p>	<p>DERECHO PRIVADO</p> <p>CREACION DE EMPRESAS</p> <p>ETICA DE LOS NEGOCIOS</p>	<p>Bases de datos. 80%</p> <p>Entrevista. 20%</p>	<p>Se le da más peso a las bases de datos por la accesibilidad y facilidad de conseguir la información</p>	<p>Secundarias: Libros, Internet</p> <p>Primarias: Cámara de Comercio</p>
<p>5. Determinar las necesidades de recursos financieros y su asignación, utilizando el modelo de Rodrigo Varela, para establecer el beneficio que va a lograr la inversión realizada a la empresa "CLOSET by nesther" y la forma en que esas necesidades se financiarán.</p>	<p>Recolección de Información de Bases de Datos</p> <p>Análisis de Bases de Datos</p> <p>Redacción Capítulo VII</p>	<p>CONTABILIDAD</p> <p>FINANZAS</p> <p>GESTION DE PROYECTOS</p> <p>DESICIONES DE INVERSIÓN</p> <p>ECONOMIA</p>	<p>Bases de datos. 100%</p>	<p>Solo se utilizará bases de datos porque la información es suficiente para la toma de decisiones</p>	<p>Secundarias: Libros, Internet.</p>

CAPÍTULO II. PLAN DE MERCADEO

Este capítulo tiene como objetivo realizar un análisis del sector y de la empresa, con el fin de conocer las condiciones en que se desarrolla la empresa “CLOSET by nesther” del sector textil y de la confección de prendas femeninas, con énfasis en la demanda de chaquetas en dril de mujeres entre 18 y 38 años, en la ciudad de Bogotá y plantear estrategias a implementar en la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN

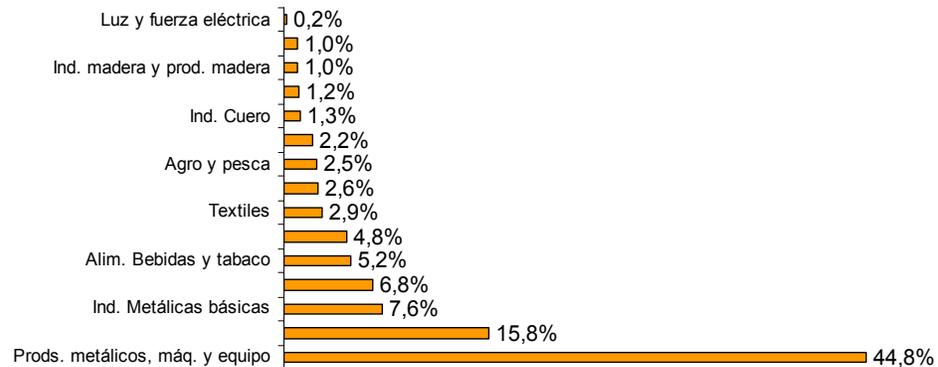
Hoy en día la moda es una empresa mundial, donde los países cada vez más fomentan el diseño y producción de prendas de vestir, encontrándose un gran mercado para estos productos. Por tanto, en las grandes ciudades las personas visten para verse y sentirse bien, pero sobre todo se esfuerzan por imponer su propia identidad sea por maquillaje, peinado y accesorios.

Por lo anterior, las personas adquieren prendas de vestir para conseguir una imagen personal y por esto gastan o consumen de manera ostentosa vestuarios y de este modo conseguir ante la sociedad cierta distinción y reputación. Es así como, las empresas de este sector se enfrentan a un consumidor mucho más exigente y que está muy bien informado, que no solo pide un producto de calidad y buen precio sino una atención personalizada, incluso están insistiendo en innovación.

Por consiguiente, el sector textil-confección es importante en el mundo, en Colombia y en Bogotá. En el mundo participa con el 5.1% en las exportaciones [ver Gráfica II-1]. En Colombia representa el 8.6% de la producción y el 6.6% de

las exportaciones. En Bogotá, este sector participa con el 11% de la producción y el 7.5% de las exportaciones.

Gráfica II-1 Exportaciones de Bienes mundial promedio anual período 2001-2005



Fuente: CCB-Fedesarrollo, (2007) Impacto económico, del TLC con EEUU en la región Bogotá-Cundinamarca.

El crecimiento que se ha experimentado en el sector textil-confección a nivel mundial, se debe a la internacionalización del comercio, que se ha logrado gracias al avance tecnológico y la reducción de las barreras comerciales. Así pues, “la variación de las exportaciones globales de la cadena textil y confección en los últimos 10 años alcanzó la suma de US\$ 445.564 millones en el 2005”⁴⁵. Además, se han registrado importantes cambios al trasladarse la producción de los países industrializados a los países en desarrollo y sobretodo a los países asiáticos, como el caso de China e India. En estos países, “la subcontratación de mano de obra barata y la eficiencia ganada en procesos de integración vertical hizo que las economías asiáticas se volvieran extremadamente competitivas”.⁴⁶

Otra característica de este sector en el mundo, es la baja en los precios de sus productos, la que se debe especialmente a la inserción de los países en

⁴⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con Estados Unidos en la región Bogotá-Cundinamarca. Bogotá: CCB, 2008. Pág. 154

⁴⁶ RAMIREZ, Carlos Enrique. Internacionalización de Leonisa: Una Empresa Colombiana de Ropa Interior. Cali. *estud. gerenc.* No.98, p.25.



desarrollo, principalmente por los bajos costos de producción de los países del sur-oeste asiático. Esto ha obligado a que los países latinoamericanos, asuman una estrategia para afrontar esta situación, y es la diferenciación del producto y la producción para consumidores específicos, buscando la generación del valor agregado para el consumidor final.

En América Latina países como México, Venezuela, Perú, Ecuador, Panamá y en especial Colombia, están mostrando un empuje en este sector y se conocen como países altamente competitivos. Es así como Colombia, se ha venido posicionando en el mercado internacional, en la confección de prendas de vestir por la calidad de su costura, precio, innovación y diseño. Los principales productos de confección son ropa interior, jeans, ropa deportiva, prendas casuales y formales. De igual forma en textiles se producen tejidos de algodón, poliéster, nylon, viscosa y lana. Se produce gran variedad de telas de aceptación internacional como driles, satines y popelinas de algodón 100% y mezclas.

La región Bogotá-Cundinamarca es la más importante de todo el país, “representa 27.6% de la economía colombiana. Según este indicador, le siguen en relevancia Antioquia y Valle del Cauca, con 15.4% y 11.3% del PIB nacional, respectivamente”.⁴⁷ Por sectores económicos, “se destaca la industria y los servicios con una participación de 32.6% y 32.2%, respectivamente”.⁴⁸ Es decir, estos dos sectores tienen un mayor peso comparándolo al promedio de la economía nacional.

Así mismo, es la región más exportadora de Colombia, [ver Gráfica II-2], “con una participación del 24% del total de las exportaciones del país, sin incluir petróleo”⁴⁹.

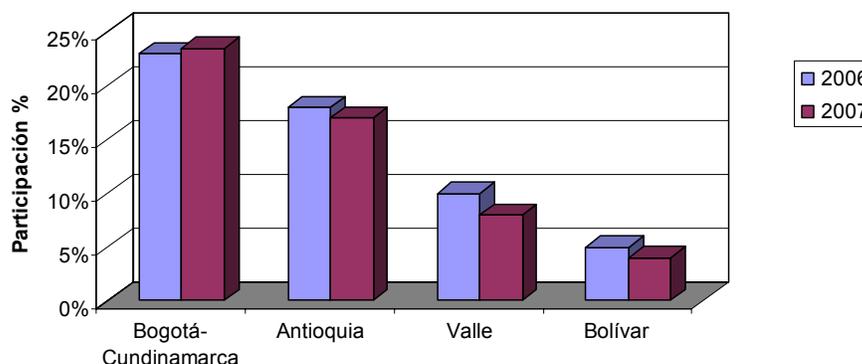
⁴⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ-FEDESARROLLO (2007). Ob. cit., p. 14

⁴⁸ Ibid., p. 15

⁴⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio de las exportaciones. Bogotá: CCB, 2008. p. 3

En el 2006, la región exportó US \$4.237 millones de dólares y en el 2007 US \$5.323 millones de dólares.

Gráfica II-2 Distribución de las exportaciones de Colombia, según el departamento de origen, 2006 y 2007



Fuente: CCB (2008) Observatorio de las Exportaciones

Además, el sector textil y de la confección, es un sector con un grado de apertura exportadora, cerca del 50% en sus diferentes subsectores, todo esto como resultado en gran parte de las preferencias arancelarias en Estados Unidos y el aumento de la demanda de sus productos en los países latinoamericanos. Pasó de vender en los mercados internacionales US\$ 197 millones de dólares en el año 2000 a US\$ 330 millones de dólares en el 2006⁵⁰, es decir, que en 6 años casi se duplicó el valor de las exportaciones.

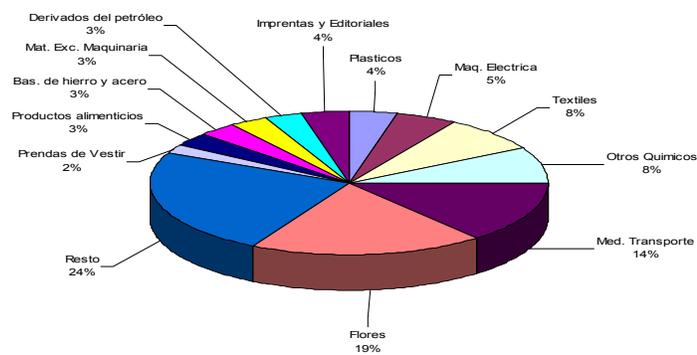
Cinco sectores aportaron el 54% de las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca: flores, material de transporte, otros químicos, textiles y maquinaria eléctrica, [ver Gráfica II-3]. El sector textil en el 2006 exportó US \$ 243 millones de dólares y en el 2007 US \$ 399 millones de dólares, en prendas de vestir exportó en el 2006 US

⁵⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe del sector externo de Bogotá-Cundinamarca en el 2006. Bogotá: CCB, 2007. p. 61

\$ 87 millones de dólares y en el 2007 US \$ 133 millones de dólares,⁵¹ es decir, casi se duplicó el valor de las exportaciones.

Las ventas de prendas de vestir en el 2006, se dirigieron en un 42% hacia Venezuela, 13% Panamá, 12% a Estados Unidos, 9% a Ecuador, 7% a México y 4% a Costa Rica. Las de textiles han tenido como mercados importantes a Venezuela (40%), Ecuador (15%), México (13%), Estados Unidos (11%), Costa Rica (2%) y Perú (2%).⁵²

Gráfica II-3 Distribución de las exportaciones de la región por sector económico, 2007



Fuente: CCB (2007) Observatorio de las Exportaciones

En conclusión, el entorno del sector textil-confección en Bogotá-Cundinamarca es positivo: primero, la economía de Bogotá es grande representa aproximadamente el 28% del PIB nacional, cuenta con una base empresarial importante 256.000 empresas, que le permiten al sector tener buena provisión de materias primas y un mercado para sus productos de aproximadamente 7 millones de habitantes; segundo, es una economía dinámica, que en los últimos 3 años creció más del 4%

⁵¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio de las exportaciones. Bogotá: CCB, 2008. p. 5

⁵² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe del sector externo de Bogotá-Cundinamarca en el 2006. Bogotá: CCB, 2007. p. 62



del PIB y las perspectivas son de mayor integración al comercio mundial y de un crecimiento similar, para el 2008 se estima que crecerá 4.2%.

Por tanto, las perspectivas del entorno son positivas por el resultado de negociación del Tratado de Libre Comercio - TLC con Estados Unidos, y sobre todo para el sector textil y confección ya que puede “beneficiarse de la disminución de los costos de las materias primas y de la oferta de maquinaria y equipos más baratos, como resultado de las preferencias arancelarias acordadas”.⁵³ Aunque un aspecto negativo a destacar es la competencia que enfrentará el mercado doméstico, en donde se tendrá que alcanzar una buena relación calidad-precio.

En el cuadro II-1 se describen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector Textil y de la Confección.

⁵³ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ-FEDESARROLLO (2007). Ob. cit., pag. 8

Cuadro II-1 DOFA del sector Textil y de la Confección

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ El capital humano, es altamente capacitado y su costo es competitivo. ▶ Gran cantidad de proveedores de materias primas de calidad ▶ La gerencia busca un desarrollo profesional y está en una continua actualización de sus diseños. ▶ Diseños exclusivos para diferenciarse en el mercado ▶ Prestigio alcanzado en los mercados mundiales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistemas especiales de exportación e importación y de incentivos aún vigentes como las zonas francas, el plan vallejo y el régimen de comercializadora internacional. ▶ La firma de acuerdos comerciales como los Tratados de Libre Comercio con EEUU. ▶ Situación política y económica estable ▶ Mercado grande, con una participación que va en aumento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incorporación de tecnología avanzada que requiere de grandes capitales y economías a escala. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elevada penetración de importaciones perteneciente de los países Asiáticos. ▶ Cambios de la moda.

Fuente: elaboración propia



2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Este análisis tiene el propósito de determinar la existencia real de los clientes para las chaquetas de dril que la empresa “CLOSET by nesther” va a producir, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, los mecanismos de promoción y los planes estratégicos de mercadeo, y una proyección de ventas de las chaquetas en dril femeninas de la marca “CLOSET by nesther”.

2.2.1 PRODUCTO

El producto que se va a ofrecer serán prendas exteriores de vestir para mujer, especialmente chaquetas en dril que se venderá bajo la marca “CLOSET by nesther”, en un principio se ofrecerán prendas de otras marcas que serán esencialmente pantalón, falda, camisa, blusa, prendas de punto y vestido. Y con el tiempo la empresa hará parte de toda su producción, teniendo en cuenta los cuatro estilos de vestir básicos de una mujer que son: Jean, Casual, Formal y Vestir.

Entonces, el producto líder con el que se conocerá la marca “CLOSET by nesther” será básicamente las chaquetas en dril, cuya característica principal van a ser sus diseños y su calidad, además que serán chaquetas cómodas y de muy larga durabilidad, que por ser el dril el material escogido, servirá para usarla en cualquier ocasión, más aún, se le pondrá un toque especial al ser esta tela fácil de manejar para adicionarle bordados, pinturas y parches, todo esto elaborado a mano, logrando que una mujer luzca con una apariencia moderna y a la moda.

En cuanto a los colores, se usarán colores básicos, pero para lograr una mayor variedad también se escogerán colores vivos y pasteles. [ver Gráfica II-4]

Gráfica II-4 Dibujo plano de modelos

Ref: CHA-4001-101-7

Color 7



Color 12



Color 24

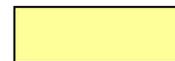


Color 27



Ref: CHA-4002-102-12

Color 1



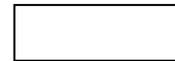
Color 5



Color 10



Color 28





Se espera consolidar una marca, y con “CLOSET by nesther” se puede conseguir ya que va a ser un producto con diseño y calidad, como valor agregado de las chaquetas para alcanzar un nivel de recordación por parte del consumidor.

Aunque en el sector de la moda, el empaque no tiene mayor relevancia, puesto que las prendas van a estar exhibidas sin estar empacadas para que sea fácil tocarlas, observarlas y probárselas, si se creará uno para que las puedan transportar después de comprada la prenda, y se aprovechará para estampar la marca.

Igualmente, otro aspecto a tener en cuenta en el empaque son las etiquetas o marquillas que las chaquetas tendrán, estas serán:

Etiqueta de identificación: en la gráfica II-5 se muestra el diseño de la etiqueta con la que se identificará la marca y estará cosida en una parte visible de la prenda.

Gráfica II-5 Etiqueta de identificación



Fuente: elaboración propia

Etiqueta informativa: en la gráfica II-6 se muestra el diseño de la etiqueta con la que se informará acerca del precio, la talla, el color y el número de referencia.

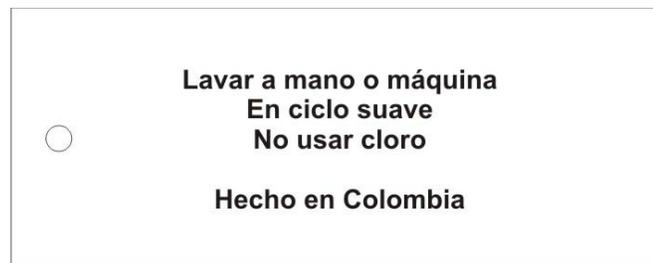
Gráfica II-6 Etiqueta informativa



Fuente: elaboración propia

Etiquetas promocionales: en la gráfica II-7 se muestra el diseño de las etiquetas con la que se promocionará el producto. Esta junto con la etiqueta informativa va colgada a la prenda.

Gráfica II-7 Etiquetas promocionales



Fuente: elaboración propia



Por otra parte, se tendrá un servicio personalizado, por lo que se crearan 3 closets por talla, lo que permitirá un espacio específico para cada mujer en donde tendrá en un solo lugar todos los estilos de prendas de vestir que le gustaría llevar para su closet. Creando así en la mente del consumidor la idea de lo que encontrará, como si lo quisiera tener en el suyo.

Además, se contará con un personal calificado para la atención de cada closet, las que contarán con un conocimiento básico en ventas y en moda.

A continuación en el Cuadro II-2 se muestra el análisis de las fortalezas y debilidades del producto frente al producto de los competidores:

Cuadro II-2 Fortalezas y Debilidades del producto

FORTALEZAS	
*	Es una chaqueta moderna que satisface las necesidades de comodidad de los clientes. Y que se puede usar para cualquier ocasión.
*	Los diseños son novedosos y casi exclusivos, lo que las diferenciará de las otras marcas que son muy repetitivas.
*	La calidad de la tela, la confección y los acabados harán de la chaqueta un excelente producto que tendrá un precio asequible de acuerdo con las chaquetas que existen en el mercado.
*	Los colores son variados, desde los básicos, pasando por los colores pasteles hasta tonos subidos.
*	El servicio es personalizado, dado que se asignará un espacio a cada talla de chaqueta, para que sea más fácil y atractivo
DEBILIDADES	
*	Preferencia del consumidor por una marca conocida o por una chaqueta importada frente a los productos de origen colombiano.
*	Estar rodeados de negocios muy posicionados en el mercado y que además manejan variedad de telas lo que resulta más atractivo para el consumidor.
*	Entrada al mercado de productos sustitutos, como buzos, ruanas y abrigos de lana.

Fuente: elaboración propia



Al observar las debilidades del producto descritas en el cuadro III-1, se analiza que la solución para contrarrestarlas es con la fabricación de chaquetas con mucho diseño, usando materiales de calidad y con una gama de colores alta. Es decir, se le dará al consumidor un valor agregado, en el que a él le resulte atractivo usar una chaqueta en dril y comprarla en una tienda de ropa especializada en fabricarlas como lo es “CLOSET by nesther”.

2.2.2 CLIENTES

“CLOSET by nesther” está dirigida a mujeres entre 18 y 38 años de edad, de estratos 3 y 4 en la ciudad de Bogotá, que consumen chaquetas tipo jeans en dril.

Otra característica de los clientes, es que compran chaquetas 2 veces al año y en menor proporción cada tres meses. Igualmente, las bases de decisión de compra la hacen dándole mayor importancia al diseño, la calidad de la prenda y a la comodidad de la misma.

Estos clientes se ubican en la localidad de chapinero, pero también se cuenta con una población flotante que corresponde a las mujeres que viven en los barrios aledaños a esta localidad, de los estratos 3 y 4.

Los clientes que han mostrado interés en las chaquetas de dril, opinan que el dril tipo jeans es un excelente material para vestir puesto que las chaquetas que resultan son muy cómodas y fácil de combinar con la ropa. Además, opinan que se debe proporcionar un buen servicio en el punto de venta, ya que si sienten bien atendidos estarían dispuestas a volver.

En cambio, los clientes que no han mostrado interés en las chaquetas en dril, es porque no ven en el dril un material atractivo y prefieren el cuero, el poliéster



impermeable y en igual medida el paño. Por lo que se puede evitar esta falta de interés invitándola a llevar puesto una chaqueta hecha en este material que además tendrá mucho valor para ella, como diseño, color, forma y calidad, pero sobre todo la tienda contará con un ambiente agradable y un servicio personalizado.

2.2.3 COMPETENCIA

Este sector se ha vuelto interesante tanto para la inversión nacional como la extranjera, donde han entrado a la competencia empresas con marcas de gran trayectoria, lo que ha convertido al sector textil y de la confección en un mercado interesante pero a la vez vuelve la competencia más exigente.

Frente el concepto de negocio que plantea “CLOSET by nesther”, a través de espacios únicos diseñados para la mujer según su talla de ropa, donde contará con mayor comodidad para escoger sus prendas con un servicio personalizado, no existe en el mercado un negocio con este concepto, por lo que se puede decir que la competencia es indirecta.

Los negocios que hay en Chapinero, en la carrera 13 entre las calles 53 y 63, que venden chaquetas de dril tipo jeans son:

AZUCAR: del grupo moda actual limitada de Cali, dirigida a un segmento juvenil. Actualmente además de prendas de vestir, comercializa zapatos, sandalias y accesorios diferentes a ropa enfocados a un público adulto. En el 2002 las marcas Azúcar, Azuquita y Azucarado, éstas dos últimas que producen vestuario infantil y para adolescentes, reportaron ventas por 40 mil millones de pesos y hoy en día se comercializan 200 mil prendas mensualmente.



TOTTO: empresa multinacional colombiana, la que desde 1992 ha reportado altos niveles de ventas y un gran posicionamiento de marca. Además de bolsos ofrecen la más sofisticada tecnología en ropa entre ellas chaquetas para mujer las que se caracteriza por comodidad e innovación.

ARMI: está enfocado a un consumidor contemporáneo con un estilo de vida definido. Con dos líneas diferentes ARMI JEANS y ARMI STUDIO enfocadas respectivamente a un manejo de ropa formal e informal, según el rol que debe asumir dentro de su vida cotidiana.

PRONTO: nace en 1990. Está enfocado a un cliente más joven, descomplicado e informal. Está conformado por prendas básicas, cómodas y actuales.

Estas dos marcas ARMI y PRONTO pertenecen a la empresa Permoda S.A., que produce ropa de alta calidad y de moda muy actualizada, satisfaciendo las necesidades de la gente joven en Colombia.

KENZO JEANS: empresa dedicada a la confección y venta de ropa sport e informal masculina, femenina e infantil, con planta producción propia y 28 puntos de venta en Bogotá. Constituida desde 1989, en estos años de experiencia se destaca por su cumplimiento, calidad y atención personalizada para con sus clientes.

LEC LEE: es una compañía con más de 64 años en el sector de la confección, y una trayectoria de 32 años de experiencia en el manejo de tiendas a nivel nacional. Cuenta con público objetivo conformado por dos tipos de personas: las que prefieren lo básico o tradicional, y las que están a la vanguardia de nuevos desarrollos y tendencias de la moda en un mercado exigente.



Los clientes compran chaquetas de estas marcas, por la calidad y los diseños que ofrecen. Logrando así la competencia obtener una imagen positiva ante los clientes.

Por esta razón, no será fácil competir con ellos, sin embargo se harán esfuerzos, por un lado, por la variedad de chaquetas que tendrá una mujer en un espacio único para ella, donde encontrará mucha variedad en diseños y colores. Por otro lado, el cliente contará con un servicio personalizado, nunca ofrecido en otra tienda de ropa similar a este negocio.

Se podrá lograr una fracción en el mercado porque, se cuenta con un mercado grande, al ser las mujeres mayoría en todas las localidades de la ciudad de Bogotá y que están dispuestas a comprar chaquetas en dril tipo jeans. También, de acuerdo con la encuesta, están dispuestas a pagar por lo menos un precio entre \$60.000 y \$100.000 pesos, el cual está acorde con el que se establecerá para el negocio. Además, el concepto de negocio que maneja “CLOSET by nesther” es muy llamativo siempre y cuando cuente con un ambiente armonioso y mucha variedad y una buena atención, factores que serán claves para el éxito del negocio. [ver Anexo 7]

2.2.4 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

La población de Bogotá es de 6.840.116 millones de habitantes según censo del 2005 del DANE, las mujeres representan un 52% del total de la población, es decir, 3'554.408 mujeres, siendo ellas mayoría en todas las localidades del distrito. De esta proporción 1'364.953 mujeres tienen entre 18 y 38 años de edad y el 38.19% pertenece a estrato 3 y el 13.85% a estrato 4, lo que representa a 710.300 mujeres de estrato 3 y 4 de la ciudad de Bogotá.



2.2.5 TAMAÑO DEL MERCADO ESPECÍFICO

Chapinero, la localidad donde se ubica la empresa, cuenta con una población de 122 mil habitantes⁵⁴ de los cuales las mujeres tienen una participación del 54.7% lo que corresponde a 66.814 mujeres, de esta proporción 28.059 mujeres tienen entre 18 y 38 años y el 30.8% son de estrato 4 y el 5.5% son de estrato 3, lo que representa 10.185 mujeres de estrato 3 y 4 de la localidad de Chapinero.

Ahora, de las 710.300 mujeres que tienen entre 18 y 38 años de edad de la ciudad de Bogotá, que pertenecen además a los estratos 3 y 4; se puede calcular la población flotante determinando que el 10% de estas mujeres frecuenta la localidad de Chapinero para comprar prendas de vestir, entre ellas chaquetas; lo que da como resultado una proporción de 71.030 mujeres.

Con lo anterior se identificó el mercado potencial que corresponde a la suma de la población flotante más la población de Chapinero, ambas segmentadas por edad y por estrato; representado en 81.215 mujeres que tienen edad entre 18 y 38 años y pertenecen a los estratos 3 y 4.

El mercado objetivo de “CLOSET by nesther” se estima que es un 1% del mercado potencial, el cual es de 812 mujeres.

Se va a calcular entonces, para cada chaqueta, mi fracción de mercado usando la ecuación:

$$f_{(j)} = \frac{\text{volumen de ventas}_{(j)}}{\text{mercado global}_{(j)}}$$

⁵⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS - DANE. Censo 2005. [consultado 10 Oct. 2008]. Disponible en <<http://www.dane.gov.co/censo>>



Donde:

$f_{(j)}$: es la fracción del mercado global que mi producto (chaquetas) logra en el período “j”

Volumen de ventas $_{(j)}$: es la cantidad de unidades que mi producto (chaquetas) vendo en el período “j”

Mercado global $_{(j)}$: es la cantidad total de unidades que los clientes adquieren del producto (chaquetas) que todos los competidores vendemos en el segmento escogido, en el período “j”

Teniendo en cuenta que el producto que “CLOSET by nesther” va a ofrecer es chaquetas en dril y que las ventas se iniciaran el primer mes del año, se realizará el siguiente cuadro para mayor facilidad:

Cuadro II-3 Fracción de mercado

	Año 1												Total	Total	Total
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Global (unidades)	33120	33120	33120	33120	33120	33120	33120	33120	33120	33120	33120	33120	397444	417316	442354
Volumen de ventas (unidades)	0	6	9	37	97	122	219	85	146	97	110	290	1218	1291	1368
Fracción del mercado (%)													0.3%	0.3%	0.3%

Por consiguiente, si una chaqueta “CLOSET by nesther” cuesta para el primer año \$79.900, y teniendo el mercado objetivo de 812 mujeres, que por lo menos el 50% compran una chaqueta dos veces al año, se puede calcular el volumen de ventas para el primer año por una cantidad de 1218 chaquetas valoradas en \$97'318.200. Para el segundo año el volumen de ventas se incrementará a un 6%, con una cantidad de 1291 chaquetas, con un precio de \$89.900. Para el tercer año el volumen de ventas se incrementará a un 6%, con una cantidad de 1368 chaquetas, con un precio de \$99.900.



2.3 MERCADOTECNIA

2.3.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

En el periodo de introducción se manejará un mismo precio para todas las chaquetas. El precio previsto es de \$80.000, el que se halló teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, cuando se le preguntó a las mujeres cuanto estarían dispuestas a pagar por una chaqueta de dril, la respuesta arrojó un intervalo entre \$60.000 y \$100.000, siendo la media un valor de \$80.000 el cual se estimó como precio de introducción, con el que se prevé va a tener una entrada rápida en el mercado. No obstante, por razones de mercadeo usaremos el valor de \$79.900 para iniciar con este precio de venta, continuaremos para el segundo año un precio de \$89.900 y para el tercero un precio de \$99.900.

El diseño innovador y el nivel de calidad de la tela dril, de la confección y de los acabados justifican un precio más alto para las tiendas como para el consumidor final. Es por esto que se determina que si la demanda aumenta, la empresa aumentaría de forma moderada el precio de las chaquetas.

La competencia maneja unos precios elevados entre \$100.000 y \$200.000 pesos, por un lado porque usan chaquetas fabricadas en otros materiales y por otro lado porque tienen su marca posicionada. Sin embargo, se encuentran precios de chaquetas entre \$60.000 y \$80.000 pesos, pero su diseño es muy clásico y poco diferenciador.

2.3.2 ESTRATEGIA DE VENTA

Los clientes que recibirán mayor esfuerzo de venta, serán las mujeres entre 18 y 38 años de edad, de estrato 3 y 4; a quienes "CLOSET by nesther" les entregará una



chaqueta en dril tipo jeans con diseño, calidad, cómoda y además contará con una atención personalizada y amable.

Para motivar la venta se contará entonces, con una fuerza de venta capacitada para asesorar al cliente, en cuanto a colores, estilo, forma, entre otras. Además del valor agregado que tendrán las chaquetas como lo son: el diseño, la calidad y comodidad.

Por otro lado, de acuerdo a las políticas de inventarios, los meses de mayor desempeño en ventas serán los dos meses de temporada, Julio y Diciembre, periodo en los cuales, se harán mayores esfuerzos en satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Se comunicará a través de mercadeo directo, para que el cliente quede satisfecho y así pueda recomendar a otros clientes potenciales a que nos visiten. Además, se usarán volantes con bonos de descuentos que serán entregados en las entradas de centros comerciales importantes de la ciudad.

También, se utilizará la tarjeta V.I.P. "CLOSET" [ver Gráfica II-8] para los clientes frecuentes, la que nos permitirá crear una base de datos de esos clientes y sus hábitos de consumo, con los que se podrá clasificar y dar un tratamiento especial, como ofrecerles promociones especiales.

Más aún, se hará presencia en la Feria de la Mujer Empresaria, que organiza Corferias, que servirá como vitrina para mostrar al público las chaquetas en dril elaboradas por "CLOSET by nesther" y de esta manera dar a conocer la marca.

Gráfica II-8 Tarjeta de visitas



Fuente: elaboración propia

2.3.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Las chaquetas en dril de la marca “CLOSET by nesther” se podrán encontrar en el punto de venta que se ubicará en la localidad de chapinero. Después que se logre un reconocimiento en el mercado, se podrá combinar con otras alternativas como vender a otras tiendas.



2.3.5 POLÍTICAS DE SERVICIOS

La duración de la garantía es de 60 días a partir de haber realizado la compra. Por consiguiente, es obligatoria la presentación del comprobante de pago al momento de hacer la devolución.

La garantía cubre exclusivamente los defectos de fabricación, “CLOSET by nesther” no se responsabiliza por el uso inadecuado que el cliente le de a las prendas.

El cliente recibirá a través de nuestra fuerza de venta un servicio personalizado, ofreciéndole un espacio exclusivo dependiendo de la talla de cada mujer, el cual manejamos bajo el concepto de closet, en donde encontrará todos los estilos de ropa en un solo lugar. [ver Anexo 9]

En caso de querer cambiar las prendas, deberán ser devueltas en perfectas condiciones, en el caso de que sea cambio de talla o modelo, de deberá devolver en su condición original, con etiquetas inalteradas y sin indicios de uso.

2.3.6 TÁCTICAS DE VENTA

Lograr que el cliente se convierta en fuerza de venta, es decir, que pueda recomendar a otros potenciales clientes que adquieran los productos de la marca “CLOSET by nesther”, reconocidos por diseño y calidad.

Se contará con fuerza de ventas propia, que en un comienzo será una persona por cada closet, y se aumentará de acuerdo a la demanda.

Además de generar sentido de marca, para formar en la persona una referencia con las prendas, que se identifiquen con ellas como producto de calidad e innovador.

2.3.7 POLITICAS DE INVENTARIOS

Esta política tendrá como objetivo minimizar los costos de almacenamiento y desabastecimiento, mientras se maximizan las ventas promedio. Por esta razón se tendrá en cuenta los siguientes parámetros:

- ▶ Eliminar pérdidas por saldos de colección de chaquetas.
- ▶ Obtener niveles apropiados de inventario sin correr el riesgo de desabastecimiento o demasiado inventario.
- ▶ Minimizar el riesgo de deterioro de las chaquetas y de la materia prima.
- ▶ Programar la producción con base en las necesidades de venta.

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS

La estacionalidad de las ventas de chaquetas femeninas, se definirá de acuerdo al comportamiento de las ventas de las mujeres entre 18 y 38 años. En donde, según la encuesta, el 50% de las mujeres consumen chaquetas dos veces al año. Por consiguiente, se clasificará el periodo entre Enero y Diciembre de la siguiente manera:

Mes corriente: este es el que por tradición del mercado, no tiene eventos significativos que lo hagan especial como impulsor de ventas. Estos meses son: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre. Estos son meses de similar movimiento en ventas, el promedio de ventas será la décima parte de la suma de los 10 meses corrientes.

Mes temporada: este es el que por tradición del mercado, hace que las ventas tenga resultados superiores. Estos meses son: Julio y Diciembre. Las ventas del mes de Julio son iguales al promedio de ventas mes corriente x 1.4 (40% más). En



tanto que, las de Diciembre son iguales al promedio de ventas mes corriente x 3.5 (350% más)

ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)

La política de inventario de la empresa “CLOSET by nesther” conducirá a obtener una alta rotación de inventarios, logrando así una máxima utilización de los recursos que tiene disponible.

Esta rotación de inventarios indica las veces en que “un capital invertido en producto” se convierte en dinero, es decir el tiempo que tarda en venderse. Esto significa, que entre más alta sea la rotación, las mercancías permanecieron menos tiempo en el punto de venta.

Para calcular la rotación de inventarios, se mide de la siguiente manera:

$$RI = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} = \# \text{ de veces en el periodo}$$

Ahora, si queremos hallar el periodo de rotación, que nos señala el número de días de ventas que el inventario representa, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Periodo de rotación} = \frac{365}{RI} = \text{días en el periodo}$$

Por consiguiente, se puede clasificar el punto de venta de acuerdo a los niveles de rotación de la siguiente manera:

Tienda de alta rotación: si la RI es igual o mayor que 7.0 veces en el año.

Tienda de rotación media: si la RI está entre 4.0 y 6.9 veces en el año.

Tienda de baja rotación: si la RI está entre 3.0 y 3.9 veces en el año.

2.4 ENCUESTA

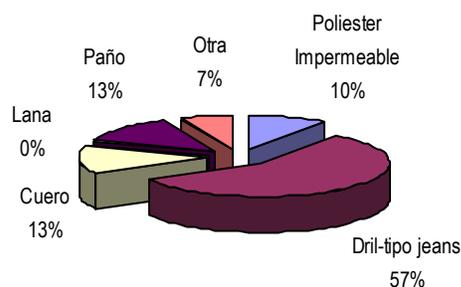
La información se recolectó por medio de una encuesta [Ver anexo 6], que tenía como objetivo identificar el mercado de prendas confeccionadas de vestir femeninas, con énfasis en la demanda de las chaquetas, en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá, conociendo los gustos y necesidades de los consumidores.

La metodología consistió en aplicar la encuesta en la localidad de chapinero más específicamente en la carrera 13 entre las calles 53 y 63, a las personas que frecuentan ese sector de la ciudad.

Se realizó la encuesta a treinta personas, considerando a esta muestra como representativa teniendo en cuenta que se le aplicó a el mercado objetivo que es a mujeres de estratos 3 y 4, en donde se quería conocer sus hábitos de consumo.

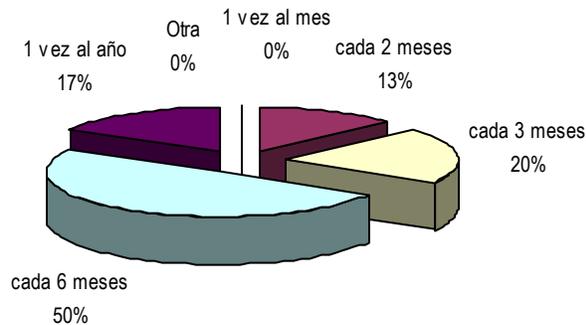
A continuación se encuentran los resultados:

A la pregunta: ¿Qué material prefiere usted al comprar una chaqueta?



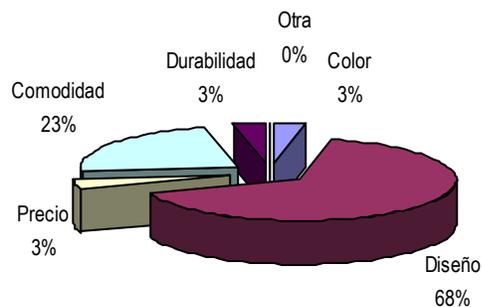
Las mujeres le dan mayor importancia para el material de una chaqueta, a una en Dril-tipo Jeans, con una proporción del 57%, de los cuales el 50% pertenece a estrato 4 y el otro 50% a estrato 3, lo que significa que es un material universal y es apropiado que la producción de chaquetas sea en este tipo de tela para su comercialización.

A la pregunta: ¿Con qué frecuencia compra una chaqueta?



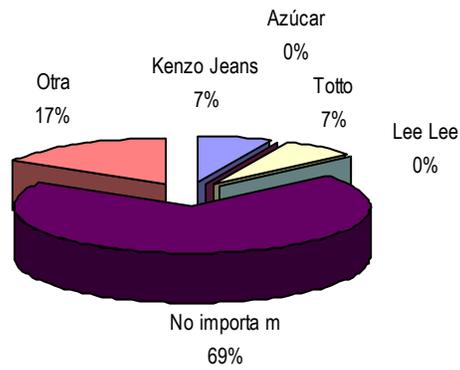
Las mujeres cada 6 meses compran chaquetas, con una proporción del 50%, de los cuales el 46% pertenece a estrato 3 y el 40% a estrato 4, le sigue en proporción la compra de chaquetas cada tres meses con el 20% de ocurrencia. Esto significa que la venta es cíclica cada 2 veces al año.

A la pregunta: ¿Qué es lo más importante para usted al escoger una chaqueta?



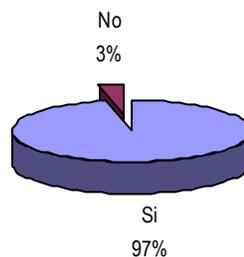
Lo más importante es el diseño con una proporción del 68% y comodidad con una proporción del 23%. Estos dos factores, diseño y comodidad, se utilizarán como valor agregado de las chaquetas.

A la pregunta: ¿Cuál es la marca de chaquetas que usted prefiere?



Se encontró que a las mujeres de este sector no les importa la marca, con una proporción del 69%. Sin embargo, un 17% prefiere usar marcas como Armi, Fuera de Serie y Sisley por la calidad y sus diseños. Lo que significa que la empresa podría trabajar para crear la marca “CLOSET by nesther”

A la pregunta: Al momento de comprar ¿Le gustaría encontrar todos los estilos de ropa en un espacio exclusivamente de su talla? Por qué?



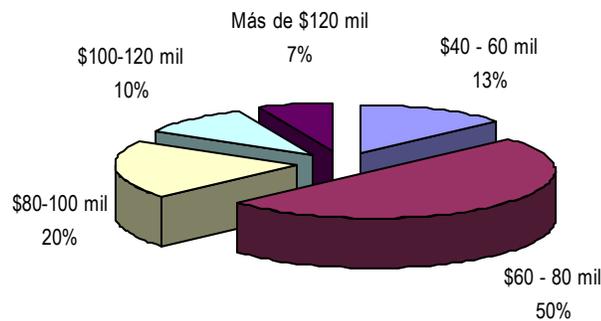
Se encontró, que el 97% de las mujeres les gustaría encontrar todos los estilos de ropa en un espacio para cada talla, lo que confirma el concepto de servicio que se piensa ofrecer.

¿Por qué?



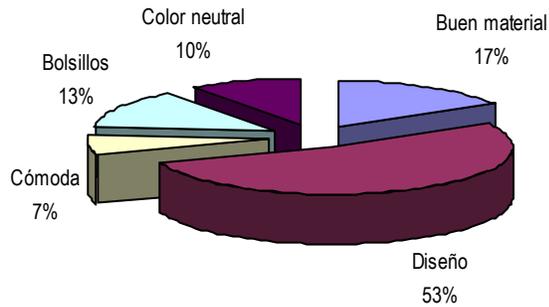
Les gustaría encontrar las prendas en un solo espacio por: Facilidad, con una proporción del 47%, Variedad en un solo lugar, con una proporción del 30% y Ahorro de tiempo, con una proporción del 17%. Lo cual ratifica una vez más el valor agregado que se ofrecerá al cliente en cuanto a servicio.

A la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una chaqueta en dril?



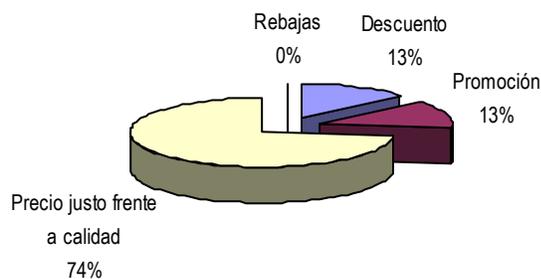
El 50% de las mujeres encuestadas respondió que estaría dispuesta a pagar entre \$60.000 y \$ 80.000 mil pesos y en una proporción del 20% estaría dispuesta a pagar entre \$80.000 y \$100.000 pesos. Lo que significa que el precio a establecer puede oscilar entre \$60.000 y \$100.000.

A la pregunta: ¿Qué debe tener esta chaqueta?



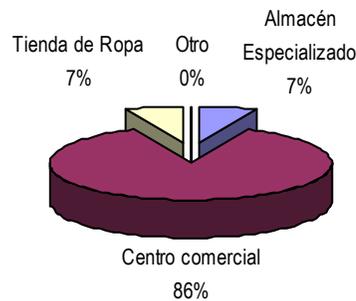
Se confirma una vez más que el diseño es un factor muy importante en el momento de comprar una chaqueta, en este caso el 53% dice que debe tener diseño y el 17% contestó que la chaqueta debe ser de buen material.

A la pregunta: Lo más importante para usted es encontrar ropa con:



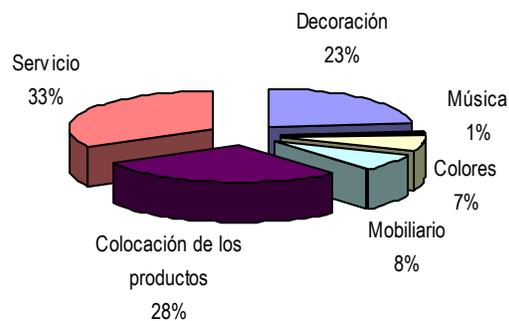
Las mujeres encuestadas respondieron que lo más importante es encontrar ropa con un precio justo frente a calidad, con una proporción del 74%.

A la pregunta: ¿A dónde se dirige cuando compra ropa?



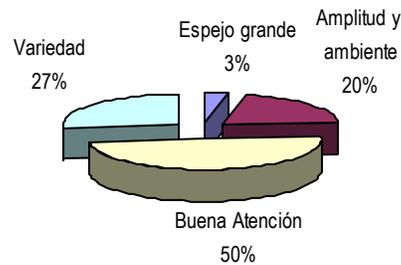
Se encontró que el 86% de las mujeres se dirigen a un centro comercial al momento de comprar ropa. Con lo que se piensa en un futuro, cuando la marca sea conocida, vender en un centro comercial.

A la pregunta: ¿Con relación al punto de venta, seleccione, los tres que en su opinión son los aspectos más importantes?

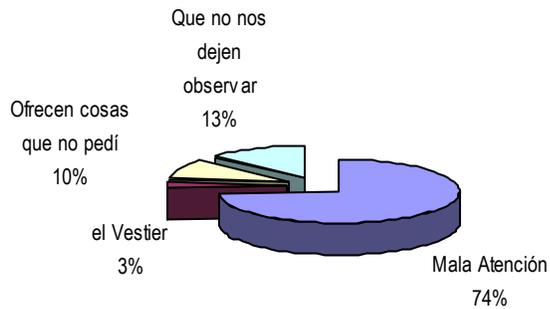


Los tres aspectos más importantes, en orden de importancia son: servicio con una proporción del 33%, colocación de los productos con una proporción del 28% y decoración con una proporción del 23%. Aspectos que hay que tener en cuenta en el momento de abrir el punto de venta.

A la pregunta: ¿Qué es lo que más le gusta y le disgusta cuando llega a un almacén de ropa?



► le gusta



► le disgusta

Entre las cosas que más les gustan a las mujeres cuando llega a un almacén de ropa es que la atiendan bien, con una proporción del 50%, luego le sigue que haya mucha variedad en los productos y por último que el espacio sea grande y que cuente con un buen ambiente.

Entre las cosas que más le disgusta es que exista una mala atención, esto con una proporción del 74%.



CAPÍTULO III. PLAN TÉCNICO

Este capítulo tiene como objetivo identificar las actividades del proceso de producción de la empresa “CLOSET by nesther” para garantizar la fabricación de las chaquetas en dril.

Por consiguiente, en este plan se determinará la elaboración de las chaquetas en dril que se van a vender con la calidad, cantidad y costos requeridos. Por consiguiente, se identificarán las maquinarias, equipos, materias primas, consumos unitarios, procesos y proveedores para asegurar los suministros y la producción de las chaquetas.

3.1 ANÁLISIS DE PRODUCTO

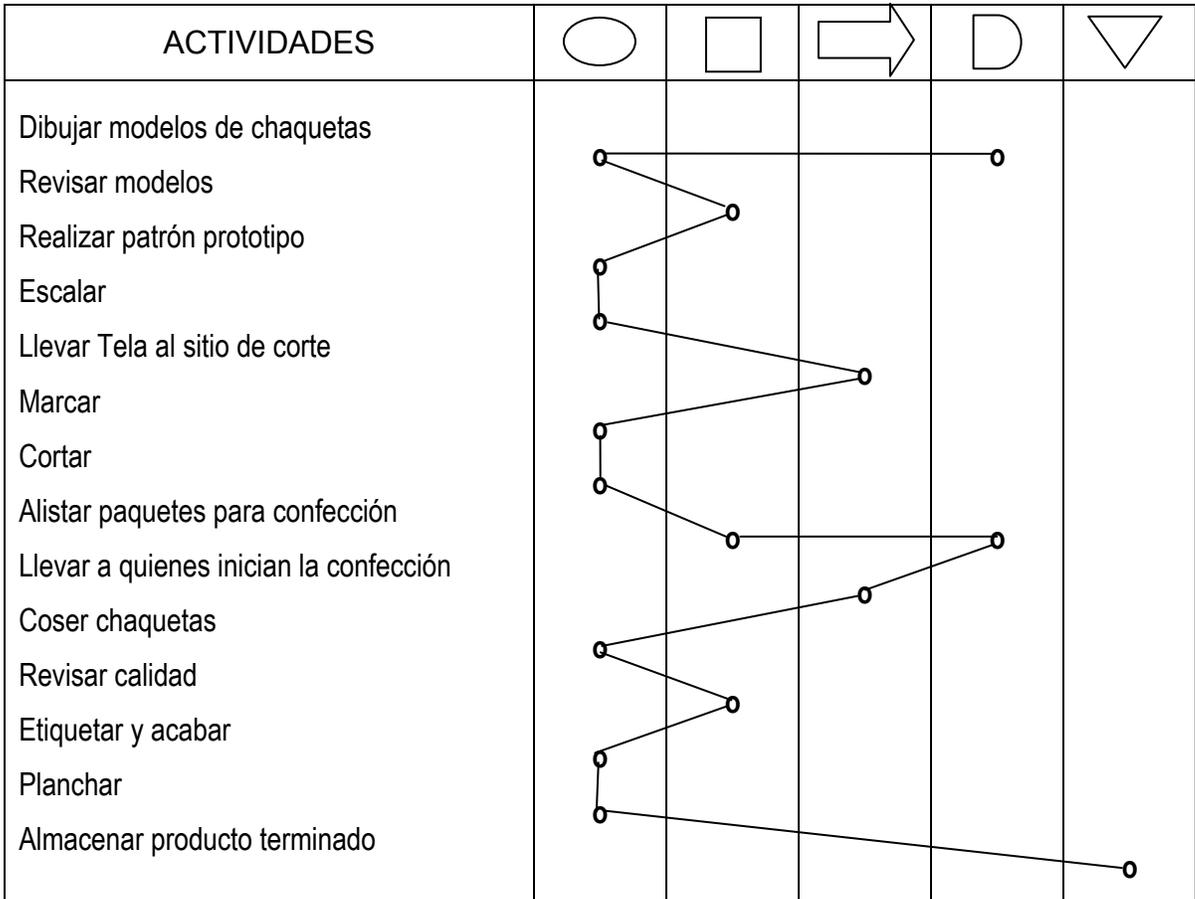
Las chaquetas “CLOSET by nesther” serán innovadoras tanto en diseño como en materiales. Además, se conocerán en el mercado como chaquetas de gran calidad y por eso se prestará especial atención al control de la calidad de las telas, de la confección y a la calidad del servicio al cliente.

De igual manera, se crearán 3 tallas de chaquetas: S, M y L, utilizando para la colección una gama de colores muy amplia, desde colores básicos, pasteles y tonos fuertes, logrando así tener gran variedad en chaquetas en cuanto a colores y sea más comercial.

Los adornos adquieren mucho protagonismo en la confección de las chaquetas, por eso se pondrá mucho cuidado hasta el último detalle de la prenda.

Por otra parte, los closet también contarán con prendas de otras marcas, que se comprarán para su comercialización, entre ellas: camisas manga larga y corta, suéteres de tejido de punto y algodón, pantalones de lino y dril, entre otras.

Diagrama III-1 Diagrama Básico de Flujo



Fuente: elaboración propia

Las convenciones que se presentan en el diagrama III-1 presentado anteriormente, se presentan a continuación:

- Operación
- Inspección
- ➡ Transporte
- D Demora
- ▽ Almacenaje

En cuanto a las materias primas e insumos básicos necesarios [ver Cuadro III-1] para la producción de una chaqueta de dril, se necesitan los siguientes: tela dril, tela para forrar, botones, hilo para coser y filetear, marquilla, etiquetas y gancho para almacenar.

Adicional a esto cada confeccionista contará con un metro, una caja de alfileres cabeza redonda, una tijera y papelería.

Cuadro III-1 Materias Primas e Insumos

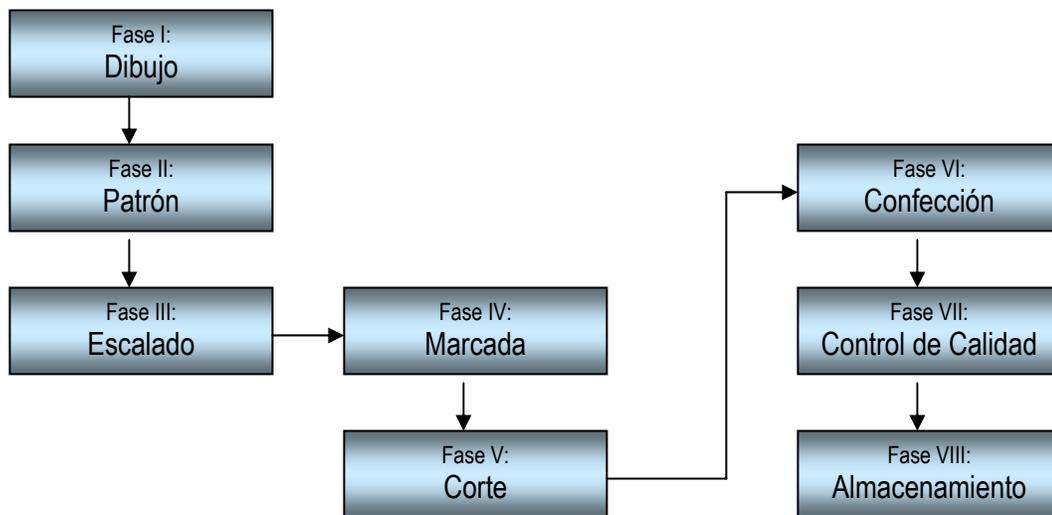
DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	UNIDAD	CANTIDAD	VR UNITARIO	SUBTOTAL
Tela Dril	Lafayette	m	1.2	\$7.200	\$8.640
Tela para forrar	Lafayette	m	0.5	\$3.000	\$1.500
Botones	Indubotones	u	6	\$100	\$600
Hilo para coser	A&E	m	35	\$4	\$140
Hilo para Filetear	A&E	m	180	\$4	\$720
Etiqueta	Finotex	u	1	\$150	\$150
Gancho	idePlas	u	1	\$1.000	\$1.000
TOTAL					\$12.750

Fuente: elaboración propia

3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

La empresa “CLOSET by nether” hará parte de todo el proceso de producción [ver Diagrama III-2]. Por consiguiente se definirán las siguientes fases del proceso de producción de chaquetas en dril y qué se hace en cada una de ellas:

Diagrama III-2 Proceso de producción



Fuente: elaboración propia

Fase I. Dibujo: se diseñan las prendas teniendo en cuenta la forma, el color y la proporción, combinándolos de una manera coherente y atractiva; plasmando en el papel lo que quiere que se confeccione con todas las especificaciones de la prenda.

Fase II. Patrón: se hacen las bases de confección con las medidas específicas de cuello, hombro, brazos, cintura, cadera. Estos patrones servirán para siempre.

Fase III. Escalado: el patrón de producción se escala, es decir, se hace en las diferentes tallas en las que se va a entregar la prenda al cliente. [ver Cuadro III-2]

Cuadro III-2 Parámetros de referencia por talla mujer

Mujer (cm)	S	M	L
Contorno	89	93	100
Cintura	68	74	80
Cadera	96	101	108

Fuente: elaboración propia

Fase IV. Marcada: es la disposición de las piezas de varios patrones encima de una tela para pasar a cortarlo. Por consiguiente debe representar la disposición óptima de los patrones teniendo en cuenta el ancho de la tela. La disposición óptima es la que supone la mínima cantidad de tela que se pierde al cortar las prendas.

Fase V. Corte: se despliega el tejido sobre las mesas de corte, se utiliza una cuchilla que se maneja manualmente y se dirige siguiendo la marcada.

Una vez que el patrón ya esté cortado, las piezas se agrupan para la producción. Se juntan todas las piezas de una prenda y se hacen paquetes por tipo de prenda, adicionando los adornos que se requieran.

Todos estos paquetes deben estar identificados, con el número de modelo, la cantidad de prendas de ese modelo, la referencia de cada prenda.

Fase VI. Confección: se fabrica la prenda según especificaciones en cada paquete.



Fase VII. Control de calidad: la calidad no está sólo en la prenda acabada sino que forma parte de todas las fases del proceso de producción: control de las telas que llegan de fábrica, control de los estándares del escalado, control de la optimización de las telas en las marcadas, control del corte, control de los paquetes del taller de corte, control de la confección, control de los acabados, control del planchado, control de las etiquetas internas y externas, control de los envíos a la tienda.

Fase VIII. Almacenamiento: se almacenan las prendas confeccionadas organizadas por tallas y quedan listas para ser enviadas a la tienda. Es necesario hacer una orden de entrada en la que se especifique qué prendas han entrado en almacén y en qué fecha.

3.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

Para iniciar el negocio, se escogió ubicar el punto de venta en la localidad de chapinero de la ciudad de Bogotá, más específicamente en la Cra 13, lugar que desde los años cincuenta y setenta ha sido el centro de comercio más frecuentado de la ciudad. Del mismo modo, se encuentran gran cantidad de tiendas de zapatos, pastelerías, bancos, universidades pero sobre todo almacenes de ropa de todas las marcas y de todos los precios.

La instalación física del punto de venta cuenta con 65 metros cuadrados [ver Anexo 8], y el arriendo en ese sector de la ciudad es de \$10.500 por metro cuadrado lo que representaría la suma de \$682.500 pesos de arriendo mensual; además, se cuenta con todos los servicios domiciliarios.

Asimismo, el acceso al transporte es de buena calidad, el cual permite que los clientes lleguen a este sector concurrido de la ciudad sin ningún contratiempo.



Por otra parte, el nicho de mercado al que se quiere llegar está muy cerca al sitio donde se ubicará el negocio; el cual es muy frecuentado por mujeres de estratos 3 y 4.

Otro aspecto a tener en cuenta es la ubicación del taller de confección, se ubicará en el barrio de chapinero sector San Luis; que cuenta con 70 metros cuadrados, y el arriendo es de \$5.500 por metro cuadrado que representa la suma de \$385.000 de arriendo mensual.

Bogotá cuenta con un gran número de empresas proveedoras de materias primas para el sector de la confección, lo que es una ventaja para el negocio, al tener cerca el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la fabricación de chaquetas. Estas empresas se ubican en las localidades de Chapinero, Kennedy y Fontibón, lugares que tienen fácil acceso. [ver Anexo 3]

3.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción típico de las chaquetas en dril de la empresa “CLOSET by nesther” comprende dos etapas: a) Diseño y b) Confección. El diseño implica la creación de un diseño según los gustos y requerimientos del mercado objetivo, que luego es traducido a un prototipo, posteriormente cada parte del modelo es reproducido en todas las tallas, luego es trazado en la tela y se corta. La confección, incluye todas las actividades de etiquetado, organización de piezas previamente cortadas, costura, acabado y planchado de las chaquetas.

Los costos de producción de las chaquetas de dril engloban los costos que se pueden atribuir directamente a la prenda. En el cuadro III-3 se relacionan todos los que componen el costo de producir una chaqueta y su valor porcentual respecto al precio de venta en la tienda.

Cuadro III-3 Porcentajes de costos de referencia

+	Telas Adornos	20%
+	Escalados Marcada	5%
+	Corte Confección	25%
+	Planchado Revisado Almacenamiento Envío	4%
=	Total Costo de Producción	52%
+	Margen Bruto	48%
=	Precio de Venta	100%

Fuente: elaboración propia

Los costos de producción una vez restados al precio nos dan como resultado el margen bruto de la chaqueta. Teniendo esto como referencia lo que se va a hacer es multiplicar el costo de producción por dos y ése es el precio que se colocará en la prenda para venderla en la tienda. De esta manera se carga un cien por ciento de los costos de producción y esto dará un margen bruto del 50 por ciento, que será suficiente para cubrir todos los costos.

Cuadro III-4 Margen bruto de una chaqueta

Precio de venta	100%	\$79.900
Costo de producción	50%	\$39.950
Margen bruto	50%	\$39.950

Fuente: elaboración propia



Por otra parte, para el buen funcionamiento de “CLOSET by nester” Ltda. se requieren los siguientes equipos y maquinarias:

- ▶ Una mesa de patronaje, de 0.80 m x 1.50 m
- ▶ Una plancha industrial
- ▶ Un calderín generador de vapor
- ▶ Una cortadora
- ▶ Dos máquinas planas
- ▶ Ocho sillas
- ▶ Una fileteadora
- ▶ Una botonadora
- ▶ Una hojaladora
- ▶ Dos computadores de oficina
- ▶ Equipo de oficina: dos escritorios, dos sillas de escritorio, un archivador, dos teléfonos, un extintor, un tablero
- ▶ Una mesa redonda de 1.20 m de diámetro

En el cuadro III-5 se describen los equipos y maquinarias que serán utilizados en el proceso de fabricación de chaquetas de dril, el proveedor que lo suministrará y el valor correspondiente.

Cuadro III-5 Proveedores de Equipos y Maquinarias

DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	CANTIDAD (Unidades)	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Mesa de patronaje	Mobilier	1	\$150.000	\$150.000
Plancha Industrial	Baltur	1	\$250.000	\$250.000
Calderín generador de vapor	Baltur	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Cortadora	Hoseki	1	\$850.000	\$850.000
Máquinas planas	Singer	2	\$1.250.000	\$2.500.000
Fileteadora	Singer	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Botonadora	Brother	1	\$650.000	\$650.000
Hojaladora	Brother	1	\$600.000	\$600.000
Computador	Dell	2	\$1.250.000	2.500.000
Equipo de Oficina	Panamericana	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Mesa redonda	Mobilier	1	\$120.000	\$120.000
Silla	Panamericana	8	\$60.000	\$480.000
TOTAL				\$13.100.000

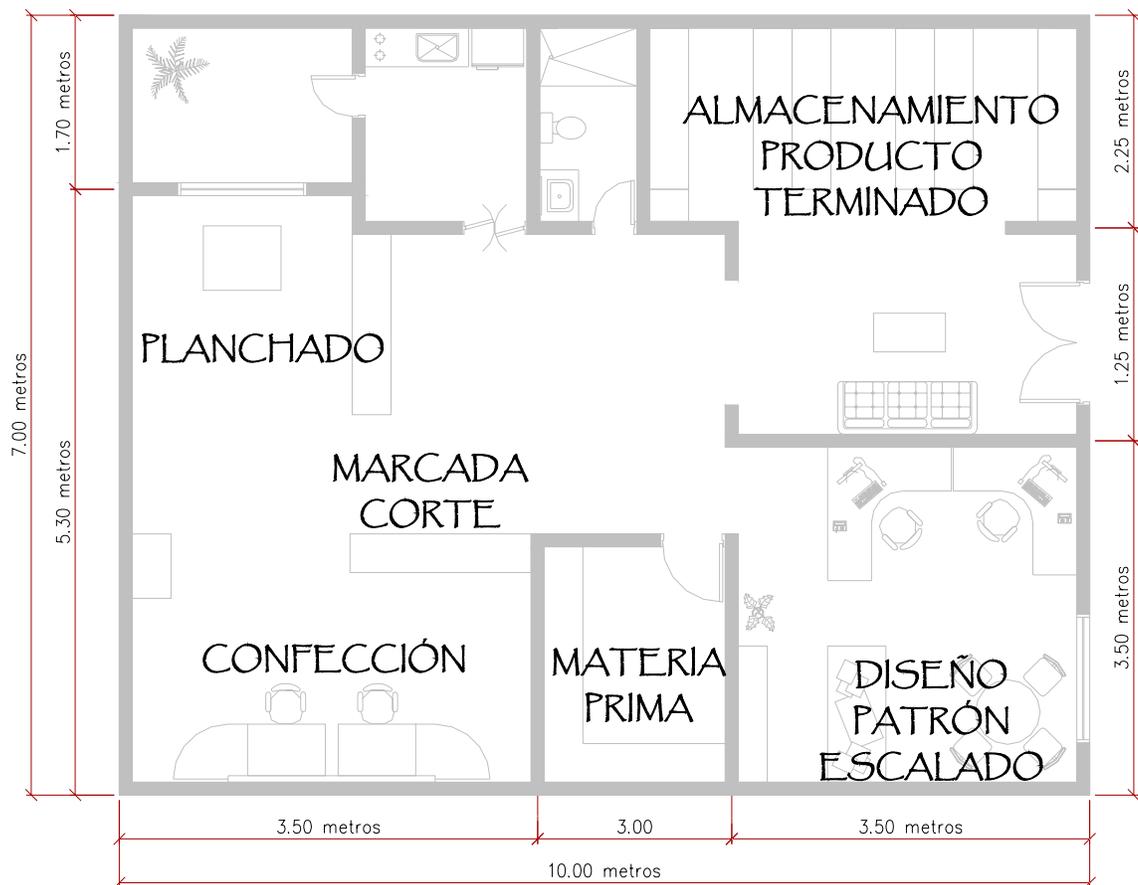
Fuente: elaboración propia

En cuanto a las políticas de mantenimiento, “CLOSET by nesther” tendrá en cuenta que los costos de reparación y prevención, deben minimizarse, como también los costos ocasionados por pérdidas de producción y calidad. Por consiguiente, se realizará un mantenimiento preventivo basado en la edad de la máquina pero también teniendo en cuenta el nivel de producción que la máquina haya realizado en cierta cantidad de tiempo. Se debe controlar el funcionamiento correcto de las máquinas de coser, fileteadoras y plancha y detectar posibles fallas, esto será compromiso de cada persona que usa las máquinas.

3.5 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

Teniendo en cuenta el proceso de producción, se requieren las siguientes áreas básicas:

Diagrama III-3 Distribución de planta



Fuente: elaboración propia

En el diagrama III-3 se especifican las zonas necesarias para la elaboración de las chaquetas en dril, en tanto que es necesario un espacio total de 70 metros cuadrados.

El personal inicial de la empresa, incluyendo los dos socios, será: una diseñadora (socio 1), un asistente de producción (socio 2) y una operaria. Cuando la empresa crezca se contará con un asistente de administración, ya que en el inicio es la diseñadora quien cumple con esta función.

3.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Para realizar el plan de producción se pronosticó una producción de 82 unidades en promedio, puesto que las políticas de inventarios que se establecieron en el plan de mercadeo dice que el promedio de ventas mes corriente será la décima parte de la suma de los 10 meses corrientes. Además, para los meses de temporada que en este caso es Julio y Diciembre, la empresa producirá en el mes anterior de cada uno, según las políticas de inventario, una cantidad mayor al mes corriente por considerarse estas fechas como de mayor desempeño en ventas por un mayor poder adquisitivo de los consumidores. La producción de los años 2 y 3, se calculo, con base en el aumento de las ventas proyectadas para esos años, es decir 6% y 8% respectivamente.

Cuadro III-6 Plan de Producción

INVENTARIO CHAQUETAS															
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
# Unidades	0	82	158	231	276	281	354	117	114	50	35	212	0	4	8
INVENTARIO Costo Unitario	0	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	0	46.666	47.302
INICIAL Costo Total	0	3.826.624	7.373.251	10.779.980	12.879.856	12.179.864	11.853.201	5.459.939	5.319.941	2.332.307	1.633.315	9.893.223	0	186.665	378.414
# Unidades	82	82	82	82	82	115	82	82	82	82	287	82	1.222	1.295	1.373
PRODUCCION Costo M.P. por Unidad	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	12.751	13.389	14.058
Costo Conversion U	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915	33.915
Costo Total por Unidad	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.304	47.973
Costo Total	3.826.624	3.826.624	3.826.624	3.826.624	3.826.624	5.386.607	3.826.624	3.826.624	3.826.624	3.826.624	13.393.184	3.826.624	57.026.031	61.258.290	65.867.106
# Unidades	82	164	240	313	358	376	336	199	196	132	322	294	1.222	1.299	1.381
DISPONIBLE Costo Unitario	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.302	47.969
VENTAS Costo Total	3.826.624	7.653.248	11.198.875	14.606.504	16.706.480	17.546.471	15.679.825	9.286.563	9.146.595	6.159.931	15.026.499	13.719.847	57.026.031	61.444.955	66.245.520
COSTO DE # Unidades	-	6	9	37	97	122	219	85	146	97	110	290	1.219	1.291	1.368
VENTAS Costo Unitario	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.302	47.969
Costo Total	-	279.997	419.995	1.726.647	4.526.616	5.693.270	10.219.886	3.966.622	6.813.257	4.526.616	5.133.276	13.533.182	56.839.366	61.066.541	65.621.920
# Unidades	82	158	231	276	261	254	117	114	50	35	212	4	4	8	13
INVENTARIO Costo Unitario	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	46.666	47.302	47.969
FINAL Costo Total	3.826.624	7.373.251	10.779.980	12.879.856	12.179.864	11.853.201	5.459.939	5.319.941	2.332.307	1.633.315	9.893.223	186.665	186.665	378.414	623.600

Fuente: elaboración propia

3.7 PLAN DE CONSUMO

De acuerdo con el plan de producción, en los meses de junio y noviembre se tiene más producción, por esta razón, se incrementarán respectivamente en un 1.4 y 3.5 los servicios de agua, energía eléctrica y gas.

Cuadro III-7 Plan de Consumo

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ANO 1	ANO 2	ANO 3
ENERGÍA ELECT.	\$136.075	\$136.075	\$136.075	\$136.075	\$136.075	\$190.505	\$136.075	\$136.075	\$136.075	\$136.075	\$571.515	\$136.075	\$1.959.480	\$2.057.454	\$2.160.327
AGUA	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$84.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$252.000	\$60.000	\$864.000	\$907.200	\$952.560
GAS	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$14.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$42.000	\$10.000	\$144.000	\$151.200	\$158.760
TELÉFONO	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$15.500	\$186.000	\$195.300	\$205.065
INTERNET	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$99.760	\$1.197.120	\$2.294.480	\$4.489.200
TOTAL	\$321.335	\$321.335	\$321.335	\$321.335	\$321.335	\$403.765	\$321.335	\$321.335	\$321.335	\$321.335	\$980.775	\$321.335	\$4.350.600	\$5.606.634	\$7.965.912

Fuente: elaboración propia

3.8 PLAN DE COMPRAS

De acuerdo a los requerimientos especificados en el cuadro III-1 de materia prima e insumos, se establece la necesidad de compras de materia prima para producir las chaquetas en las cantidades que se especifican en el plan de producción [ver cuadro-III-6]. Por consiguiente, es necesario realizar el plan de compras de materia prima [ver Cuadro III-8] para conocer en valores los requerimientos en efectivo con que se debe contar.

Por otra parte, como la empresa “CLOSET by nesther” del mismo modo venderá prendas de otras marcas para darse a conocer en el mundo de la moda, [ver Cuadro III-9], las compras de estas prendas se realizarán con un mes por anticipado pero se contabilizará en el mes que llega la mercancía, además, se constituye un apalancamiento de 30 días con los proveedores.

Cuadro III-8 Plan de Compras de materia prima

COMPRAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tela Drill	758.782	758.782	758.782	758.782	758.782	1.864.946	758.782	758.782	758.782	758.782	2.655.297	758.782	11.987.784	12.582.865	14.887.299
Tela Falsa	191.733	191.733	191.733	191.733	191.733	184.748	191.733	191.733	191.733	191.733	461.866	191.733	1.363.143	2.184.438	2.481.814
Balneario	52.639	52.639	52.639	52.639	52.639	79.893	52.639	52.639	52.639	52.639	184.426	52.639	785.257	879.775	972.725
Hilo 1	12.235	12.235	12.235	12.235	12.235	47.243	12.235	12.235	12.235	12.235	49.893	12.235	183.227	289.881	226.363
Hilo 2	63.292	63.292	63.292	63.292	63.292	88.679	63.292	63.292	63.292	63.292	221.911	63.292	542.383	1.848.258	1.167.263
Gambusa	87.822	87.822	87.822	87.822	87.822	163.165	87.822	87.822	87.822	87.822	387.377	87.822	1.388.762	1.456.232	1.624.288
Eligierla	19.479	19.479	19.479	19.479	19.479	18.475	19.479	19.479	19.479	19.479	46.187	19.479	136.314	218.444	243.181
TOTAL	\$ 1.119.731	\$ 1.578.354	\$ 1.119.731	\$ 16.886.716	\$ 18.567.726	\$ 28.678.336									

Fuente: elaboración propia

Cuadro III-9 Plan de Compras de prendas de otras marcas

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Pantalón	0	72.000	188.000	468.000	1.224.000	1.548.000	2.772.000	1.800.000	1.896.000	1.224.000	1.484.000	3.672.000	15.488.000	17.885.600	19.811.518
Camisa C	0	58.274	58.274	226.293	689.288	779.247	1.382.595	527.877	398.865	689.288	789.896	1.895.881	7.691.922	8.525.214	1.478.892
Camisa L	0	99.975	99.975	296.258	598.625	788.758	1.299.975	511.875	866.258	598.625	669.975	1.792.588	7.284.975	8.828.688	8.899.242
Jirón	0	0	0	151.288	378.888	455.688	891.688	982.488	529.288	378.888	455.688	1.194.888	4.611.688	5.153.788	5.667.792
Falda	0	25.288	25.288	188.888	252.888	382.488	554.488	226.888	378.888	252.888	277.288	798.888	3.124.888	3.449.348	3.886.274
Servir	0	18.988	18.988	75.688	189.888	226.888	415.888	178.188	289.588	189.888	287.388	548.188	2.343.688	2.568.885	2.854.789
TOTAL	0	\$ 285.745	\$ 241.743	\$ 1.258.888	\$ 3.236.519	\$ 4.818.297	\$ 7.255.718	\$ 2.819.822	\$ 4.829.819	\$ 3.236.519	\$ 3.715.911	\$ 3.622.481	\$ 48.464.297	\$ 44.764.546	\$ 49.717.498

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a observaciones realizadas las mujeres compran ropa en los siguientes porcentajes:

Cuadro III-10 Clasificación por tipo de prenda

PARTES DE ARRIBA	Camisa / Prendas de punto	40%
PARTES DE ABAJO	Pantalón / Falda	35%
SEGUNDA CAPA	Chaqueta	15%
COMPLETO	Vestido	10%

Fuente: elaboración propia



Con base en esto se halló la frecuencia de compra de las prendas de vestir femeninas se describen en el Cuadro III-10, excepto las chaquetas que no se comprarán si no que se producirán directamente por la empresa.



CAPÍTULO IV. PLAN ADMINISTRATIVO

Este capítulo tiene como objetivo describir las necesidades de talento humano que requiere la empresa “CLOSET by NEsther” y sus responsabilidades, para garantizar un adecuado desarrollo de calidad y gestión.

Por consiguiente, en este plan se definen las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, pero antes se hará el enfoque estratégico de la empresa “CLOSET by nesther”.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

“CLOSET by nesther” es una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, y su confección se especializa en chaquetas en dril para mujer, manteniendo un alto estándar de calidad, un excelente acabado y diseños originales y modernos.

4.1.1 MISIÓN

“CLOSET by nesther” Es una marca dedicada a la confección y comercialización de prendas femeninas, especializada en chaquetas de dril, satisfaciendo las necesidades de las mujeres, innovando en sus diseños, con un nivel de calidad acorde con la marca y brindando un excelente servicio.

4.1.2 VISIÓN

Para el año 2012 seremos una marca líder en la confección de prendas femeninas, en el sector de la industria de la moda a nivel nacional y



latinoamericano, manteniendo su compromiso con el diseño y calidad de sus prendas.

4.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Asegurarle al cliente la satisfacción desde el principio, desde la selección de la materia prima, el diseño, la confección, hasta la forma de entregársela en el punto de venta con un buen servicio.

Proporcionar un excelente clima organizacional a sus empleados y directivos, a través de comunicación asertiva, que permita un respeto entre todas las partes.

4.1.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ▶ Innovación: en los procesos y el servicio, mediante la adecuación creativa al entorno.
- ▶ Trabajo en equipo: buscar que todas las personas estén comprometidas con la organización y actúen arduamente para alcanzar un objetivo común.
- ▶ Mejora Continua: actitud de proponer acciones que permitan mejorar los procesos internos y aumentar la satisfacción de los clientes.
- ▶ Servicio: actitud de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos superando las expectativas de quienes esperan un producto de calidad, generando un ambiente agradable.

4.1.5 IMAGEN

La empresa registra la marca “CLOSET by nesther” en el registro de patentes y marcas.



El logotipo de la marca es la siguiente:

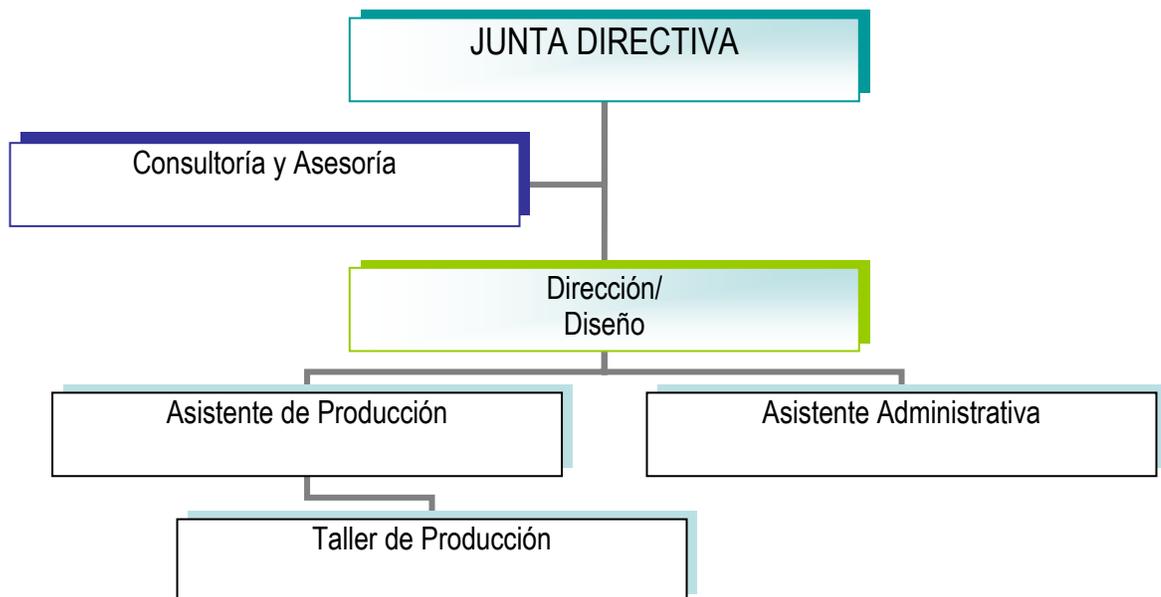


Este logotipo aparecerá en las etiquetas externas e internas de las prendas, así como en las tarjetas de visitas.

4.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

Diagrama IV-1 Organigrama de “CLOSET by nesther”



Fuente: elaboración propia



Pertenece a la junta directiva: los dos socios, un representante de la consultoría designada y la asistente de producción. Quienes se reunirán una vez al mes para tratar temas de interés para la empresa “CLOSET by nesther” y trazar orientaciones precisas para el desarrollo de los objetivos de la organización.

Además harán parte de la nómina los siguientes empleados: la fuerza de ventas y en la parte operativa las confeccionistas.

El estilo de dirección será basado en el liderazgo, en la toma de decisión del líder se elige la alternativa más eficaz de acuerdo a sus habilidades, pensando en las personas y teniendo en cuenta las circunstancias externas.

4.2.1 PERSONAS QUE OCUPARÁN LOS CARGOS

“CLOSET by nesther”, conformará un grupo de trabajo comprometido a cumplir los objetivos organizacionales, para asegurar la satisfacción del cliente. Por eso, el éxito de esta empresa estará en el profesionalismo a la hora de relacionarse con sus empleados, proveedores, talleres, compradores, y colaboradores en general.

DISEÑADORA

Tendrá las siguientes responsabilidades:

- ▶ Diseña las Chaquetas
- ▶ Aprueba las telas y los adornos
- ▶ Realiza los patrones de las chaquetas
- ▶ Realiza la marcada y corte de las chaquetas
- ▶ Realiza las hojas técnicas de las chaquetas
- ▶ Supervisa la producción
- ▶ Representa a la empresa en las ferias y ante los medios de difusión
- ▶ Aprueba los medios de publicidad

- ▶ Aprueba junto con el representante, los objetivos de venta y de distribución
- ▶ Asiste a las reuniones mensuales de junta directiva y aprueba las decisiones tomadas en ellas
- ▶ Aprueba y firma la autorización de pagos de la empresa

Esta persona debe tener el siguiente perfil:

Título profesional en Diseño de Modas. Tener conocimientos del sector y experiencia en el puesto. Ser creativo, para resolver las demandas del mercado. Además, desarrollar proyectos trabajando en equipo, orientándose hacia la producción eficiente, con habilidades de comunicación favorables para la creación de un buen ambiente laboral.

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

Tendrá las siguientes responsabilidades:

- ▶ Asiste a la diseñadora en materia de diseño
- ▶ Es la persona de contacto con los proveedores de las telas y adornos
- ▶ Controla la calidad de la producción
- ▶ Es la persona de contacto con las confeccionistas

Además, como socio tiene las siguientes funciones:

- ▶ Asiste a las reuniones mensuales de la junta administrativa
- ▶ Asiste a los eventos en que sea necesaria su presencia
- ▶ Aprueba las acciones que sea necesario realizar en cumplimiento de los objetivos organizacionales

Esta persona debe tener el siguiente perfil:

Título profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Tener conocimientos del sector y experiencia en el puesto. Capacidad para poder



solucionar problemas que pueden surgir con la calidad de la confección, telas dañadas, envíos con retraso, entre otros.

Además, ser una persona organizada y saber coordinar funciones, personas y procesos.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Tendrá las siguientes responsabilidades:

- ▶ Lleva la agenda de la diseñadora
- ▶ Se encarga de la facturación
- ▶ Realiza los cobros y pagos de la empresa
- ▶ Lleva la contabilidad y elabora el informe para la consultoría
- ▶ Atiende el teléfono y la recepción

Esta persona debe tener el siguiente perfil:

Título profesional en Administración de Empresas, experiencia en el puesto. Ser de total apoyo para las actividades de dirección y capacidad para poder solucionar problemas. Buena comunicación. Además, manejo de office.

CONSULTORÍA

Tendrá las siguientes responsabilidades:

- ▶ Brinda asistencia en marketing, en planificación estratégica y en control presupuestario.

CONFECCIONISTAS

Esta persona debe tener el siguiente perfil:

Destreza en el manejo de máquinas de coser, fileteadoras, corte y material de confección. Tener iniciativa y buenas relaciones personales.



VENDEDORAS

Esta persona debe tener el siguiente perfil:

Conocimientos en ventas y en moda, habilidad para tratar en forma amable a los clientes y al público en general, expresarse claramente, buenas relaciones interpersonales y buena presentación personal.

4.2.2 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Contrato Civil de Prestación de Servicios: Celebrado de manera bilateral entre la empresa y los asistentes de consultoría que serán especialistas en mercadeo y contaduría. La remuneración será de común acuerdo y no se pagarán prestaciones sociales por el tipo de contrato. También, se celebrará este tipo de contratos, con personal operativo en los periodos de Junio y Noviembre, por aumentos en la producción en esas fechas.

Contrato a Término Indefinido: este se firmará para los asistente de producción y administrativa; la duración se extiende hasta cuando las partes lo deseen o cuando se presenten situaciones de hecho que conforme a la ley laboral se consideran causas de terminación del contrato laboral.

Contrato a Término Fijo: este se firmará para las vendedoras y las confeccionistas; renovable cada cuatro meses.

POLÍTICA SALARIAL

Para proporcionar un marco de referencia y determinar los salarios de la empresa "CLOSET by nesther" se plantearán los siguientes objetivos:



- a) Cumplir con las disposiciones legales laborales vigentes.
- b) Captar a las personas más calificadas a los cargos.
- c) Proporcionar una remuneración equitativa a los empleados de acuerdo a sus responsabilidades.
- d) Motivar a sus empleados para una mejor productividad y eficiencia.

DOTACIÓN Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se dotará de uniformes a la fuerza de ventas, el que se modificará cada tres meses y a las confeccionistas se le suministrará cada cuatro meses un par de zapatos y un vestido de labor. Además, contará con toda la papelería necesaria para su desempeño.

Teniendo en cuenta que el ambiente de trabajo es un factor esencial en el rendimiento humano, se contará con un ambiente confortable con las dimensiones necesarias para el buen desenvolvimiento de las actividades de confección que en el taller se realizarán, tales como iluminación, ventilación, condiciones acústicas adecuadas y estará equipado con los muebles e instalaciones correspondientes.

Es por esto que se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- * Asegurar un entorno ambiental óptimo.
- * Simplificar tareas y repartir equitativamente las cargas de trabajo.
- * Que el personal realice pausas y así eliminar la fatiga.

APORTES PARAFISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL

Cuadro IV-1 Consideración de Legislación Laboral

Planta de Personal	Pensión 12%	Salud 8.5%	Riesgos Profesionales 0.522% o 1.044%	Caja de Compensación 9%	Primas 15 días de salario en el semestre	Vacaciones 15 días hábiles de vacaciones en el año	Cesantías 1 salario en el año	Subsidio de Transporte	Intereses de Cesantías 1%
Diseñadora \$750.000	\$90.000	\$63.750	\$3.915	\$67.500	\$62.500	\$31.250	\$62.500	N/A	\$625
Asistente de Producción \$550.000	\$66.000	\$46.750	\$2.871	\$49.500	\$45.833	\$22.917	\$45.833	N/A	\$458
Asistente administrativa \$550.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Representante de Consultoría \$300.000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Confeccionista \$489.200	58.703	41.581	5.107	\$44.027	40.767	20.383	40.767	58.300	408
Vendedor y Cajera \$489.200	58.703	41.581	2.554	\$44.027	40.767	20.383	40.767	58.300	408

Fuente: elaboración propia

Cuadro IV-2 Planta de Personal

	Salario Mensual	Prestación Social	Primer año	Segundo año	Tercer año
Personal Directivo					
Diseñadora 1	\$ 750.000	382.040	13.584.480	14.263.704	14.476.889
Asistente de Producción 1	\$ 550.000	280.163	9.961.952	10.460.050	10.983.052
Asistente Administrativa 1	0	0	0	0	0
Representante de Consultoría 1	\$ 300.000	0	300.000	315.000	330.750
Personal Operativo					
Confeccionista 1	\$ 489.200	310.046	9.590.947	10.070.494	10.574.019
Confeccionista 2	\$ 489.200	310.046	3'196.982	3'356.831	3'524.673
Personal de Ventas					
Vendedora 1	\$ 489.200	307.492	8.763.612	9.201.792	9.661.882
Vendedora 2	\$ 489.200	307.492	8.763.612	9.201.792	9.661.882
Vendedora 3	\$ 489.200	307.492	1.593.384	1.673.053	1.756.706
TOTAL			55.754.968	58.542.717	61.469.853

Fuente: elaboración propia



La diseñadora junto con el asistente de producción formarán un equipo para realizar las labores conjuntas para la puesta en marcha del negocio, además, el representante de consultoría brindará asistencia en control presupuestario una vez al año.

Asimismo, para la producción de 82 chaquetas mensuales, se necesitará una persona en confección y solo en las fechas de temporada se contratará otra por prestación de servicios, quien ayudará a los aumentos en producción en esas fechas específicas. Los incrementos en los salarios se calculan con base en un aumento del 5% anual.

CAPÍTULO V. PLAN LEGAL

Este capítulo tiene como objetivo identificar y compilar los requerimientos legales que la empresa “CLOSET by nesther” debe cumplir para su operación.

Por consiguiente, en este plan se definen el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que se derivan de este tipo de sociedad, además se analizará las implicaciones que tiene el proyecto sobre la comunidad.

5.1. TIPO DE SOCIEDAD

El tipo de empresa que se constituirá será de Sociedad Limitada, que recibirá el nombre de CLOSET by nesther el cual estará seguido de la palabra “Limitada” o su abreviatura “Ltda”. Constituyéndose así bajo escritura pública entre los dos socios, quienes responderán con sus respectivos aportes; 51% por la diseñadora y 49% para el socio con conocimientos en producción.

Se escogió la forma jurídica de sociedad Ltda., por responder solidariamente a los intereses de la sociedad, en otras palabras, se compartirá el riesgo, al conformar la sociedad con otro socio y teniendo la opción de llegar máximo a 25 socios.

5.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

Teniendo en cuenta que el tipo de sociedad es Ltda., se elabora la minuta, que debe tener el siguiente contenido:

- ▶ Los datos de los socios constituyentes: nombres completos, cédulas, nacionalidad, estado civil y domicilio.
- ▶ La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma.
- ▶ El domicilio de la sociedad y de las sucursales que se establezcan.

- ▶ El negocio de la sociedad (objeto social), enunciando en forma clara y completa las actividades principales.
- ▶ El capital social pagado por cada socio. Si es una sociedad por acciones se deberá expresar el capital suscrito y pagado, la forma como se cancelarán las cuotas y el valor nominal de las acciones representativas del capital.
- ▶ Se debe expresar como se administrará la sociedad, las facultades de los administradores, las asambleas y juntas de los socios, según lo establecido legalmente para cada tipo de sociedad.
- ▶ Los días y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios ya sea de manera ordinaria o extraordinaria, y la forma como se decidirá en un determinado asunto.
- ▶ Las fechas en que se deben hacer los balances generales y como se distribuirán las utilidades, así como también la reserva legal.
- ▶ La duración de la empresa y sus causales para disolverla, y la forma de liquidarla.
- ▶ Establecer el representante legal de la sociedad con su domicilio, sus facultades y obligaciones.

En la Notaría se procede a transcribir la minuta para la conformación de la escritura pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y huellas.

En la oficina de Rentas Departamentales se realiza el pago de impuesto de registro sobre la escritura de constitución.

Cuadro V-1 Gastos de Constitución de la empresa

Gastos iniciales	
Escritura de Constitución	\$ 115.000
Registro mercantil	\$ 418.000
Certificado de Bomberos	\$ 35.000
Certificado de emisión de gases	\$ 330.000
Total Gastos	\$ 898.000

Fuente: elaboración propia

IMPLICACIONES TRIBUTARIAS

En la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), se obtiene el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales.

También, se debe solicitar el RUT (registro único tributario) y al mismo tiempo se solicita el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en el negocio.

El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. La empresa “CLOSET by nesther” Ltda., será responsable del régimen común el cual se deberá hacer bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, que se consigue directamente en la DIAN.



IMPLICACIONES LABORALES

- ▶ Inscribir a los empleados ante la Administración de Riesgos Profesionales, “CLOSET by nesther” Ltda., elegirá a SURATEP por su servicio y experiencia.
- ▶ Afiliarlos al sistema de seguridad social y de pensiones ante las entidades promotoras de salud (EPS) y Fondos de Pensiones, y los empleados pueden elegir a que entidad desean vincularse.
- ▶ Afiliar a los empleados a un Fondo de Cesantías.
- ▶ Inscribir a los empleados a una Caja de Compensación Familiar.
- ▶ Elaborar el programa de Seguridad Social Industrial y el Reglamento de Higiene para el taller de confección.

5.3 ANÁLISIS AMBIENTAL

Para manejar los residuos de la empresa “CLOSET by nesther” Ltda., se contará con un sistema de reciclaje, en el que se recogerán todos los retazos que la confección de chaquetas arroje y serán almacenados para luego venderlos.

El riesgo de contaminar de la empresa “CLOSET by nesther” Ltda., es si se efectuara un mal manejo de los residuos sólidos, por lo que se pensará en hacer una producción más limpia y así lograr prevenir posible contaminación del ambiente. Es así como para la emisión de gases que se generará por la utilización de la plancha industrial, se hará uso de un calderín alimentado con gas, lográndose así una producción limpia sin deteriorar el medio ambiente. Para esto, se cumplirá con lo establecido en la ley, que denota un permiso de emisión de gases solicitado al Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente - DAMA.



El riesgo para la comunidad, es el aumento del volumen de residuos generados por el taller de confección, además, que se haga un mal uso de los recursos tales como agua, aire y energía eléctrica.

Por otra parte, los trabajadores se ubicarán en un sitio cerrado, en un ambiente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

5.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El compromiso de la empresa “CLOSET by nesther” Ltda., es el de contribuir a la sostenibilidad de los diferentes grupos de interés, la comunidad y la misma empresa. Este compromiso será de la siguiente manera:

- ▶ Proveedores: buscando el mejor acuerdo negociado en precios, calidad y servicio, además, que se generen excelentes relaciones comerciales.
- ▶ Competidores: no incurriendo en prácticas de competencia desleal, respetando sus productos y su buen nombre.
- ▶ Comunidad: contribuyendo al desarrollo social y a la preservación del medio ambiente, con un programa de reciclaje que no contamine con los residuos sólidos que genera la empresa y por otra parte, generando empleo.
- ▶ Clientes: entregando un producto de calidad y garantizando la prestación de un buen servicio, satisfaciendo así las necesidades de los clientes.
- ▶ Estado: cumpliendo con las leyes institucionales, respondiendo oportunamente con las obligaciones tributarias que se generen por el ejercicio de las actividades de la empresa “CLOSET by nesther” Ltda.
- ▶ Socios: satisfaciendo mediante la rentabilidad de sus aportes, promoviendo una gestión empresarial responsable que de confianza a la junta directiva sobre los procesos y los productos de la empresa.



- ▶ Empleados: Remunerando de manera adecuada su contribución al desarrollo de la empresa y promoviendo su crecimiento personal y profesional.

Por estas prácticas, “CLOSET by nesther” Ltda., será reconocida como una empresa responsable, que contribuye al desarrollo como país.

CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO

Este capítulo tiene como objetivo determinar las necesidades de recursos financieros y su asignación, para establecer el beneficio que va a lograr la inversión realizada a la empresa “CLOSET by nesther” y la forma en que esas necesidades se financiaran, también se incluyen las proyecciones financieras que permiten conocer la situación financiera de la empresa.

6.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión en activos fijos, se dividió en dos partes: los que se generan en el taller de confección y los del punto de venta. El cuadro VI-1 muestra que los requerimientos para el taller de confección suman \$13´100.000 y el cuadro VI-2 muestra los requerimientos del punto de venta, se necesitan \$11´735.000

Cuadro VI-1 Presupuesto de inversión en activos fijos del taller

DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	CANTIDAD (Unidades)	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Mesa de patronaje	Mobilier	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Plancha industrial	Baltur	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Calderín	Baltur	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Cortadora	Hoseki	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Máquinas planas	Singer	2	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000
Fileteadora	Singer	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Botonadora	Brother	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Hojaladora	Brother	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Computador	Dell	2	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000
Equipo de oficina	Panamericana	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Mesa redonda	Mobilier	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Silla	Panamericana	8	\$ 60.000	\$ 480.000
			TOTAL	\$ 13.100.000

Fuente: elaboración propia

Cuadro VI-2 Presupuesto de inversión en activos fijos del punto de venta

DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	CANTIDAD (Unidades)	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
Maniquies	Maniquies de Colombia	3	\$ 150.000	\$ 1.050.000
Escritorio recepción	Mobilier	1	\$ 250.000	\$ 400.000
Sillas	Mobilier	2	\$ 3.000.000	\$ 100.000
Pantalla táctil	Dell	1	\$ 850.000	\$ 750.000
Software	Nocasoft	1	\$ 1.250.000	\$ 3.000.000
Datáfono	Davivienda	1	\$ 1.000.000	\$ 700.000
Teléfono	General Electric	1	\$ 650.000	\$ 80.000
Armario tipo closet	Construmuebles Ltda	3	\$ 600.000	\$ 3.000.000
Módulos de vestier	Construmuebles Ltda	7	\$ 1.250.000	\$ 1.400.000
Sofas de espera	Construmuebles Ltda	3	\$ 1.000.000	\$ 75.000
Espejo	Vitalco	11	\$ 120.000	\$ 880.000
Exhibidor	Construmuebles Ltda	1	\$ 60.000	\$ 300.000
TOTAL				\$ 11.735.000

Fuente: elaboración propia

En total los requerimientos de inversión en activos fijos (equipos, muebles y enseres) para el taller y el punto de venta ascienden a \$24'835.000. Estos activos se adquirirán de contado.

La empresa "CLOSET by nesther" Ltda., iniciará con un capital de los socios de \$30'000.000 y con una financiación de \$20'000.000. Esta financiación, se llevará a cabo con Coomeva Cooperativa, en donde los empresarios son socios profesionales y se cuenta con una tasa preferencial del 1,7% nominal y con las que se cubrirán las asignaciones presupuestarias.

En el Anexo 12 se muestra la amortización sobre el capital prestado, por un periodo de tres años. Los \$20'000.000 que se prestarán a Coomeva Cooperativa con una tasa del 1,7% nominal serán amortizables con una cuota fija de \$747.354 pagaderos a tres años. Este pasivo se especifica en el balance general en el ítem de obligaciones bancarias, [ver Cuadro VI-4].



6.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se elaboraron para suministrar, al plan de negocio y a los usuarios del mismo, de información referente a la posición financiera de la empresa “CLOSET by nesther” Ltda. Estos son: Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General.

6.2.1 ESTADO DE RESULTADOS

Las ventas se dividen en: ventas por la confección de chaquetas en dril y en ventas de prendas compradas para comercializar. Las ventas de confección, superan a las de comercialización, y esta tendencia se incrementa, durante los periodos posteriores. Por lo cual, la política de posicionamiento de la empresa se ve beneficiada, ya que los productos de la marca “CLOSET by nesther”, tienen un lugar primordial en las ventas.

En cuanto a los Inventarios, para los periodos finales del año, no habrá mucha producción, por lo cual, los niveles de inventarios finales, no representaran un valor elevado, puesto que enero, es uno de los meses, que no presenta un movimiento de ventas, lo que hace que no sea necesario recurrir a una producción normal para este periodo.

Las depreciaciones de maquinaria, se realizan con base en el método de línea recta, con las tablas de depreciación ya establecidas, en cuanto al tipo de maquinaria, y el número de años, en los cuales esta puede ser depreciada.

Los gastos administrativos de CLOSET by nesther” Ltda., estarán determinados por los salarios administrativos, los pagos anuales de servicios públicos, seguros, transporte, papelería y seguridad.



La amortización de diferidos está dada, por el costo de la publicidad y los gastos de constitución de la empresa, por un valor de \$3.898.000, que se amortiza a 5 años por una suma anual de \$779.600.

Los incrementos de precios de los inventarios para los años 2 y 3, se calcularon bajo una tasa proyectada de inflación del 5%.

Cuadro VI-3 Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas productos Confeccionados	\$ 97.318.200	\$ 116.177.090	\$ 136.786.320
Ventas Productos comercialización	\$ 65.007.720	\$ 71.921.934	\$ 79.883.093
VENTAS	\$ 162.325.920	\$ 188.099.024	\$ 216.669.413
Inventario Inicial Productos Terminados	\$ 0	\$ 186.665	\$ 378.414
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 0	\$ 327.191	\$ 707.011
Compras	\$ 16.686.716	\$ 18.567.726	\$ 20.670.396
Compras comercialización	\$ 40.464.297	\$ 44.764.546	\$ 49.717.490
Inventario Final de Materia Prima	\$ 327.191	\$ 707.011	\$ 1.146.376
Materia Prima Utilizada	\$ 56.823.822	\$ 62.952.452	\$ 69.948.521
Salarios mano de Obra Directa	\$ 12.787.929	\$ 13.427.326	\$ 14.098.692
Gastos de Fabricación	\$ 8.476.020	\$ 8.899.821	\$ 9.344.812
Depreciación Maquinaria	\$ 1.886.667	\$ 1.886.667	\$ 1.886.667
Depreciación Edificio	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Costo de Fabricación	\$ 79.974.438	\$ 87.166.265	\$ 95.278.691
Inventario Final Productos Terminados	\$ 186.665	\$ 378.414	\$ 623.600
COSTO DE VENTAS	\$ 79.787.773	\$ 86.974.516	\$ 95.033.505
UTILIDAD BRUTA	\$ 82.538.147	\$ 101.124.508	\$ 121.635.908
Depreciación Muebles	\$ 3.317.667	\$ 3.317.667	\$ 3.317.667
Gastos de Administración	\$ 55.850.564	\$ 58.643.092	\$ 61.575.247
Gastos de Amortización Activos Diferidos	\$ 779.600	\$ 779.600	\$ 779.600
Intereses	\$ 3.596.031	\$ 2.391.594	\$ 917.125
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18.994.285	\$ 35.992.556	\$ 55.046.269
Impuestos	\$ 6.648.000	\$ 12.597.394	\$ 19.266.194
UTILIDAD NETA	\$ 12.346.285	\$ 23.395.161	\$ 35.780.075

Fuente: elaboración propia



6.2.2 BALANCE GENERAL

La empresa “CLOSET by nesther” Ltda., iniciará con un capital de trabajo de \$50.000.000.

En el balance general, se muestra un resumen de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, que a continuación se analizan:

Los activos en el año 0, que es el periodo de pre-operativo la empresa tiene \$50.000.000 y en el tercer año ya la empresa cuenta con un activo de \$109.484.033. El ingreso en efectivo es sobre el total de las ventas ya que no se vende a crédito.

Los pasivos con que inicia la empresa en el año pre-operativo, tiene un valor de \$20.000.000 correspondiente al préstamo hecho a la Cooperativa Coomeva, crédito que se cancela en el tercer año, y para este mismo año la empresa cuenta con un pasivo de \$19.266.194 que corresponden a los impuestos por pagar que se generaron en ese año.

El patrimonio, que es lo que realmente le pertenece a los socios, comenzó con un capital de \$30.000.000 en el año pre-operativo y alcanzó en el tercer año la suma de \$122.293.094 indicando que las utilidades generadas han tenido un buen comportamiento.

Cuadro VI-4 Balance General

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BALANCE GENERAL				
Efectivo	\$ 21.267.000	\$ 36.365.314	\$ 61.250.353	\$ 96.932.857
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario materia prima	\$ 0	\$ 327.191	\$ 707.011	\$ 1.146.376
Inventario Producto Terminado	\$ 0	\$ 186.665	\$ 378.414	\$ 623.600
Total Activo Corriente	\$ 21.267.000	\$ 36.879.169	\$ 62.335.778	\$ 98.702.833
Edificios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Maquinaria	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Depreciación Acumulada	\$ 0	-\$ 1.886.667	-\$ 3.773.333	-\$ 5.660.000
Muebles y Enseres	\$ 15.835.000	\$ 15.835.000	\$ 15.835.000	\$ 15.835.000
Depreciación Acumulada	\$ 0	-\$ 3.317.667	-\$ 6.635.333	-\$ 9.953.000
Terreno	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Activo Fijo	\$ 24.835.000	\$ 19.630.667	\$ 14.426.333	\$ 9.222.000
Activos Diferidos	\$ 3.898.000	\$ 3.898.000	\$ 3.898.000	\$ 3.898.000
Amortización Diferidos	\$ 0	\$ 779.600	\$ 1.559.200	\$ 2.338.800
Total Activo Diferido	\$ 3.898.000	\$ 3.118.400	\$ 2.338.800	\$ 1.559.200
TOTAL ACTIVO	\$ 50.000.000	\$ 59.628.236	\$ 79.100.911	\$ 109.484.033
Cuentas por Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones Bancarias	\$ 20.000.000	\$ 14.627.781	\$ 8.051.125	\$ 0
Impuestos por Pagar	\$ 0	\$ 6.648.000	\$ 12.597.394	\$ 19.266.194
Total Pasivos Corrientes	\$ 20.000.000	\$ 21.275.781	\$ 20.648.519	\$ 19.266.194
Obligaciones Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cesantías por Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Primas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Otros Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 20.000.000	\$ 21.275.781	\$ 20.648.519	\$ 19.266.194
Capital	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidades Retenidas	\$ 0	\$ 0	\$ 12.346.285	\$ 35.741.446
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 12.346.285	\$ 23.395.161	\$ 35.780.075
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000	\$ 42.346.285	\$ 65.741.446	\$ 101.521.521
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 50.000.000	\$ 63.622.066	\$ 86.389.966	\$ 120.787.716

Fuente: elaboración propia

6.2.3 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja se encuentra dividido, en primer lugar por el flujo de tesorería, donde se encuentran básicamente los ingresos y egresos de la empresa que va a determinar el flujo de caja libre y así determinar la rentabilidad de la inversión.

Cuadro VI-5 Flujo de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 0	\$ 21.267.000	\$ 36.365.314	\$ 61.250.353
Ingresos por Ventas	\$ 0	\$ 162.325.920	\$ 188.099.024	\$ 216.669.413
Ingresos Ventas Meses anteriores	0	\$ 2.654.169	\$ 2.654.170	\$ 2.654.171
Ingresos por Aportes de Socios	\$ 30.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos por prestamos	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 50.000.000	\$ 164.980.089	\$ 190.753.194	\$ 219.323.584
Egresos por Salarios	\$ 0	\$ 12.787.929	\$ 13.427.326	\$ 14.098.692
Egresos Compras de materia prima	\$ 0	\$ 57.151.013	\$ 63.332.272	\$ 70.387.886
Egresos por Administracion	\$ 0	\$ 55.850.564	\$ 58.643.092	\$ 61.575.247
Egresos por Fabricacion (GASTO)	\$ 0	\$ 8.476.020	\$ 8.899.821	\$ 9.344.812
Egresos por Impuestos	\$ 0	\$ 6.648.000	\$ 12.597.394	\$ 19.266.194
Gastos de Constitución	\$ 1.898.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos Adquisicion de Maquinaria	\$ 24.835.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos por publicidad de lanzamiento	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago Cuota Banco	\$ 0	\$ 8.968.250	\$ 8.968.250	\$ 8.968.250
TOTAL EGRESOS	\$ 28.733.000	\$ 149.881.775	\$ 165.868.155	\$ 183.641.081
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 21.267.000	\$ 36.365.314	\$ 61.250.353	\$ 96.932.857
SALDO FINAL POR AÑO FLUJO DE TESORERIA	\$ 21.267.000	\$ 15.098.314	\$ 24.885.039	\$ 35.682.504
FLUJO DE CAJA LIBRE				
SALDO FINAL POR AÑO FLUJO DE TESORERIA	\$ 0	\$ 15.098.314	\$ 24.885.039	\$ 35.682.504
MENOS APORTES SOCIOS	\$ -30.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS PRESTAMOS	\$ -20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MAS AMORTIZACION DE PRESTAMOS	\$ 0	\$ 5.372.219	\$ 5.372.219	\$ 5.372.219
MAS PAGO DE INTERESES	\$ 0	\$ 3.596.031	\$ 3.596.031	\$ 3.596.031
MENOS AHORRO IMPUESTOS POR INTERESES	\$ 0	\$ 0	\$ -1.258.611	\$ -1.258.611
MAS DIVIDENDOS PAGADOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS INVERSION DE ACCIONISTAS EN ESPECIE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -50.000.000	\$ 24.066.564	\$ 32.594.678	\$ 43.392.143

Fuente: elaboración propia



En el flujo de caja, [ver Cuadro VI-5], se muestran los saldos disponibles para atender los compromisos con los acreedores financieros y con los socios. En el año 1, se cuenta con un efectivo de \$24.066.564 y en el tercer año \$43.392.143, cantidad con la que los socios ya pueden tomar decisiones acerca de repartirla como utilidades o dividendos.

6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con una tasa de oportunidad del 15%, que se tomó como base teniendo en cuenta la rentabilidad que se obtiene de invertir el capital en un CDT a una tasa efectiva del 9%, se estimó para el negocio una tasa mayor a la que existe en el mercado.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo del proyecto de inversión. Cuando el Valor Presente Neto es igual a cero significa que la TIR es igual a la tasa de oportunidad. Para conocer este comportamiento, la empresa “CLOSET by nesther” realiza tres escenarios:

En un escenario pesimista, [ver Cuadro VI-6], se calcula una TIR del 14,46% y un VPN \$-429.199, que significa que los rendimientos que se obtendrían en la inversión es menor que los rendimientos en otra alternativa de negocio. Sin embargo, vale la pena resaltar, que para este análisis se tomó una tasa de mercado muy alta para valorar el proyecto.

En un escenario real o más probable, [ver Cuadro VI-7], se tiene una TIR del 39,48%, que indica, que los rendimientos que se obtienen son mayores a los que se obtendrían en otra alternativa de negocio, y es una buena decisión invertir en este negocio. El VPN en este escenario significa que el valor del negocio tendrá un incremento equivalente a \$20.960.647, con lo que se maximiza la inversión.

En el escenario optimista, [ver Cuadro VI-8], los resultados son excelentes, con una TIR del 83,49% y un VPN de \$63.788.787, que también indican que es una buena decisión invertir en este negocio que puede cumplir con los niveles de producción de chaquetas de dril y además comercializar prendas de vestir femeninas de otras marcas.

Cuadro VI-6 Escenario pesimista

Proyección de ventas en unidades			
	Año 1	Año 2	Año 3
Chaquetas en dril	1096	1162	1231
Proyección de ventas en pesos			
	Año 1	Año 2	Año 3
Chaquetas en dril	\$ 87.570.400	\$ 104.568.380	\$ 123.087.690

Fuente: elaboración propia

Para el escenario pesimista, se tiene en cuenta una penetración del mercado del 80%, con respecto a la penetración del mercado presupuestada, donde se muestran unas ventas que van creciendo año tras año.

Cuadro VI-7 Escenario real

Proyección de ventas en unidades			
	Año 1	Año 2	Año 3
Chaquetas en dril	1218	1291	1368
Proyección de ventas en pesos			
	Año 1	Año 2	Año 3
Chaquetas en dril	\$ 97.318.200	\$ 116.177.090	\$ 136.786.320

Fuente: elaboración propia

Este escenario se calculó con base en la investigación de mercados realizada, la que confirmó, que en una penetración del mercado óptima y un crecimiento

moderado, el nivel presentado anteriormente es el ideal, y el que tiene la mayor probabilidad de ocurrencia.

Cuadro VI-8 Escenario optimista

Proyección de ventas en unidades			
	Año 1	Año 2	Año 3
Chaquetas en dril	1462	1549	1642
Proyección de ventas en pesos			
	Año 1	Año 2	Año 3
Chaquetas en dril	\$ 116.813.800	\$ 139.394.510	\$ 164.183.580

Fuente: elaboración propia

Para calcular el escenario optimista, se tomó un aumento en la penetración del mercado del 20%, superior al presupuestado, y por lo tanto, aumentaron las unidades vendidas y consecuentemente las ventas.

Cuadro VI-9 Variaciones de la TIR y el VPN según escenarios

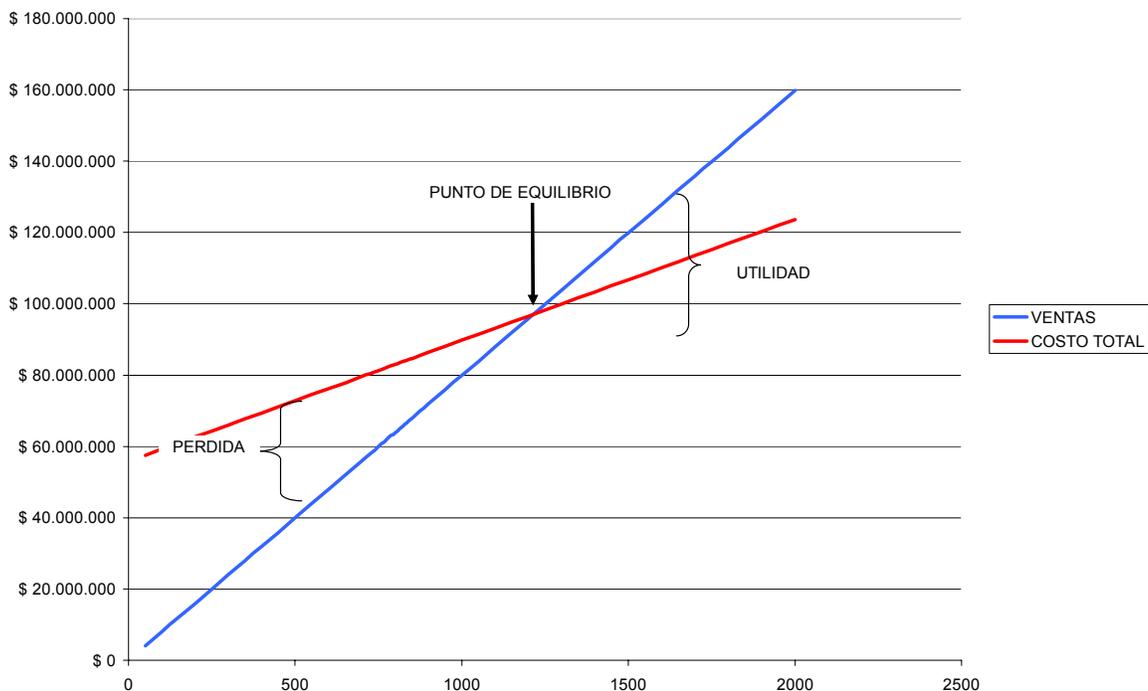
Variaciones			
Periodo	Pesimista	Real	Optimista
0	\$ -50.000.000	\$ -50.000.000	\$ -50.000.000
1	\$ 15.737.849	\$ 24.066.564	\$ 40.723.993
2	\$ 21.106.879	\$ 32.287.595	\$ 52.081.786
3	\$ 30.206.862	\$ 43.392.143	\$ 69.908.876
TIR	14,46%	39,48%	83,49%
VPN	\$ -429.199	\$ 20.960.647	\$ 63.788.787

Fuente: elaboración propia

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para la empresa “CLOSET by nesther” Ltda., se ha ubicado en un nivel de unidades vendidas de 1.225 en un periodo de un año correspondiente a un nivel de ventas de \$97.877.500, los cuales cubren los costos fijos y variables presentando una utilidad cero. Este punto de equilibrio se alcanza a partir del segundo año, cuando las ventas son superiores a 1.225 unidades de chaquetas. En el primer año las ventas en unidades son de 1.218 en donde se pensaría que la empresa no obtiene utilidades, pero como también se comercializan prendas de otras marcas, con estos ingresos por ventas se logran cubrir los costos y se logra tener utilidades desde el primer año.

Gráfica VI-1 Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia



CONCLUSIONES

El sector textil y de la confección en la ciudad de Bogotá, está creciendo en paralelo con el crecimiento que representa este sector en los mercados internacionales. El panorama que se vislumbra es positivo, con un entorno además de dinámico importante, donde existe un mercado con un alto potencial y grandes oportunidades, que se deben aprovechar. La empresa CLOSET by nesther” Ltda., se proyectará en este tipo de negocios, el de producir y comercializar prendas de vestir, y ofrecer además una modalidad de ventas diferente, como lo es el concepto de closet que manejará en su punto de venta.

El Plan de Mercadeo, ayudó a establecer los requerimientos técnicos especiales que debe tener el negocio para su éxito, por eso se le dio importancia a los atributos del producto que son: comodidad, diseño, calidad de los acabados y variedad de colores; y al servicio que ofrece con una atención especial con sus tres closet. La esencia del negocio se basa en crear un espacio para cada talla de mujer, brindando mayor comodidad y variedad en un mismo lugar, satisfaciendo las necesidades del mercado objetivo frente al vacío que presentan los otros negocios, que no prestan este servicio.

La encuesta también ayudó a determinar la existencia real de los clientes para las chaquetas de dril que la empresa va a producir, así como la disposición de pagar el precio establecido.

En el Plan Administrativo, se concibió que las personas son el talento más substancial que tiene la empresa, por lo que se preocupará por escoger a los candidatos que reúnan los requisitos exigidos para cada puesto. En tanto, que el personal de ventas con quien contará la empresa “CLOSET by nesther” Ltda., tendrá conocimientos en ventas y en moda, de manera que pueda ser de gran ayuda al



cliente y asegurar su máxima satisfacción. Igualmente, el éxito de esta empresa estará en el profesionalismo a la hora de relacionarse con sus clientes, empleados, proveedores y colaboradores en general.

En el Plan Legal, se definió la forma jurídica en la que se constituirá la empresa, que es la de sociedad limitada, porque es la mejor opción entre ser autónomo y responder solidariamente a los intereses de la sociedad. Constituyéndose así bajo escritura pública entre los dos socios, uno con conocimientos en administración y diseño de moda y el otro en producción, lográndose así un complemento en el negocio.

El Plan Financiero, se determinaron las inversiones en activos fijos y los gastos financieros en que se incurren, que permitieron conocer la situación financiera de la empresa. Entre ellas vale la pena destacar el análisis del escenario real o más probable donde se obtiene una TIR del 39,48%, que indica, que los rendimientos que se obtienen son mayores a los que se alcanzarían en otra alternativa y es una buena decisión invertir en este negocio. El VPN en este escenario significa que el valor del negocio tendrá un incremento equivalente a \$20.960.647, con lo que se maximiza la inversión.

BIBLIOGRAFIA

- MENDEZ, Carlos. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Bogotá: LIMUSA, 2006
- VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de empresas. 3ª edición. Bogotá: Pearson, 2008
- MIRANDA, Antonio. Cómo elaborar un plan de empresa. Madrid: Thomson, 2004
- ARANGO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Bogotá: McGraw Hill, 2005
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph y McDANIEL, Carl. Marketing. 4ª edición. Madrid: editorial Thomson, 1998
- LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas: un enfoque empresarial. 11ª edición. Mexico: Thomson, 2001
- GRIFFIN, Ricky. Negocios. 7ª edición. México: Pearson, 2005
- DONELLY, James. Fundamentos de Dirección y administración de Empresas. 8ª edición. España: Irving, 1995
- MÜNCH, Lourdes. Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. México: Trillas, 2005
- WARREN, Carl. Contabilidad Financiera. 9ª edición. México: Thomson, 2005
- GITMAN, Lawrence. El Futuro de los Negocios. 5ta edición. México: Thomson, 2005
- ROMERO, Javier. Principios de Contabilidad. 2ª edición. México: McGraw Hill, 2004
- ARANGO, Juan Ignacio. La Industria de la Confección en Colombia. Bogotá: CINSET, 1992
- ANDI. Cámara Sectorial Algodón-Fibras-textiles-Confecciones: Estadísticas de comercio exterior 2006. ". [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.andi.com.co>>
- FABREGAT, Víctor. La Internacionalización del Sector Textil-Confección. España: Boletín ICE Económico No. 2768, 2003



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), (2000), "Industrias textil, del vestido y del calzado". [consultado 26 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/sectors/textile.htm>>

DATACOMEX. Estadísticas de la Unión europea. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <http://datacomex.comercio.es/principal_comex_ue.aspx>

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR. Estudio de mercado: El mercado de confección textil en china. 2004. [consultado 26 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.icex.es>>

BUSTELO, Pablo. China e India en el comercio mundial: ¿complementarias o competidoras?. ICEX: Madrid, 2007. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.ucm.es/info/eid/pb/Bustelo%20-%20Claves07.pdf>>

INEXMODA. El sector textil y de la confección colombiano. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.inexmoda.org.co>>

PROEXPORT. El Sector de Textiles y Confecciones. [Consultado 6 may. 2008]. Disponible en <<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7393.pdf>>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Generalidades de la Cadena Productiva. [consultado 27 feb. 2008]. Disponible en <<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Población. [consultado 29 mar. 2008]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/ITMoDto1985_2005/Bogota.xls>

CÁMARA DE COMERCIO BOGOTÁ. Apoyo empresarial. [consultado 28 feb. 2008]. Disponible en <<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=108&conID=1209>>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio Económico de Bogotá No.27. Bogotá: CCB, 2007



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con los estados Unidos en la región Bogotá-Cundinamarca. Bogotá: CCB, 2008

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Perfiles Comerciales 2007. Suiza: publicaciones de la OMC, 2007. [Consultado 10 may. 2008]. Disponible en <http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA CENSO DEL AÑO 2005

POBLACIÓN	SEXO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Bogotá D.C.	6.840.116	3.285.708	3.554.408
	100%	48%	52%

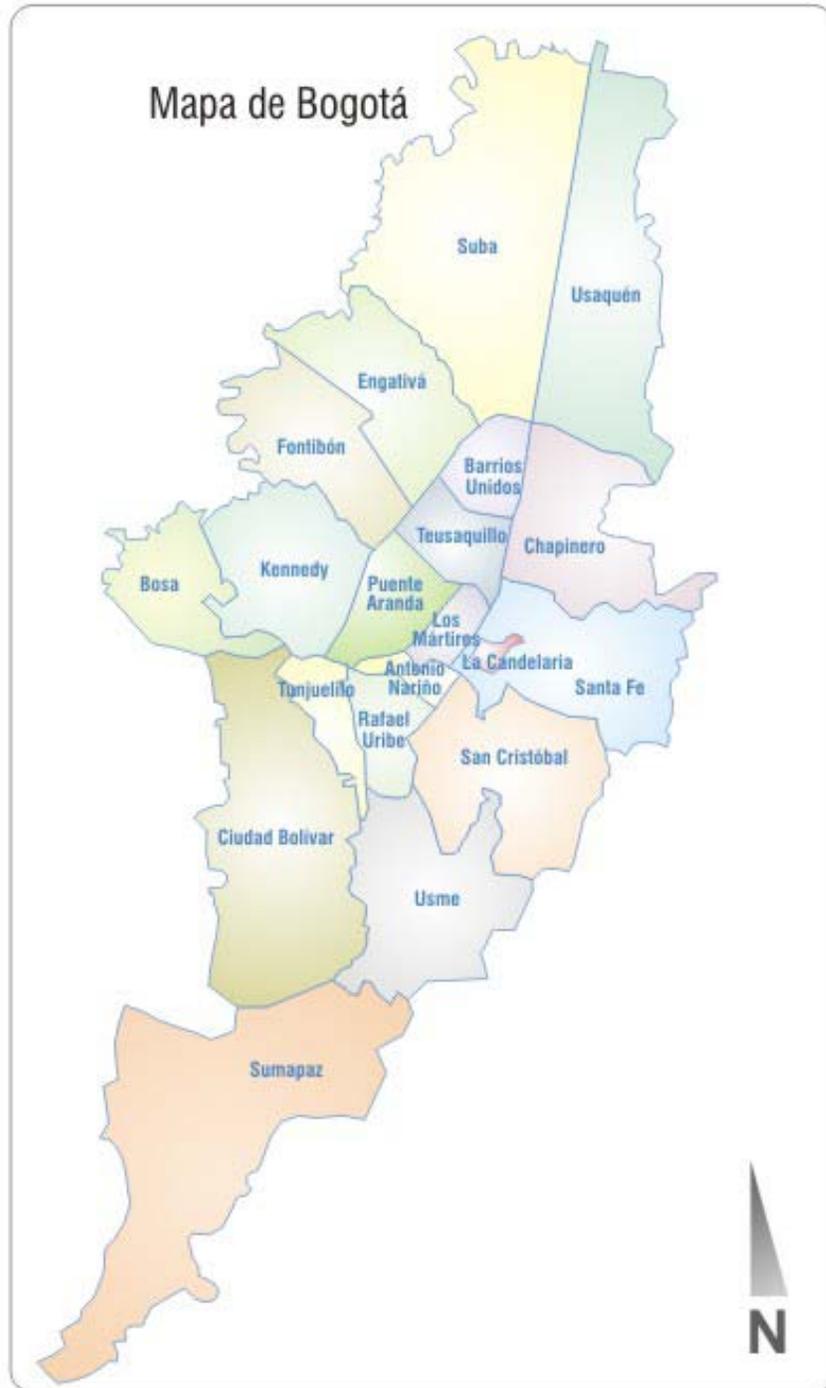
ANEXO 2: POBLACIÓN DE MUJERES POR LOCALIDAD

Población total censada en hogares particulares y en lugares especiales de alojamiento, por sexo, según entes territoriales, áreas y grupos de edad en la ciudad de Bogotá D.C.

Localidades	Mujeres entre 18 y 38 años	Porcentaje respecto a la población total
Usaquén	87.298	2,47%
Chapinero	28.059	0,79%
Santa Fe	19.692	0,56%
San Cristóbal	78.971	2,23%
Usme	57.158	1,62%
Tunjuelito	36.027	1,02%
Bosa	101.162	2,86%
Kénnedy	190.984	5,40%
Fontibón	62.805	1,78%
Engativá	161.319	4,56%
Suba	190.042	5,37%
Barrios Unidos	41.446	1,17%
Teusaquillo	28.300	0,80%
Los Mártires	18.553	0,52%
Antonio Nariño	21.731	0,61%
Puente Aranda	50.261	1,42%
Rafael Uribe	73.286	2,07%
Ciudad Bolívar	110.889	3,13%
Candelaria	4.450	0,13%
Resto	2.523	0,07%
Total Bogotá D.C.	1'364.953	38.4%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del DANE, Censo 2005

ANEXO 3: MAPA DE BOGOTÁ POR LOCALIDADES



Fuente: www.bogotamiciudad.com

ANEXO 4: EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR PARTIDA ARANCELARIA Y PAÍSES DE DESTINO. Enero – Diciembre 2007

DESCRIPCIÓN Y PAIS DESTINO	KILOGRAMOS		VALORES F.O.B.	
	BRUTOS	NETOS	PESOS COLOMBIANO	DOLARES
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de algodón.	38.295,78	35.176,97	3.162.925.354,37	1.556.591,03
ANTILLAS HOLANDESAS	3,64	3,39	290.906,85	143,16
AUSTRIA.	0,21	0,19	23.946,37	11,93
BOLIVIA	33,31	30,09	3.649.515,19	1.735,95
COSTA RICA.	2.536,71	2.342,19	107.057.686,85	51.939,08
CHILE.	11,40	10,20	2.041.666,02	1.002,08
ECUADOR.	3.998,76	3.770,58	406.891.378,79	198.684,75
EL SALVADOR.	25,73	20,69	1.728.395,52	856,30
ESPAÑA.	97,02	83,97	6.345.568,38	3.140,35
ESTADOS UNIDOS.	776,15	429,89	52.407.974,62	25.678,41
GUATEMALA.	792,74	741,66	46.119.649,29	22.688,11
HONDURAS.	3,61	3,08	273.019,48	126,34
MEXICO.	11.957,17	11.009,04	779.153.997,82	385.634,04
NICARAGUA.	4,43	3,66	147.037,98	67,38
PANAMA.	61,32	56,00	4.598.141,28	2.250,75
PERU.	8,70	7,05	793.860,93	388,01
REINO UNIDO	4,10	4,03	534.755,33	262,09
REPUBLICA DOMINICANA.	7,55	6,88	815.250,21	414,86
URUGUAY.	17,06	14,76	2.831.156,17	1.253,04
VENEZUELA.	17.150,70	16.015,76	1.731.006.003,81	852.953,92
ZONA FRANCA RIONEGRO.	741,74	574,00	13.573.850,42	6.091,24
ZONA FRANCA BOGOTA.	63,73	49,86	2.641.593,06	1.269,24

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del DANE, Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística

ANEXO 5: IMPORTACIONES COLOMBIANAS POR PARTIDA ARANCELARIA Y PAÍSES DE ORIGEN. Enero – Diciembre 2007

DESCRIPCIÓN Y PAIS ORIGEN	KILOGRAMOS		VALORES C.I.F		VALOR F.O.B DOLARES
	BRUTOS	NETOS	PESOS COLOMBIANOS	DOLARES	
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de algodón.	39.035,78	36.155,00	1.269.357.724,00	616.032,07	585.464,03
ARGENTINA.	119,91	107,95	9.764.008,00	4.777,76	4.525,65
BRASIL.	15,18	13,66	1.064.151,00	507,29	482,37
BULGARIA.	1,64	1,49	310.925,00	140,11	137,55
COLOMBIA.	2,90	2,75	61.974,00	31,65	27,00
CHINA.	29.929,87	28.000,49	786.234.125,00	380.397,35	363.945,85
TAIWAN.	37,07	33,38	4.725.878,00	2.304,80	2.270,16
ECUADOR.	339,00	305,10	16.814.727,00	8.075,63	7.681,25
ESPAÑA.	3.147,15	2.806,64	275.867.577,00	135.351,76	126.261,42
ESTADOS UNIDOS.	2.668,24	2.403,47	10.081.582,00	4.850,15	4.264,92
FILIPINAS.	127,17	110,58	6.046.939,00	2.964,43	2.478,25
FRANCIA.	13,68	12,33	1.264.880,00	572,11	524,35
HONG KONG.	753,64	659,08	41.321.238,00	19.417,34	18.988,88
INDIA	105,98	95,38	9.125.393,00	4.470,97	4.353,38
INDONESIA.	274,26	246,58	14.237.993,00	7.073,46	6.796,79
ITALIA.	44,47	41,37	3.351.838,00	1.643,32	1.393,72
MACAO.	10,34	9,30	832.499,00	378,05	366,00
MALAYSIA.	179,18	161,27	8.636.236,00	4.101,74	3.965,70
PAKISTAN.	6,37	5,73	562.101,00	268,58	261,00
PANAMA.	232,37	209,13	10.520.550,00	4.819,84	4.608,16
PERU.	142,20	126,97	6.386.725,00	2.954,57	2.636,61
PORTUGAL.	404,24	376,65	24.577.040,00	12.742,15	12.179,88
SRI LANKA.	158,88	142,84	12.205.451,00	5.872,36	5.729,30
SUIZA.	53,93	48,53	3.764.839,00	1.952,12	1.856,87
TUNICIA.	4,84	4,32	444.673,00	207,47	202,49
TURQUIA.	135,05	118,62	12.489.468,00	5.981,35	5.579,49
VNS 000858 VIET NAM DEL SUR.	128,22	111,39	8.664.914,00	4.175,71	3.946,99

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del DANE, Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística

ANEXO 6: ENCUESTA APLICADA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Identificar el mercado de prendas confeccionadas de vestir femeninas, con énfasis en la demanda de las chaquetas, en la ciudad de Bogotá, conociendo los gustos y necesidades de las consumidoras.

✂ EDAD: _____ ✂ ESTRATO: _____ ✂ LOCALIZACIÓN: _____

- Mujer entre 18 y 25 años
- Mujer entre 26 y 38 años
- Mujer más de 39 años

1. ¿Qué material prefiere usted al comprar una chaqueta?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Poliéster impermeable | <input type="checkbox"/> Lana |
| <input type="checkbox"/> Dril – Tipo Jeans | <input type="checkbox"/> Paño |
| <input type="checkbox"/> Cuero | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

2. ¿Con qué frecuencia compra una chaqueta?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 vez al mes | <input type="checkbox"/> 1 vez cada 6 meses |
| <input type="checkbox"/> 1 vez cada dos meses | <input type="checkbox"/> 1 vez al año |
| <input type="checkbox"/> 1 vez cada tres meses | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

3. ¿Qué es lo más importante para usted al escoger una chaqueta?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Color | <input type="checkbox"/> Comodidad |
| <input type="checkbox"/> Diseño | <input type="checkbox"/> Durabilidad |
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

4. ¿Cuál es la marca de chaquetas que usted prefiere?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Kenzo Jeans | <input type="checkbox"/> Lec Lee |
| <input type="checkbox"/> Azúcar | <input type="checkbox"/> No importa la marca |
| <input type="checkbox"/> Tutto | <input type="checkbox"/> Otra: _____ Por qué? _____ |

5. Al momento de comprar ¿Le gustaría encontrar todos los estilos de ropa en un espacio exclusivamente de su talla?

- Sí Por qué?: _____
- No _____

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una chaqueta en dril?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De \$40.000 a menos de \$60.000 | <input type="checkbox"/> De \$100.000 a menos de \$120.000 |
| <input type="checkbox"/> De \$60.000 a menos de \$80.000 | <input type="checkbox"/> Más de \$120.000 |
| <input type="checkbox"/> De \$80.000 a menos de \$100.000 | |

7. Qué debe tener esta chaqueta:

8. Lo más importante para usted con relación al precio es encontrar ropa con:

- | | |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Descuento | <input type="checkbox"/> Rebajas |
| <input type="checkbox"/> Promoción | |
| <input type="checkbox"/> Precio justo frente a la calidad | |

9. A dónde se dirige cuando compra ropa:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Almacén Especializado | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |
| <input type="checkbox"/> Centro Comercial | |
| <input type="checkbox"/> Tienda de Ropa | |

10. ¿Con relación al punto de venta, seleccione, los tres que en su opinión son los aspectos más importantes?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Decoración | <input type="checkbox"/> Mobiliario |
| <input type="checkbox"/> Música | <input type="checkbox"/> Colocación de los productos |
| <input type="checkbox"/> Colores | <input type="checkbox"/> Servicio |

11. ¿Qué es lo que más le gusta y le disgusta cuando llega a un almacén de ropa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Me gusta: _____ | <input type="checkbox"/> Me disgusta: _____ |
| _____ | _____ |

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

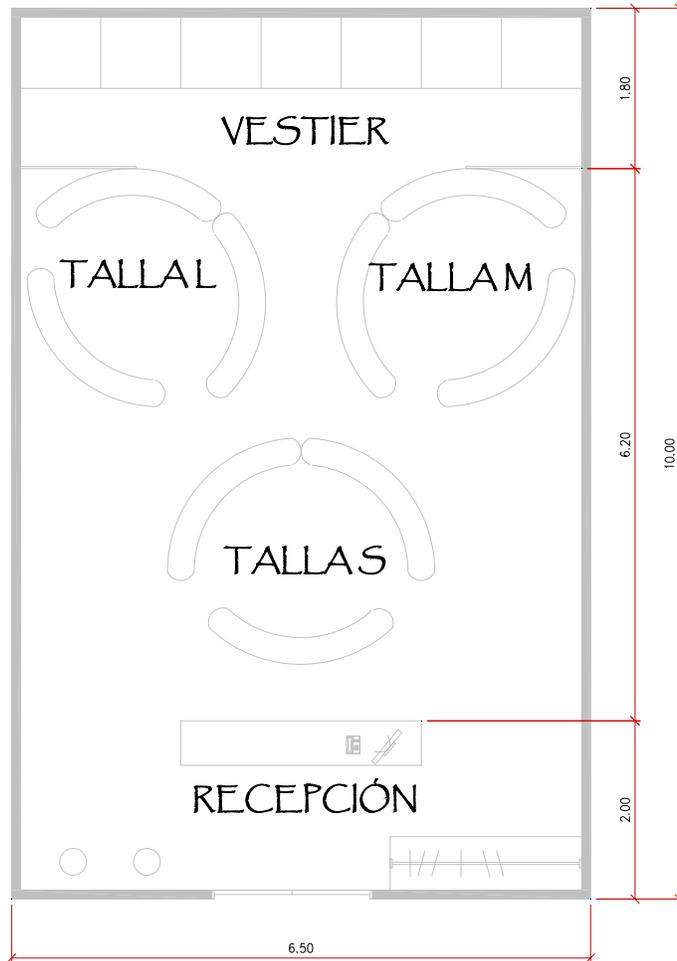


ANEXO 7: POSICIONAMIENTO

Producto a posicionar	Chaquetas en dril "CLOSET by nesther"
Objetivo	La chaqueta más Cómoda, de Calidad y Diseño
Segmento	Mujeres entre 18 y 38 años, estrato 3 y 4 de Bogotá D.C.
Componentes:	
Atributos Valorados	Comodidad, Calidad de los acabados, Diseños modernos
Ventaja Competitiva	Diseños modernos e innovadores
Relación simbólica	Quiere reflejar modernidad, buen gusto, informalidad, Comodidad
Impulsores percibidos	Buen corte y calidad de tela, buen acabado, color y precio.
POSICIONAMIENTO	"CLOSET by nesther", ¡mucho más que diseño!

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8: PLANO DEL PUNTO DE VENTA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9: PROCESO DE VENTA

FUNCIÓN	ACCIÓN
Se le da la bienvenida al cliente	Se recibe al cliente mostrándole el espacio dedicado a su talla de ropa
Atención personalizada ofrecida al cliente	Se le brindará una atención especial, dejando que escoja lo que más le gusta y si solicita una opinión se ofrecerá la más acorde
Acompañar al cliente al probador de prendas	Se acompañará al cliente en este momento determinante a la compra
Recibir el pago de la prenda por parte del cliente	Antes de recibir el pago, se le preguntará al cliente, si hubo algo que le haya disgustado, para tener en cuenta su opinión
Saludo de despedida al cliente	Se le da al cliente las gracias por su compra y se invita a que regrese

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10: FICHA DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Ficha técnica No.		Código modelo	
Identificación prenda		Información del taller	
Temporada		Patronista	
Colección		Escalado	
Prenda		Corte	
Nombre		Confección	
Tallas	S	M	L
Especificaciones técnicas		Adornos	
Delantero		Entretelas	
Cuello		Etiqueta de marca	
Espalda		Etiqueta de talla	
Mangas		Botones	
Bolsillo		Bordado	
Otros		Otros	
Dibujo delantero		Dibujo trasero	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11: HOJA DE PROYECTO

Proyecto:	Fecha de inicio:								
	Fecha final:								
	Semanas								
ACCIÓN	Responsable								
Ver telas	Diseño								
Hacer dibujos	Diseño								
Entregar dibujos, materias y colores a producción	Diseño								
Confección de prototipo	Producción								
Prueba definitiva de prototipo	Diseño								
Entregar colorido definitivo a producción	Diseño								
Confección de modelos	Producción								
Envío de prendas almacenaje	Producción								
Colocar precio	Producción								
Envío de prendas al punto de venta	Producción								

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 12: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Valor del préstamo: \$ 20.000.000

Fuente: Coomeva Cooperativa

Tasa: 1,7 nominal

Periodos: tres años

PERIODO	SALDO INICIAL	CAPITAL	INTERES	CUOTA	SALDO FINAL
1	\$ 20.000.000	\$ 407.354	\$ 340.000	\$ 747.354	\$ 19.592.646
2	\$ 19.592.646	\$ 414.279	\$ 333.075	\$ 747.354	\$ 19.178.367
3	\$ 19.178.367	\$ 421.322	\$ 326.032	\$ 747.354	\$ 18.757.045
4	\$ 18.757.045	\$ 428.484	\$ 318.870	\$ 747.354	\$ 18.328.560
5	\$ 18.328.560	\$ 435.769	\$ 311.586	\$ 747.354	\$ 17.892.792
6	\$ 17.892.792	\$ 443.177	\$ 304.177	\$ 747.354	\$ 17.449.615
7	\$ 17.449.615	\$ 450.711	\$ 296.643	\$ 747.354	\$ 16.998.904
8	\$ 16.998.904	\$ 458.373	\$ 288.981	\$ 747.354	\$ 16.540.532
9	\$ 16.540.532	\$ 466.165	\$ 281.189	\$ 747.354	\$ 16.074.366
10	\$ 16.074.366	\$ 474.090	\$ 273.264	\$ 747.354	\$ 15.600.277
11	\$ 15.600.277	\$ 482.149	\$ 265.205	\$ 747.354	\$ 15.118.127
12	\$ 15.118.127	\$ 490.346	\$ 257.008	\$ 747.354	\$ 14.627.781
13	\$ 14.627.781	\$ 498.682	\$ 248.672	\$ 747.354	\$ 14.129.099
14	\$ 14.129.099	\$ 507.159	\$ 240.195	\$ 747.354	\$ 13.621.940
15	\$ 13.621.940	\$ 515.781	\$ 231.573	\$ 747.354	\$ 13.106.159
16	\$ 13.106.159	\$ 524.549	\$ 222.805	\$ 747.354	\$ 12.581.609
17	\$ 12.581.609	\$ 533.467	\$ 213.887	\$ 747.354	\$ 12.048.142
18	\$ 12.048.142	\$ 542.536	\$ 204.818	\$ 747.354	\$ 11.505.607
19	\$ 11.505.607	\$ 551.759	\$ 195.595	\$ 747.354	\$ 10.953.848
20	\$ 10.953.848	\$ 561.139	\$ 186.215	\$ 747.354	\$ 10.392.709
21	\$ 10.392.709	\$ 570.678	\$ 176.676	\$ 747.354	\$ 9.822.031
22	\$ 9.822.031	\$ 580.380	\$ 166.975	\$ 747.354	\$ 9.241.651
23	\$ 9.241.651	\$ 590.246	\$ 157.108	\$ 747.354	\$ 8.651.405
24	\$ 8.651.405	\$ 600.280	\$ 147.074	\$ 747.354	\$ 8.051.125
25	\$ 8.051.125	\$ 610.485	\$ 136.869	\$ 747.354	\$ 7.440.640
26	\$ 7.440.640	\$ 620.863	\$ 126.491	\$ 747.354	\$ 6.819.777
27	\$ 6.819.777	\$ 631.418	\$ 115.936	\$ 747.354	\$ 6.188.359
28	\$ 6.188.359	\$ 642.152	\$ 105.202	\$ 747.354	\$ 5.546.207
29	\$ 5.546.207	\$ 653.069	\$ 94.286	\$ 747.354	\$ 4.893.138
30	\$ 4.893.138	\$ 664.171	\$ 83.183	\$ 747.354	\$ 4.228.967
31	\$ 4.228.967	\$ 675.462	\$ 71.892	\$ 747.354	\$ 3.553.506
32	\$ 3.553.506	\$ 686.945	\$ 60.410	\$ 747.354	\$ 2.866.561
33	\$ 2.866.561	\$ 698.623	\$ 48.732	\$ 747.354	\$ 2.167.938
34	\$ 2.167.938	\$ 710.499	\$ 36.855	\$ 747.354	\$ 1.457.439
35	\$ 1.457.439	\$ 722.578	\$ 24.776	\$ 747.354	\$ 734.862
36	\$ 734.862	\$ 734.862	\$ 12.493	\$ 747.354	\$ 0

Fuente: Elaboración propia