

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**Facultad de ingeniería**

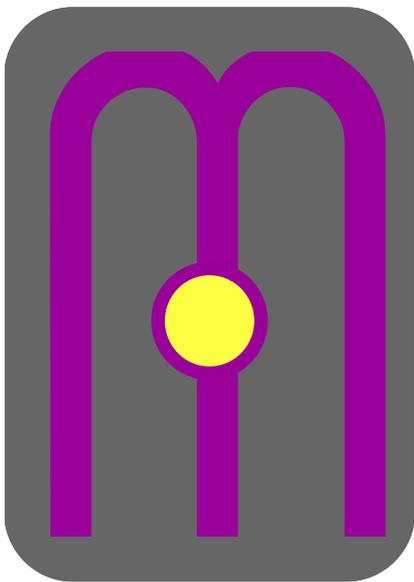
**Carrera: Ingeniería Industrial**

**Asignatura: Trabajo de grado**

**Línea de Acción: Creación de empresa**

## **TRABAJO DE GRADO:**

Creación de empresa dedicada al manejo de marca, diseño y comercialización de chaquetas, orientados al mercado de mujeres jóvenes de Bogotá y constituida bajo los parámetros legales de nuestro país.



**Elaborado por:**

**Andrés Felipe Cuevas  
Ingeniería Industrial  
Pontificia Universidad Javeriana**

**Maria Camila Macias  
Diseño de modas  
LaSalle College**

**Email: [acuevas@javeriana.edu.co](mailto:acuevas@javeriana.edu.co)  
[mcmacias14@msn.com](mailto:mcmacias14@msn.com)**

**Director Encargado:**

**Carlos Ricardo Rey Campero  
Profesor Proyecto de Grado  
Pontificia Universidad Javeriana**

**Email: [c\\_rey\\_@hotmail.com](mailto:c_rey_@hotmail.com)**



<b>1</b>	<b>Título.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Antecedentes .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Justificación del Proyecto .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Marco teórico .....</b>	<b>8</b>
4.1	“¿Qué se necesita para hacer una nueva moda? .....	8
4.2	Elementos para una nueva moda: .....	8
4.2.1	Reflexionar .....	8
4.2.2	Convencerse .....	8
4.2.3	Decidirse .....	9
4.2.4	Formarse .....	9
4.3	El cambio en el mundo de la moda.....	9
4.4	Definiciones en creación empresarial.....	9
4.4.1	Empresario.....	9
4.4.2	Sociedades comerciales .....	10
4.4.3	Innovación .....	10
4.4.4	Plan de negocios .....	11
4.5	El papel del mercado y su investigación .....	12
4.5.1	La satisfacción del cliente .....	12
4.5.2	La planeación de marketing.....	12
4.5.3	Estrategia de producto .....	12
4.5.4	Estrategia de distribución .....	12
4.5.5	Estrategia de promoción .....	13
4.5.6	Estrategia de precio .....	13
4.5.7	Investigación por encuestas .....	13
4.5.8	Muestra .....	13
4.5.9	Mercado .....	13
4.5.10	Marca .....	13
4.6	La Internet y el comercio, definiciones. ....	14
4.6.1	E-commerce.....	14
4.6.2	La empresa ante la venta minorista B2C .....	14
4.6.3	Funcionamiento de una tienda virtual .....	15
4.6.3.1	Modelo catalogo Web.....	15
4.6.3.2	Merchant Server o carrito de la compra .....	15
4.7	Análisis del sector.....	16
4.8	PASOS PARA SEGUIR EN LA CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE UNA EMPRESA .....	18
<b>5</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>7</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>20</b>
7.1	Objetivo General del estudio .....	20

7.2	Objetivos específicos.....	20
7.3	Mercado meta.....	20
7.4	Metodología.....	20
7.4.1	Universo.....	20
7.4.2	Margen de error y probabilidad de los eventos.....	21
7.4.3	Confianza.....	21
7.4.4	Tamaño de muestra.....	21
7.4.5	Etapa exploratoria.....	21
7.4.6	Encuestas:.....	22
7.4.7	Prueba piloto.....	22
7.4.8	Cuestionario de encuesta:.....	22
7.5	Estructura del cuestionario.....	23
7.5.1	Perfil del individuo encuestado.....	23
7.5.2	Estructura de precio y frecuencia de compra.....	23
7.5.3	Estructura de promoción.....	24
7.5.4	Estructura de plaza.....	24
7.5.5	Estructura de producto.....	24
7.6	Cuestionario.....	25
7.7	Análisis de resultados.....	29
7.7.1	Descripción del perfil encuestado.....	29
7.7.2	Análisis de precio y frecuencia de compra.....	33
7.7.3	Análisis de la estructura promocional.....	37
7.7.4	Análisis de la estructura de plaza.....	41
7.7.5	Análisis de la Estructura de producto.....	45
	Definición de tamaño del mercado y de volumen en ventas.....	50
7.8	Matriz DOFA.....	52
7.9	Estrategia de precio.....	53
7.10	Estrategia de producto.....	54
7.11	Estrategia de comunicación.....	55
7.12	Estrategia de promocional.....	56
7.13	Estrategia de distribución.....	57
<b>8</b>	<b>IMAGEN Y BRANDING.....</b>	<b>58</b>
8.1	Imagen corporativa.....	58
8.2	Símbolo y logo.....	58
8.3	Espíritu de la marca.....	59
<b>9</b>	<b>REQUERIMIENTOS Y PROVEEDORES.....</b>	<b>60</b>
9.1	Cuadro de requerimientos.....	60
9.2	Cuadro de proveedores.....	61
<b>10</b>	<b>Planteamiento corporativo y estructura organizacional.....</b>	<b>62</b>
10.1	Misión.....	62
10.2	Visión.....	62
10.3	Política de calidad.....	62
10.4	Compromiso Social.....	62
10.5	Cuadros de funciones para cargos claves.....	63
10.5.1	Coordinador de diseño.....	63

10.5.2	Coordinador de logística y ventas .....	66
<b>11</b>	<b>Procedimientos claves dentro del negocio .....</b>	<b>70</b>
11.1	Descripción de la cadena de valor .....	70
11.2	Evaluación para toma de decisión entre outsourcing y producción propia .....	70
11.3	DIAGRAMA DE FUNCIONES CRUZADAS .....	72
11.4	DIAGRAMA DE PROCESO-PRODUCCIÓN DE PRENDAS .....	73
11.5	INDICADORES DE EVALUACIÓN .....	74
<b>12</b>	<b>Proceso de constitución legal .....</b>	<b>75</b>
<b>13</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>76</b>
13.1	Presupuestos .....	76
13.2	Presupuesto de inversión .....	76
13.3	Capital de trabajo.....	76
13.4	Presupuesto de ingresos, costos y gastos.....	76
13.5	Proyecciones financieras .....	76
13.5.1	Estado de resultados .....	77
13.5.2	Balance general .....	77
13.5.3	Flujo de caja (Efectivo) .....	78
13.6	Fuentes de financiación y su costo financiero .....	78
13.7	Flujo de caja libre .....	78
13.8	Análisis de sensibilidad .....	79
<b>14</b>	<b>Collage visual de algunos diseños producidos.....</b>	<b>81</b>
<b>15</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>.....</b>	<b>85</b>
<b>16</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## 1 TITULO

### Creación de empresa dedicada al manejo de marca, diseño y comercialización de chaquetas, orientados al mercado de mujeres jóvenes de Bogota y constituida bajo los parámetros legales de nuestro país.

## 2 ANTECEDENTES

“Una de las mejores maneras de entusiasmarse con este programa- de esfuerzo pero con grandes expectativas- es imaginarse por un momento la moda” como debería ser”.De alguna manera, “soñar” una moda realmente humana.

¿Como debe ser la moda? ¿Qué calificativos nos gustaría poder aplicarle? Naturalmente, la respuesta depende del “proyecto de vida” de la persona a la que se pregunta, y éste a su vez, depende de sus convicciones sobre el ser del hombre y la mujer y el sentido de la vida. Si se le hiciera esta pregunta aquellas personas cuyo proyecto de vida estar orientado hacia metas mas sólidas que las de quienes buscan solo el bienestar o la ganancia, menos efimeras, que las de quienes solo persiguen la admiración ajena, y mas ancladas en la realidad del ser humano que las de quienes ni siquiera saben que hay un sentido y un fin, contestarían en el fondo cosas muy parecidas. Desde el recto conocimiento de lo humano se puede “soñar” una moda realmente humana, que contribuya al bien de las personas que la diseñan, la promueven, la distribuyen, la compran y la usan; a la larga, a la familia y a la sociedad entera.”<sup>1</sup>

Este fragmento, recorre ligeramente lo que es el sueño que durante año y medio hemos cultivado con nuestro trabajo, en el área de diseño y comercialización de prendas, y accesorios, con un gran inconveniente, la informalidad. Esta situación es según la cámara de comercio de Bogota es la catalizadora de cuatro problemas fundamentales.

Inicialmente el área financiera, “poca credibilidad en la solidez económica de la empresa, generada por la dificultad de acceso a las líneas de crédito de las instituciones financieras, debiendo aquella recurrir a créditos en condiciones de usura que resultan altamente onerosos.”<sup>2</sup> En segundo lugar se encuentra el área de mercados” la imposibilidad de acceso a mercados formalmente establecidos, conduce a la empresa hacia mercados informales, que por su naturaleza están integrados por clientes económicamente inestables, lo cual dificulta la recuperación de cartera, el afianzamiento de un nombre comercial, la posibilidad de construir una buena imagen empresarial, la protección de la competencia desleal y la participación en licitaciones publicas y privadas.”<sup>3</sup> El área de procesos de producción es el tercer componente de esta problemática” por carecer de una clientela estable en el mercado, se presentan bajo volúmenes de producción, acompañados de dificultades en la programación de la misma.”<sup>4</sup> Y por ultimo la administración corporativa ocasionan que” los cambios frecuentes en el volumen de producción generan inestabilidad y desprotección laboral de los trabajadores, lo cual ocasiona problemas de selección, manejo y desarrollo personal.”<sup>5</sup>

<sup>1</sup> NODA NUÑES, Maria Rosa. *Una nueva moda*. 1ª ed. San José, C.R.: Ediciones Promesa, 2004, Pág. 123,124.

<sup>2</sup> FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. *Guía para constituir y formalizar una empresa*. 3ª ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996, Pág. 9

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> *Ibíd.*

De esta forma se presenta la situación donde “es evidente la desventaja de las empresas no formalizadas con respecto a las que tienen enmarcada su actividad mercantil o empresarial dentro de las normas legales vigentes. Por ello, existe cada vez un mayor interés de los empresarios por llevar a cabo los pasos tendientes a la formalización. Dicho proceso se adelanta a partir de lo establecido en las leyes comerciales, laborales y tributarias.”<sup>6</sup>

Esta situación de informalidad en el caso estudiado, de hecho se presenta, por el conjunto de obligaciones que se aglomeraban a través de la relación universidad- empresa, y como las responsabilidades en uno de los intereses causaban un deterioro en los otros. En otras palabras “hasta ahora se han considerado las universidades y las empresas como entes casi incompatibles, y con fronteras muy precisas entre ambos. O se es universitario o se es empresario. Si se desea ser empresario hay que abandonar la universidad. Si se desea ser universitario hay que abandonar la empresa. Pero las cosas están cambiando, uno de los signos del cambio es que nos comenzamos a encontrar con institucionalidades mas difusas, con fronteras menos definidas.”<sup>7</sup>

Estas fronteras son las que se pretenden sobrepasar al término del trabajo, llegar a los mismos fines de los emprendedores empíricos, con los medios teóricos que nos brinda la academia, de esta forma realizar una planeación adecuada, organizar una estructura firme, que permitan sobrepasar en un futuro las expectativas iniciales de negocio.

Todo esto en otras palabras mas resumidas, será nuestro objeto de trabajo, transformar esas ideas que durante este tiempo, hemos dejado en el papel o en la imaginación, por no traspasar la frontera hacia una organización bien definida. Todo lo que haremos en el trabajo será describir, organizar, argumentar y ejecutar las actividades que en futuro nos permitirán llevar esas ideas hacia una constitución firme, legal y que genere beneficios para todos. Determinando así una creación exitosa de una futura empresa dedicada al diseño y comercialización de prendas superiores o “tops”<sup>8</sup> (casuales y formales) para el mercado de mujeres jóvenes en Bogota.

### **3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La creación de empresa como proyecto de grado, desarrolla una connotación diferente a los proyectos regulares que presentan los estudiantes. En ella el estudiante debe no solo demostrar sus habilidades académicas o su conocimiento de temas relacionados con el sector en el que se quiere trabajar, adicionalmente debe demostrar un increíble sentido y fuerza de emprendimiento, ya que sin esta fuerza seria inútil cualquier esfuerzo documental o investigativo, o de otra forma no seria posible la realización practica de los objetivos propuestos.

Pero ¿por que es importante como estudiantes crear empresa?, no se trata de solamente motivar el desarrollo económico y social de un país, beneficio que se puede ver reflejado en el aporte que cada emprendedor genere al PIB, o la cantidad de empleos que con su proyecto pueda llegar a generar. En un contexto mas general debemos crear empresa para hacer cultura, una cultura emprendedora que motive mas y mas a nuevos estudiantes a la creación de este tipo de proyectos, a que tengan esa

---

<sup>6</sup> *Ibid.* Pág. 10

<sup>7</sup> CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO. *Creación de pequeñas empresas innovadoras*. Santiago de Chile. CINDA, 1994. Pág. 51,52.

<sup>8</sup> El termino “tops” refiere a prendas usadas en la parte superior del tronco, es decir camisetas, blusas, sacos, chaquetas. En el estudio se separaran en dos ramas casuales y formales también conocidas como fashion.

apertura y que con sus ideas contribuyan con nuevas empresas, pero que por el carácter académico y las bases que con el tiempo han logrado adquirir en el proceso universitario, sean proyectos bien fundamentados, con un contenido teórico que permita una aplicación asertiva, y donde se pueda llegar a esperar resultados a largo plazo.

Si tomamos datos estadísticos, del total de empresas presentes al inicio del año 1995, un 41% cerró antes del año 2003, por otro lado 7 645 establecimientos manufactureros en el 2003, el 33% había sido establecido como nuevo en el periodo 1995-2003. Esto indica unas tasas de mortalidad y natalidad del 5,8% y del 3,2%, respectivamente. Estas tasas se reducirían al 4,6% y al 3,1% si se eliminaran las empresas con 9 o menos empleados. La razón para omitir los establecimientos con menos de 10 empleados reside en que para este segmento de la industria no se cuenta con estadísticas completas: arriba de los 10 empleados se cuenta con un censo de la industria, debajo de los 10 se tienen unas estadísticas con características de muestra.<sup>9</sup> Ahora, si tenemos en cuenta que el proyecto durante sus dos primeros años de trabajo no contempla un nivel de personal superior a 10 empleados, estaríamos trabajando sobre márgenes de mortalidad muy superiores al 10%, razón por la cual se hace exigente la buena organización y planeación de los recursos escasos para su mejor aprovechamiento.

El fundamento teórico, sumado con una interrelación de conocimientos y cualidades que pueden darse a través del trabajo en equipo de ingenieros con diseñadores. Facilita tener una visión más grande del negocio, donde se puede controlar la mayor parte del proyecto dado que se manejan de forma segura los conceptos de cada proceso.

Que mejor estrategia que integrar en una organización estas dos áreas del conocimiento, con ello podremos leer al consumidor de una manera mas juiciosa, mejorar y agilizar procesos de flujo de información entre diseño y producción, hacer planes de compras mas efectivos y eficaces, actuar de acuerdo a una planeación, y esto seria solo un abre bocas de lo que se podría alcanzar, dado que esto son estrategias comunes existentes de todos los mercados. Cuantas ideas más pueden explotarse dentro este mercado y capitalizarse dentro de este proyecto.

Por un lado tener una visión clara de que se quiere hacer y como llegar a ello, es minimizar el riesgo, para en un futuro maximizar la utilidad, postulado que de alguna forma siempre a rondado en las mentes de los ingenieros industriales. Ahora, sumemos esta visión clara con un concepto nuevo de moda, un manejo que hemos denominado exclusividad-masiva, la cual permite dentro de la marca sostener un concepto de exclusividad, sin llegar a niveles bajos de producción, sino por el contrario trabajar con alto numero de referencias, que finalmente se observara como una mayor variedad ante los ojos del cliente.

Ahora, la buena aceptación que se tiene de los diseñadores jóvenes emergentes, y el gusto de los consumidores de moda, por lo exclusivo e innovador, facilita perfilarse ante la competencia, a través de la estrategia mencionada, dado que haciendo uso del concepto de producción masiva, se pueden alcanzar mejores estrategias de precio, a las cuales los diseñadores con pequeños lotes de producción no pueden acceder, sin abandonar el concepto de exclusividad que este sector de la moda exige.

Sin embargo y después de todo esto, seguramente un emprendedor no hallara una mejor justificación para la realización de un proyecto que su desarrollo personal, llegar a un objetivo tangible, donde logre mejorar su propia calidad de vida y la de los demás. Ver como sus ideas llegan a tener nombre, resultados, materia; saber que eso que esta cobrando vida fue algo que uno imagino en determinado momento y que llego a ser real, eso para un emprendedor es la mejor

---

<sup>9</sup>WENGEL, JAN TER. Dinámica y productividad de la industria colombiana: empleo, exportaciones y la Pequeña empresa. Bogotá. Colección Documentos De Economía. 2006. Pág. 20.

justificación de la realización de sus proyectos y será la herramienta fundamental para el desarrollo de esta nueva experiencia que se pretende comenzar.

## **4 MARCO TEÓRICO**

### **4.1 “¿Qué se necesita para hacer una nueva moda?”**

El “sueño” sobre la moda “como debería ser” puede ser hecho realidad. Es posible conseguirlo, aunque no es fácil. Pero se cuenta con muchos factores positivos; entre otros, la condición misma de la moda impulsa al cambio; el motor que mueve los grandes engranajes de la industria del vestido es sobre todo el afán de obtener ganancias, y estas pueden provenir de vender una moda digna; la libertad de los usos y costumbres sociales permite que cada quien se vista “como quiera”, puede querer vestirse con dignidad; por otra parte, es posible que incluso el paladar más estragado ya este cansado de impudor, y puede acoger-al menos por la novedad- una moda digna.

Supongamos que alguien “sueña” esa nueva moda y quiere colaborar-en el nivel personal, familiar y social- para que sea un hecho, en breve plazo. ¿Qué podría hacer para empezar?- A continuación Maria Rosa Noda recomienda unos elementos importantes para la creación de una nueva moda.

### **4.2 Elementos para una nueva moda:**

#### **4.2.1 Reflexionar**

“Construir una nueva moda es una tarea eminentemente humana. Por eso requiere poner en juego las dos facultades propias del hombre y la mujer: la capacidad de conocer (entendimiento) y la capacidad de querer libremente (voluntad). Pensar la moda, profundizar en el tema, es condición previa para promover cualquier cambio positivo, conocer el campo de la moda pero sobre todo profundizar en lo que es el ser humano, de donde viene, adonde va, cuál es su fin, qué tiene que hacer para conseguirlo, y como la moda puede ayudarlo, o puede ser un obstáculo para alcanzar ese fin. Sobre ese fundamento, apoyar todas las demás consideraciones: la posibilidad de crear belleza a través de la moda, la ilusión de que la manera de vestir trasluzca lo mejor posible la riqueza interior y la dignidad inherente a la persona; el deseo de ofrecer una imagen atrayente...”

#### **4.2.2 Convencerse**

“Ya con conocimiento de causa, se necesita el convencimiento. Al enfrentar las reflexiones antropológicas con el conocimiento del mundo de la moda, se llega a la conclusión lógica (si se parte de una recta antropología) de que solamente tiene sentido la moda que concuerde con la dignidad del ser humano. Al percibir que la moda actual-y la del pasado, muchas veces, pero eso ya no puede redimirse.-parece oponerse frontalmente a esta dignidad, se llega a otra conclusión lógica (si hay rectitud y buena voluntad): no tiene sentido que continúe siéndonos impuesta por personas que la ignoran o la desprecian y menos todavía que sigamos haciéndoles caso. Por lo tanto las cosas deben cambiar en relación con la moda. ¿Quién lo hará? Naturalmente, no lo harán los que hasta ahora nos han ofrecido la moda indigna; lo tenemos que hacer uno a uno los usuarios que no nos conformamos con esta situación; en pocas palabras, la tarea de hacer realidad una moda digna es deseable (ósea, algo bueno que vale la pena alcanzar) y posible (ósea, algo que se puede conseguir). El convencimiento es importante porque quien se decida a colaborar tendrá que mantener esa ilusión ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.”

### 4.2.3 Decidirse

“Este es posiblemente el punto más importante. Cualquier mejora que pretenda ser profunda y duradera tiene que proceder de una decisión firme e alcanzarla cueste lo que cueste. Si en esta decisión, los inconvenientes que naturalmente surgen (y que se pueden prever claramente) pueden echar por tierra los mejores propósitos. Si alguien desea que la moda mejore, tiene que disponerse a mejorarla el mismo...porque muchos otros, personalmente, tomaran la misma decisión y la mantendrán en medio de cualquier dificultad...Es muy conveniente recordar una serie de principios y afianzar un conjunto de aptitudes que harán posible que se trabaje con eficacia en conseguir esta nueva moda: es esta la función de la formación.”

### 4.2.4 Formarse

“La decisión de mejorar el panorama de la moda, y de “vestirse mejor” personalmente tiene que partir de una actitud de apertura a adquirir la formación necesaria. No solo se trata de vestir bien sino de dar un ejemplo que pueda provocar una “revolución” buena. Como no se prevé que sea fácil, hay que profundizar en los puntos fundamentales en cualquier momento habría que saber explicar la actitud propia ante la moda. ¿Por qué me parece que ese vestido no es digno? ¿Por qué defender la intimidad? ¿Qué hacer para hacer valer el derecho al pudor?”

¿Dónde se da y dónde se recibe esta formación? En el hogar familiar, en la escuela, en la relación social y profesional. Por que la primera lección es el ejemplo, que muchas veces abre la puerta a un dialogo en el que se intercambian ideas: la simple conversación es ya otra manera de formar. Y, naturalmente, cualquier centro académico o cultural puede organizar actividades para promover esta formación específicamente orientada a la moda.”<sup>10</sup>

## 4.3 El cambio en el mundo de la moda

“el ritmo del cambio, además, parece ser uniformemente acelerado, en la era victoriana, por ejemplo, una moda podía demorar entre diez y quince año en realmente llegar a las provincias. Con el advenimiento del tren y los medios de comunicación ya en la era eduardina el ciclo de cambio era anual. Hoy en día los modistos presentan una colección para cada temporada, y suelen introducir ideas novedosas en cada una...la moda genera su propia dinámica de cambio: surge un nuevo estilo que es difundido por los clientes más cercanos a los modistos. En muy poco tiempo se elaboran miles y miles de piezas de vestir (en serie) que llegan a las tiendas de las grandes capitales y más adelante a todos los rincones. El estilo en cuestión se vuelve así más accesible económicamente y muchas personas lo hacen propio. Ante esa divulgación y masificación las personas que iniciaron la moda, dejan de usarla y se inicia de nuevo el proceso.”<sup>11</sup>

## 4.4 Definiciones en creación empresarial

### 4.4.1 Empresario

“El empresario es quien se dedica a una actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios; actividad que puede realizar a través del llamado establecimiento de comercio...La

<sup>10</sup> NODA NUÑES, Maria Rosa. *Una nueva moda*. 1ª ed. San José, C.R.: Ediciones Promesa, 2004, Pág. 144-147.

<sup>11</sup> *Ibíd.* Pág. 27-28.

actividad empresarial requiere cada día una mejor organización la cual se cumple en la medida en que el empresario logre ajustar esta actividad a diferentes normas mercantiles.”<sup>12</sup>

Establecimiento de comercio: “Se define como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Se consideran establecimientos de comercio tanto los ubicados dentro del domicilio principal de la empresa como fuera de él, ya sea bajo la forma de sucursales, agencias o de simples establecimientos de comercio.”<sup>13</sup>

#### 4.4.2 Sociedades comerciales

“las sociedades comerciales surgen de un acuerdo entre dos o más personas que se obligan a hacer aporte de dinero, trabajo o especie, para realizar un proyecto empresarial que incluya una o más actividades consideradas por la ley como mercantiles, con el fin último de generar utilidades y repartirlas entre los socios. La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica diferente a los socios.”<sup>14</sup>

#### 4.4.3 Innovación

”Entenderemos por innovación de producto a introducción exitosa en el mercado de un nuevo bien o servicio, con características que sean diferentes de los bienes o servicios alternativos, con los cuales competirá la innovación.”<sup>15</sup>

##### 4.4.3.1 Recomendaciones

- “No desarrolle únicamente en base a lo que usted cree que el mercado demandara. Durante el desarrollo del producto pregunte constantemente a los clientes su opinión, y haga ajustes al producto en base a estos.”
- “Desarrolle productos que sean sencillos de explicar. Si el cliente toma un largo tiempo en comprender de qué se trata, lo más probable es que su bien o servicio tomará un largo tiempo en penetrar el mercado.”
- “Desarrollar un nuevo producto no implica únicamente diseñarlo y producirlo. También implica distribuirlo a través de canales claros y expeditos, hacerle marketing y comercializarlo. Una regla típica es que, por cada peso invertido en diseñar un producto, habrá que invertir a lo menos otro peso adicional en marketearlo y comercializarlo.”
- “Si está desarrollando un nuevo bien tangible, piense seriamente en los servicios intangibles que deberán acompañar al producto. Lo que el cliente espera son soluciones a sus problemas, no comprar “cosas”. Un cliente no compra computadores, sino soluciones computacionales que implican capacitación, instalación, mantenimiento, etc.”

---

<sup>12</sup> FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. *Guía para constituir y formalizar una empresa*. 3ª ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996, Pág. 10,11.

<sup>13</sup> *Ibíd.* Pág. 12

<sup>14</sup> *Ibíd.* Pág. 13

<sup>15</sup> CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO. *Creación de pequeñas empresas innovadoras*. Santiago de Chile. CINDA, 1994. Pág. 71

- “Si ésta desarrollando un nuevo servicio intangible, piense en formas de “tangibilizarlo” con algunos bienes materiales que lo decoren. La tarjeta de crédito es uno de los ejemplos más cristalinos de la materialización de un servicio financiero.”
- “Si se encuentra desarrollando un nuevo producto que sustituye a otro significativamente mejor que el antiguo. En caso contrario el cliente considerara que no vale la pena correr el riesgo de cambiar al proveedor.”<sup>16</sup>

#### 4.4.4 Plan de negocios

“es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada; si el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a evitar errores costosos. Además de ser útil como un instrumento de planeación, es frecuente que el plan del negocio sea necesario para obtener financiamiento. Los bancos, los capitalistas de riesgo y los inversionistas suelen demandar un plan de negocios con el fin de apoyarse en él para tomar sus decisiones de inversión. Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.”<sup>17</sup>

##### 4.4.4.1 Elementos que Incluye

1. Resumen ejecutivo.
2. Determinación de la misión.
3. Ambiente del negocio.
4. Plan de ventas
5. Equipo de administración
6. Datos financieros
7. Aspectos legales
8. Requerimientos de seguros
9. Otros factores clave
10. Proveedores
11. Riesgos
12. Supuestos/conclusiones.

##### 4.4.4.2 ¿Qué debe incluir el **mercadeo**, en un plan de negocios?

1. Una descripción mas detallada de los productos y servicios
2. Un análisis de la competencia
3. Un examen de la estructura de precios
4. Una explicación de la política de crédito
5. Una explicación de las ventajas competitivas
6. Un perfil y explicación de la definición del mercado meta.
7. Un análisis de la ubicación del negocio

<sup>16</sup> CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO. *Creación de pequeñas empresas innovadoras*. Santiago de Chile. CINDA, 1994. Pág. 72,73

<sup>17</sup> LAMBING, Peggy. *Empresarios pequeños y medianos*. 1ª ed. Naucalpan, México. Prentice Hall. 1998. Pág. 136.

8. Un plan de promoción y servicio.<sup>18</sup>

#### 4.5 El papel del mercado y su investigación

“La gente en las empresas orientadas a las ventas tiende a “ver hacia adentro”, centrándose en vender lo que la compañía produce, en lugar de producir lo que el mercado desea.”<sup>19</sup>

“En el concepto de **marketing** se trabaja con la idea que la razón de ser social y económica de una empresa es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al tiempo que se cumplen los objetivos de la organización.”<sup>20</sup>

##### 4.5.1 La satisfacción del cliente

“es la sensación que obtiene, de que un producto alcanzo o excedió sus expectativas. Tener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer nuevos y mucho menos costoso. Las empresas que tiene fama de dar altos niveles de satisfacción a sus clientes hacen las cosas diferentes que sus competidores, en otras palabras la cultura de la organización se centra mas en tener encantados a los clientes que en vender productos.”<sup>21</sup>

##### 4.5.2 La planeación de marketing

“se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. La planeación de marketing es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing. Tópicos como línea de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del plan de marketing.”<sup>22</sup>

Los elementos comunes de un plan de marketing incluyen la definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing.<sup>23</sup>

##### 4.5.3 Estrategia de producto

“el producto no incluye solo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.”<sup>24</sup>

##### 4.5.4 Estrategia de distribución

”Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen, parte de esta estrategia se refiere a todas las actividades de negocio relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pág. 146.

<sup>19</sup> LAMB, Charles W. Jr. *Marketing*. 6ª ed. Editorial Thomson 2002. Pag 10

<sup>20</sup> *Ibíd.* Pág. 9

<sup>21</sup> *Ibíd.* Pág. 12

<sup>22</sup> *Ibíd.* Pág. 30

<sup>23</sup> *Ibíd.* Pág. 31

<sup>24</sup> *Ibíd.* Pág. 46

productos terminados. Teniendo como meta la certeza que los productos llegaran en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesiten.”

#### **4.5.5 Estrategia de promoción**

“La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción en ventas y relaciones publicas. Su papel consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios en los mercados meta mediante la información educación persuasión y recuerdo de los beneficios del producto.”<sup>25</sup>

#### **4.5.6 Estrategia de precio**

“El precio es lo que un comprador da a cambio por obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla. Los vendedores cambian los precios con mas frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar las otras variables. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque, multiplicando por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.”<sup>26</sup>

#### **4.5.7 Investigación por encuestas**

“La técnica más popular para la captación de datos primarios es la investigación por encuestas, en la cual el investigador interactúa con la gente para recabar hechos, opiniones y actitudes.”<sup>27</sup>

#### **4.5.8 Muestra**

La podemos definir como un subconjunto de una población mayor. Y para poder determinar un adecuado plan de muestreo se hace necesario responder varias preguntas, primero se debe responder como se va a definir la población o universo de interés. Este es el grupo del que se tomara la muestra. Debe incluir a todas las personas cuyas opiniones, comportamientos, preferencias, actitudes, etc. son de interés para el investigador.

#### **4.5.9 Mercado**

Un mercado es 1) gente o empresas con 2) necesidades o deseos, y con 3) la capacidad y 4) la voluntad de comprar.<sup>28</sup>

#### **4.5.10 Marca**

“Se entiende por marca todo signo perceptible, capaz de distinguir en el mercado los bienes o servicios producidos o comercializados por una persona, de los productos o servicios idénticos o similares producidos o comercializados por otra persona. La marca surge por la necesidad que tiene todo empresario de individualizar todo los productos o servicios que elabora o presta, y deben ser comercializados en un mercado de libre competencia. La marca no se debe confundir con el nombre

---

<sup>25</sup> *Ibíd.* Pág. 47

<sup>26</sup> *Ibíd.* Pág. 48

<sup>27</sup> LAMB, Charles W. Jr. *Marketing*. 6ª ed. Editorial Thomson. 2002. Pag. 260

<sup>28</sup> *Ibíd.* Pág. 214

comercial que distingue al empresario en el ejercicio del comercio. Ni con el signo que distingue al local donde funciona el establecimiento de comercio.”<sup>29</sup>

Funciones:

1. Distingue
2. Protege
3. Indica
4. Garantiza

#### **4.6 La Internet y el comercio, definiciones.**

##### **4.6.1 E-commerce**

”El comercio electrónico es el nombre con el que se define el comercio realizado a través de redes informáticas de carácter privado o público.

En el ámbito del comercio entre empresas, el comercio electrónico efectuado mediante redes privadas lleva realizándose desde hace varias décadas; es lo que se ha venido denominando intercambio electrónico de datos (EDI). Pero ha sido la generalización de la red Internet, particularmente <World Wide Web>, lo que ha supuesto una verdadera revolución en el campo de comercio electrónico, ya que ha permitido que empiece a operar en nuevos ámbitos y ha mayor escala...Pueden atribuirse tres momentos en la interacción de los agentes en cualquier actividad comercial completa: 1) momento de la comunicación, 2) momento de la transacción (venta) y 3) momento de la logística/distribución (entrega)...El comercio electrónico es esencialmente diferente del comercio tradicional en lo que a los dos primeros momentos se refiere. Es en la creación de nuevas formas y posibilidades de comunicación y en la naturaleza del canal de transacción donde el comercio electrónico se muestra distinto y revolucionario.”<sup>30</sup>

##### **4.6.2 La empresa ante la venta minorista B2C**

“La principal ventaja que el comercio en la red ofrece a las empresas es la posibilidad de vender directamente al consumidor (E-a-C), sin la infraestructura que normalmente va asociada a una localización determinada y una operación de venta directa. Se ve como una oportunidad de abrirse a nuevos mercados, a la vez que permite mejorar el nivel de servicios que ofrece al consumidor. Sin embargo, la principal dificultad a la que se enfrentan las empresas que intentan abrirse mercado en la red, es la adquisición de una cuota de mercado. Para dirigirse al cliente, estos se han de encontrar entre el gran número de usuarios de la red y además ofrecer el producto y la presentación más competitivos del haber espacio, donde las páginas Web se multiplican diariamente. Los principales desafíos consisten en dotar a la página de una completa capacidad transaccional ya que muchas veces los consumidores se ven obligados a completar la operación con un fax o a través del teléfono, y en integrar el servicio de una oficina de apoyo y un sistema de cumplimiento con el servicio Web.”<sup>31</sup>

<sup>29</sup> FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. *Guía para constituir y formalizar una empresa*. 3ª ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996, Pág. 75

<sup>30</sup> DURAN HERAZ, Alfonso. *La logística y el comercio electrónico*. 1ed. Madrid. McGraw-Hill. 2001 Pág. 12,13.

<sup>31</sup> BRIZ, Julián. *Internet y comercio electrónico*. 2ª ed. Madrid. Esic Editorial. 2001. Pág. 157,158

### 4.6.3 Funcionamiento de una tienda virtual

“El modelo de negocio que suele utilizarse con mas frecuencia en el B2C, es la tienda virtual. En puridad, una tienda virtual promociona y vende sus productos a través de la red. Aparte del canal de venta utilizado y algunos nuevos conceptos en cuanto a marketing y comunicación con los clientes (relaciones one to one), la tienda virtual no suele utilizar las posibilidades de la red para influir en otros parámetros, como por ejemplo los precios (suelen ser fijos excepto en los entornos orientados a subastas). Algunos modelos de negocio en Internet si empiezan a utilizar el potencial de la red para alterar parámetros tradicionales, como las tiendas de compra conjunta. Sin embargo estos nuevos modelos suelen diferenciarse de las tiendas virtuales normales. En el caso concreto de las empresas d compra conjunta, algunos opinan que mas que B2C se trata de una relación C2B.”<sup>32</sup>

Elementos:

#### 4.6.3.1 Modelo catalogo Web

“El modelo de ingresos para la venta de bienes y servicios en la Web se basa en el modelo de ingresos por catalogo, mediante pedido por correo, que antecede a la Web; de hecho, tiene mas de 100 años...En el modelo de catalogo Web el vendedor establece una imagen de marca que transmite calidad y bajo costo, y luego usa la fortaleza de esa imagen, para vender mediante catálogos impresos enviados por correo a compradores futuros. Los compradores colocan pedidos por correo o mediante una llamada al número telefónico gratuito del vendedor. Ese modelo de ingresos que a menudo se llama **modelo de pedidos por correo o modelo de catalogo**, a demostrado ser exitoso en una amplia variedad de productos de consumo, incluyendo ropa, computadores, electrónica, electrodomésticos y regalos.”<sup>33</sup>

#### 4.6.3.2 Merchant Server o carrito de la compra

“Es el software especial que permite al cliente procesar las selecciones de productos, que realiza durante una sesión de compra. Este producto se conoce también con el nombre de carrito de la compra. Aparte de las funciones que incluye para gestionar las selecciones del cliente a de calcular: Totales, portes e impuestos. Para el comerciante a de ofrecer otras funcionalidades de negocio muy importantes y que se reflejan en los siguientes módulos o herramientas”<sup>34</sup>:

- Gestión y manipulación del catalogo de productos desde las instalaciones del comerciantes a través de una interfaz de usuario fácil de utilizar.
- Gestión de la trastienda para que pueda visualizar los pedidos realizados y su detalle, producir informe y generar estadísticas.

Elementos:

1. catalogo de productos
2. comunicación de clientes
3. aplicaciones de gestión
4. entidad financiera

<sup>32</sup> DURAN HERAZ, Alfonso. *La logística y el comercio electrónico*. 1ed. Madrid. McGraw-Hill. 2001 Pág. 14-16

<sup>33</sup> SCHNEIDER, Gary P. *Comercio electrónico*. 3ª ed. México D.F. Thomson 2003. Pág. 84

<sup>34</sup> DURAN HERAZ, Alfonso. *La logística y el comercio electrónico*. 1ed. Madrid. McGraw-Hill. 2001 Pág. 16,17

5. medios de pago
6. logística de salida.

#### 4.7 Análisis del sector

El sector de comercialización de prendas de vestir en Colombia, hace parte de una categoría definida en el DANE como, Comercio al por menor-Textiles y prendas de vestir, dicha categoría viene adoptando un porcentaje de participación del 11.70% sobre el nivel nacional de ingresos, excluyendo combustibles, y un 12.39 excluyendo vehículos y combustible. Adicionalmente ocupa un importante lugar dado que solo esta por encima de ella, la de categoría de Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas, cuyo nivel se asemeja al 47%. Ahora bien si observamos que el mercado textil nacional esta muy por encima del mercado de vehículos y de productos de aseo personal, cosméticos y perfumería, vemos como es la composición general de las necesidades básicas de cada individuo y su aporte en la economía.<sup>35</sup>

Sin embargo no solo es importante el nivel de participación del sector textil en la economía, para dar una idea sobre su comportamiento, este mercado tiene una característica muy importante, y es que se encuentra centralizado a nivel de un departamento, Antioquia, abarca de acuerdo a ASCOLTEX un 64.4% de participación a nivel de producción en este sector, lo sigue Bogota con 21.3% y Cali con un 3.2%. De tal forma que aunque el entorno del proyecto no es el más favorable a nivel productivo, resulta de cierta forma positivo, dado que no se observa una saturación de mercancía en el mercado local. Ya que al ubicarse tantos puntos de fábrica de grandes productoras textiles y de prendas de vestir, en ocasiones acortan el canal de distribución dándose los llamados también Punto de Fabrica, donde se comercializa directamente el producto con el cliente a nivel detallista, teniendo como único inconveniente la ubicación del punto dado que generalmente es en zonas industriales, las cuales no tienen un gran flujo de clientes.<sup>36</sup>

Adicionalmente el mercado textil y de prendas de vestir en Colombia, se caracteriza por ser uno de los de mayor tradición y dinamismo. Desde el comienzo de los 90's, empresas textiles aportaron al país fuentes de generación de empleo, creación y utilización de nuevas tecnologías. La industria textilera empezó produciendo con hilazas importadas, luego emprendió el proceso de integración vertical que dio paso a la autosuficiencia en los años 50. Desde entonces empezó el crecimiento de la industria algodonera y posteriormente el comienzo de las fábricas productoras de fibras sintéticas y artificiales. En los últimos años la industria textil ha enfrentado dificultades debido a la competencia del contrabando y otras prácticas desleales del comercio como el dumping, que han desplazado al productor en el mercado nacional. La industria de la confección ha sido afectada, entre otras cosas, por las importaciones de saldos de países como Estados Unidos, de ropa usada y contrabando (en muchos casos relacionados con el lavado de dólares), y especialmente por las piraterías de muchas marcas.

Estos factores le han restado competitividad y han creado inestabilidad en las empresas del sector. Desde 1980, año en que el gobierno hizo una apertura de aduanas que coincidió con una recesión de la economía mundial, la industria textil se encontró en medio de una seria crisis que obligó a iniciar un programa de modernización de sus procesos productivos y administrativos, con grandes inversiones, y una importante reducción de costos para enfrentar decididamente la competencia internacional.

<sup>35</sup> Datos tomados del DANE, tablas anexas.

<sup>36</sup> Datos tomados de ASCOLTEX, tablas anexas

Y a esto se suma el hecho de que las principales empresas del sector no han podido superar los males estructurales que las afectan; exceso de personal, obsolescencia de algunos de sus equipos y líneas de producción, y otros como la baja demanda. Por otra parte, la actual situación de necesidad económica está afectando mucho al sector, la tasa de cambio inestable sigue dificultando las exportaciones e imposibilitando muchos negocios e inversiones en maquinaria. Y si el gobierno no toma medidas urgentes y efectivas contra el contrabando, habrá pocas empresas que puedan sobrevivir, con excepción de las más competitivas. Pero cabe detallar más estos problemas. Las condiciones adversas que afectan al sector son varias. La teoría del gobierno para desmotivar el contrabando consistía en una baja de los aranceles, y por tanto, de los beneficios de los contrabandistas, desmotivaría a éstos y se reducirían las entradas ilegales de materiales a Colombia. Pero la reacción no fue la prevista, y el contrabando siguió por dos motivos. Por un lado el contrabando abierto o introducción de producto ilegalmente se siguió dando, en menor cuantía pero no cesó, y por otro lado aumentó el contrabando técnico; el producto entra legalmente pero las características declaradas en las aduanas no son las auténticas, de forma que los productos entran por un valor menor del real y se venden a precios más elevados. El sistema de precios mínimos internacionales no ha funcionado para controlar este contrabando técnico, ya que son sumamente inconstantes y se ven sometidos a continuos cambios. Los sobornos en las aduanas son una práctica usual que tanto benefician al contrabandista como perjudican al importador legal, ya que muchas veces se ve obligado a pagar para agilizar los trámites burocráticos.<sup>37</sup>

En los últimos doce meses hasta agosto de 2008, las ventas reales del productos relacionados con comercio al por menor, presentan un aumento de 3,6% respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que el empleo se incrementó en 5,8%. Y la variación anual de las ventas reales durante el mes de agosto fue -0,73%. Doce de los dieciséis grupos de mercancías presentaron variaciones positivas. Las principales fueron: equipo de informática hogar (30,9%); calzado y artículos de cuero (12,0%); aseo personal y cosméticos (9,3%); libros y papelería (7,6%); y productos de aseo del hogar (7,0%). La categoría de textiles y prendas de vestir apenas alcanzo un crecimiento del 1.5% con respecto al mismo periodo del año anterior.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> VAN DER BRUGGEN, Montserrat, El Sector Textil En Colombia, Bogota, 1999, Pág. 11-13

<sup>38</sup> Información tomada de:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol\\_mmcm\\_agos08.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_agos08.pdf)

## 4.8 PASOS PARA SEGUIR EN LA CONSTITUCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

COMERCIALES	SEGURIDAD LABORAL	FUNCIONAMIENTO	TRIBUTARIOS
Tramites: Cámara de comercio de Bogotá y notaría	Tramites: Instituto de Seguros Sociales, Cajas de Compensación Familiar.	Tramites: Tesorería Distrital y Alcaldía Zonal	Tramites: Administración de Impuestos Nacionales
1. Reunir los socios para constituir la empresa (personas jurídicas)	9. Obtener el número patronal en el Instituto de Seguros Sociales.	12. Obtener el Registro de Industria y Comercio en la tesorería (No hay sugerencias). Requisito: Diligenciar formulario.	15. Solicitar formulario de Registro Único Tributario RUT en la Administración de Impuestos Nacionales.
2. Verificar en la cámara de comercio de Bogotá que no exista un nombre o razón social igual o similar (personas naturales o jurídicas)	10. Inscribir los trabajadores en el ISS o fondo de pensiones.	13. Solicitar la licencia de funcionamiento en la Alcaldía Zonal correspondiente, requisitos: presentar copia de registro de industria y comercio; tramitar el concepto de bomberos; tramitar el permiso de planeación (No hay sugerencias) o municipal; cancelar los derechos de autor en Sayco-Acinpro (si utiliza música con fines comerciales); solicitar matrícula sanitaria en las regionales de la secretaria de salud o los CADE; diligenciar los formularios de solicitud de la licencia de funcionamiento y anexar copia de los documentos requeridos.	16. Solicitar el número de identificación tributaria, NIT, en la Administración de Impuestos Nacionales. Las personas naturales deben llevar la cedula de ciudadanía. Requisitos personas jurídicas: copia de escritura pública de constitución; presentar copia del certificado de existencia y representación legal.
3. Elaborar minuta de constitución y presentarla en la notaría (personas jurídicas), con los siguientes datos básicos: nombre o razón social; objeto social; clase de sociedad y socios; nacionalidad, duración; domicilio; aportes de capital; representante legal y facultades; distribución de utilidades; causales de disolución; otros.	11. Inscribir la empresa en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el servicio nacional de aprendizaje y la Caja de Compensación Familiar que elija.	14. Obtener la licencia de funcionamiento.	17. Inscribir la empresa en el Registro Único Tributario, como responsable al Impuesto al valor agregado IVA. Requisito: Diligenciar formulario en la Administración de Impuestos Nacionales. Opciones: régimen común y régimen simplificado.
4. Obtener la escritura pública autenticada en la notaría (personas jurídicas).			18. Establecer si es o no agente retenedor.
5. Matricular la sociedad en el registro mercantil de la cámara de Comercio. Requisito: presentar copia distinta a la primera, de la escritura pública de constitución de la sociedad (solo para personas jurídicas); diligenciar formularios de matrícula mercantil para establecimientos de comercio (si los tiene), personas naturales o jurídicas y/o sucursales y agencias nacionales según el caso. La renovación se hace anualmente entre los meses comprendidos entre enero y marzo.			
6. Registrar los libros de contabilidad en la cámara de comercio, así: Diario; mayor y balances; inventarios y balances; actas (sociedades)			
7. Obtener el certificado de Existencia y Representación Legal (personas jurídicas) o Matrícula mercantil (personas naturales)			
8. Renovar anualmente, antes del 31 de marzo de cada año su matrícula mercantil y de establecimientos de comercio			

39

<sup>39</sup> FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. *Guía para constituir y formalizar una empresa*. 3ª ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996, Tabla VII

## **5 OBJETIVO GENERAL**

- Crear una empresa dedicada al manejo de marca, diseño y comercialización de chaquetas, orientados al mercado de mujeres jóvenes de Bogota y constituida bajo los parámetros legales de nuestro país.

## **6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar un estudio de mercado que permita conocer las expectativas del mercado, sus intereses, gustos e ideas. Estableciendo unos volúmenes de ventas esperados, análisis de la competencia, entregando un plan de mercadeo que permita estructurar nuestra estrategia comercial.
2. Desarrollar el concepto de la marca, su imagen y diseño grafico.
3. Realizar una investigación y vinculación de proveedores de materia prima y producción (corte, confección, marquillaje, entre otros), informáticos y de manejo de fashion, de acuerdo con las expectativas de calidad e imagen y el presupuesto de trabajo.
4. Definir la planeación estratégica del proyecto y su estrategia y estructura organizacional.
5. Definir y organizar los procedimientos básicos para el funcionamiento de la organización y asignar sus respectivas herramientas de medición (indicadores).
6. Establecer los aspectos legales correspondientes, a formalización, adquisición de marca y requerimientos pre-operativos.
7. Evaluar la factibilidad financiera del proyecto, definiendo el presupuesto de inversión y el plan de financiación.
8. Ejecutar un programa de actividades que garantice el cumplimiento de la creación de la empresa, en los aspectos legales, operativos, de inversión y financiación.
9. Iniciar operaciones de venta basados en la estrategia comercial y realizar el primer lanzamiento de colección piloto.

## **7 ESTUDIO DE MERCADO**

### **7.1 Objetivo General del estudio**

Identificar los intereses, gustos y opiniones de nuestro mercado objetivo, sus experiencias de compra, y el comportamiento del mercado de acuerdo a la estructura que se pretende plantear a futuro.

### **7.2 Objetivos específicos**

- Establecer con un margen de error del 5% el comportamiento de compra y los agentes decisores en los momentos de verdad sobre nuestro mercado meta.
- Determinar información clave sobre aspectos relacionados con el precio la plaza y la promoción que permita generar estrategias y tácticas sólidas frente a la competencia.
- Conocer las preferencias de los consumidores más relevantes, en el segmento de chaquetas semi-formales.
- Establecer aspectos relevantes que perciben los consumidores dentro de la categoría de producto, que permita hacer un trabajo de selección de diseño más asertivo.

### **7.3 Mercado meta**

A través de la investigación de mercado, se pretende determinar ciertas variables que nos permitan penetrar de mejor forma nuestro mercado meta, fundamentalmente definiremos 4 variables para delimitarlo, sexo, edad, estrato y zona de ubicación. Para la variable sexo debido a la naturaleza de nuestra investigación y el proyecto en sí, se investigara únicamente los comportamientos de las mujeres. Sobre la edad el estudio se realizara abarcando el mercado definido por edades entre 15 y 55, sin embargo concentraremos la investigación en el segmento de 19 a 25 años. Para el estrato se concentrara la investigación haciendo uso de un establecimiento de perfiles, a través de la pregunta 5 se realizara una ponderación de acuerdo a bienes materiales comunes en ciertos niveles económicos. Dichos materiales generaran unos puntajes que sumados definirán un perfil de consumo de cada individuo investigado, el mercado meta estará concentrado en perfiles superiores o iguales a 4 puntos. Con este puntaje esperamos garantizar que la población identificada se encuentre en estratos 3, 4, 5 y 6, y adicionalmente que tenga un comportamiento de consumo aceptable para la oferta de bienes que se pretende realizar. Finalmente el estudio para nuestro mercado meta estará delimitado por las zonas, las cuales estarán concentradas en las zonas: norte, nororiental, noroccidental, oriental, occidental y centro.

### **7.4 Metodología**

#### **7.4.1 Universo**

Dado el carácter de nuestra investigación, podemos, a través de cifras estadísticas definir el tamaño de nuestro mercado meta, es decir estaríamos trabajando con una variable cuantificable, sin embargo no

estamos en capacidad de identificar a cada individuo de nuestro mercado, por lo cual debemos desarrollar una investigación con un universo de carácter infinito.

#### 7.4.2 Margen de error y probabilidad de los eventos

Teniendo en cuenta las características de la investigación, el tamaño del mercado meta y las características que se pretenden analizar, se utilizara un margen de error igual a 5%,<sup>40</sup> y una probabilidad que los eventos ocurran de 50%.

#### 7.4.3 Confianza

La probabilidad que los eventos investigados se repitan, o confianza de la investigación estará establecida por una confianza de  $2\sigma$  para nuestro estudio, equivalente al 95% y para efectos de la formula que será aplicada para determinar el tamaño de muestra requerida su  $Z$  corresponderá a 1,96.

#### 7.4.4 Tamaño de muestra

Después de haber definido las variables de margen de error, probabilidad de los eventos y confianza, así como haber definido el carácter de universo que pretendemos investigar, podemos obtener el tamaño de muestra requerido para nuestra investigación, para esto se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{\sigma^2 pq}{e^2}$$

Donde  $\sigma$  esta definido como la confianza que se pretende lograr en el estudio, para este caso definimos una confianza del 95% por lo cual reemplazamos el valor de 1.96 en esta variable,  $p$  y  $q$  hacen referencia a la probabilidad de los eventos ocurran para  $p$  y que el evento no ocurra para  $q$ , ambas variables están asignadas con los valores de 50%. Finalmente el margen de error o  $e$  fue definido como 5% valor que debe ser reemplazado en dicha variable. Con esta información procedemos a operar los valores reemplazados en la ecuación con el fin de obtener el valor  $n$  es decir el tamaño de la muestra a encuestar para consolidar la investigación.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

De acuerdo a este resultado, para completar la investigación con las variables asignadas, se debe completar una etapa exploratoria, compuesta por 384 encuestas.

#### 7.4.5 Etapa exploratoria

Para iniciar la etapa exploratoria, nos vemos obligados a hacernos una pregunta clave ¿que queremos saber?, después de respondernos este interrogante, debemos plasmarlo en un cuestionario que nos permita investigar a través de preguntas a personas que hagan parte de nuestro mercado objetivo, esta

---

<sup>40</sup> De acuerdo a apuntes tomados en clase de investigación de mercados y proyectos de mercadeo, con el profesor Ricardo Bernal, este margen de error nos entrega una información cercana a la realidad del mercado que queremos investigar.

herramienta es conocida en marketing como encuesta, la cual en este caso tendrá un carácter aleatorio, es decir todas las personas pertenecientes a nuestro mercado objetivo tienen la misma probabilidad de hacer parte del estudio.

#### **7.4.6 Encuestas:**

Consiste en que un entrevistador formula preguntas a uno o más encuestados. La tarea del entrevistador es ponerse en contacto con los encuestados, formular las preguntas y registrar las respuestas. Las preguntas deben formularse en forma clara y registrarse con mucha exactitud.

El diseño del cuestionario, estuvo orientado al análisis de 5 factores importantes para nuestra investigación. Inicialmente se definió el requerimiento de determinar el perfil de la persona encuestada, de tal forma que pudiéramos tener información de carácter demográfico, tales como edad, nivel de estudio, ocupación, nivel de consumo y zona de residencia. A partir de esto se redactaron preguntas que permiten obtener información sobre las 4 p's, producto, plaza, precio y promoción.

#### **7.4.7 Prueba piloto**

Después de definir un cuestionario preliminar que permitirá investigar las características, es necesario realizar una prueba la cual determina, la facilidad que tiene el encuestado de interpretar y entender el cuestionario. Y que básicamente ayuda a detectar posibles errores de redacción o categorización de las preguntas. Al finalizar esta prueba piloto, compuesta por 10 encuestas, se definen unos cambios requeridos en el cuestionario, y se procede a iniciar el trabajo de campo con el formato definitivo.

#### **7.4.8 Cuestionario de encuesta:**

El formato definitivo se compone de 29 preguntas, de las cuales 3 de ellas, la número 7, la 24 y la 25, requieren de unos formatos anexos para su solución. Adicionalmente los tipos de preguntas relacionadas, son preguntas cerradas con única respuesta, y preguntas cerradas con múltiple respuesta.

## 7.5 Estructura del cuestionario

### 7.5.1 Perfil del individuo encuestado

El perfil del individuo, se define básicamente con las preguntas: número dos, la cual nos permite saber el rango de edad al que pertenece el individuo; la número tres, define cual es el nivel de estudio de la persona encuestada, mientras que la número cuatro se encarga de definir la ocupación actual del individuo. La número siete permite informarse sobre el lugar de residencia de la persona, dado que la investigación se concentra específicamente en ciertas zonas de la ciudad, esta pregunta cumple también un papel de filtro dentro de la investigación. Y en último lugar la número cinco se describirá más en detalle a continuación

#### Pregunta 5:

Con esta pregunta se pretende determinar el perfil de consumo de la persona entrevistada, de acuerdo a esto ponderamos según una lista de valor desarrollada a continuación. Cada artículo que la persona seleccione le adiciona un puntaje al perfil individual, y de acuerdo a la sumatoria de puntos se define un perfil, basado en unos intervalos con unos valores máximos y mínimos.

**Tabla 1: Puntajes por artículo para determinación de perfil de consumo**

Vehículo	5
Celular de gama media	2
Celular de gama alta	4
Computador de escritorio	2
Computador portátil	3
Ipod	2
Televisor de pantalla plana	4
Tarjeta de crédito	4
Artículos de diseñador	5

Según estos valores, el puntaje máximo de un individuo puede ser treinta y uno y el mínimo puede ser cero, con estos valores podemos generar unos intervalos, sobre los cuales definimos unos perfiles de consumo. Los cuales son: perfil de nivel alto, para todo individuo con calificaciones superiores a veintiún unidades, perfil medio para individuos con calificaciones iguales o mayores a diez y no mayores a veintiuna unidades, y finalmente un perfil de nivel de consumo bajo para calificaciones iguales o menores a diez, pero mayores o iguales a cuatro, todo individuo con calificación de nivel de consumo menor a cuatro saldrá de la investigación, de acuerdo a los factores definidos en el mercado meta del proyecto.

### 7.5.2 Estructura de precio y frecuencia de compra

Esta parte del cuestionario esta compuesta inicialmente por la pregunta número ocho, con la cual evaluamos el nivel recordación de la última compra de algún artículo para vestir, calzado o accesorio, posteriormente en la pregunta nueve, se espera definir con que frecuencia el individuo compra prendas de vestir o calzado. Situación que también planteamos en la pregunta once, pero en este caso específicamente para las chaquetas. Y finalmente, en la pregunta doce y la 13, se interroga al individuo sobre su nivel de inversión promedio, en una chaqueta semi-formal, y la forma de pago con la que regularmente compra este tipo de artículos.

### **7.5.3 Estructura de promoción**

Para esta parte del estudio, hacemos uso inicialmente de la pregunta seis, que aunque parece hacer parte del perfil de la persona encuestada, nos ayuda a definir los espacios físicos donde podríamos promocionar nuestros productos, teniendo en cuenta la asistencia a estos lugares o la ejecución de dichas actividades. En el número diecisiete se espera conocer que tipo de prendas prefiere el encuestado, si las que se encuentran en línea o colección o aquellas que se encuentran en descuento. A continuación aparece la pregunta dieciocho donde se espera definir que características de las marcas favoritas del cliente son favorables a la hora de incentivar una compra, o simplemente llamar la atención de clientes potenciales. La siguiente pregunta que hace parte de esta estructura, es la número veinte, a través de esta se puede conocer a través de que medio el individuo encuentra promoción de prendas de vestir que sean de interés. Y finalmente en la pregunta veintisiete se pretende definir que estructura de descuento es más favorable para una actividad de este tipo, de acuerdo a las preferencias en la mente del consumidor.

### **7.5.4 Estructura de plaza**

La estructura de plaza inicia con la pregunta diez, donde se pretende determinar en que tipo de establecimiento se concentra el mayor número de compras de nuestro mercado objetivo. De allí pasamos a la número catorce, donde se interroga al encuestado sobre su historial de compras de artículos de vestir por Internet. Con esto se espera simplemente saber que porcentaje de la población ha tenido algún contacto con transacciones de tipo virtual, para este tipo de artículos. Luego entraría a participar la pregunta veintiuno aportando información sobre los aspectos más importantes para tener en cuenta dentro de un punto de venta. En la pregunta veintiséis se definen dos escenarios los cuales hacen parte de perfiles observados en diferentes tipos de puntos de venta, y se espera definir que escenario es más favorable para el proyecto a la hora de ofrecer un artículo al mercado objetivo investigado. Y finalmente en las preguntas veintiocho y veintinueve se espera definir el centro comercial más visitado y todos aquellos que regularmente visite, respectivamente.

### **7.5.5 Estructura de producto**

Para esta parte de la investigación iniciamos con la pregunta número dieciséis, donde se espera definir el orden de los decisores de compra para el consumidor sobre tres factores fundamentales en una prenda de vestir. En siguiente lugar y con el ánimo de definir cual es el porcentaje de participación por tallas de la muestra se investiga sobre la talla que regularmente utiliza el encuestado en la pregunta diecinueve. Como siguiente pregunta encontramos la número veintidós, donde se pretende conocer que adicionales al producto son de interés o afectación para el encuestado. En las preguntas número veinticuatro y veinticinco, se establecen cuatro tipos de imágenes en dos situaciones, un grupo esta orientado a ocasiones comunes o días casuales y otro para ocasiones especiales, a través de ellas se espera definir dentro de estos dos universos de la moda, a que tipo de consumidor están más inclinados los gustos de los futuros consumidores.

## 7.6 Cuestionario







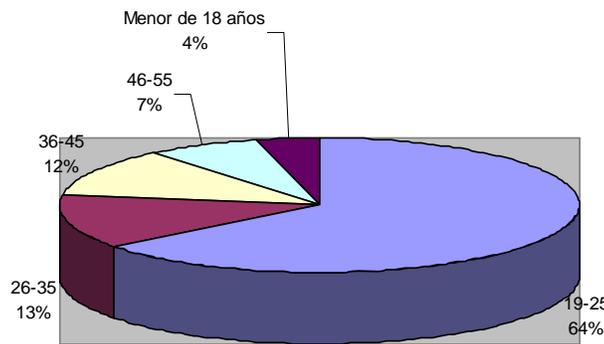
## 7.7 Análisis de resultados

### 7.7.1 Descripción del perfil encuestado

El resultado de la etapa exploratoria nos permitió acceder a información de 380 individuos, el perfil de edad sobre el cual concentramos la información fue el intervalo de 19 a 25 años. La configuración porcentual de esta pregunta dio el siguiente resultado:

**Grafico 1: Pastel de participación del mercado por rangos de edad.**

¿En cual de los siguientes rangos de edad, se encuentra usted?

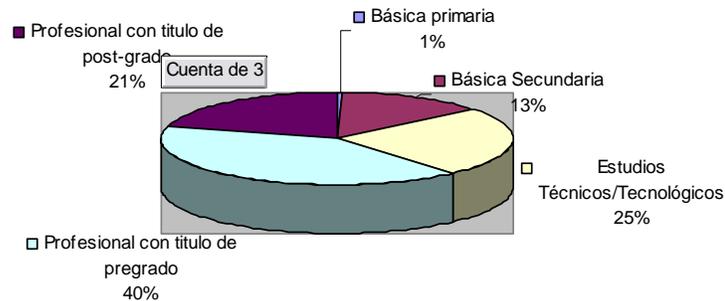


Es importante mencionar que el mercado de 19 a 25 años es, por la experiencia y proyectos anteriores, al que más penetración se ha logrado tener y donde se concentran la cantidad de transacciones exitosas. Los demás intervalos configuran el 36% del mercado investigado.

Dentro de la categoría de nivel de estudio la configuración de encuestados arrojó un 86% de la población encuestada, con estudios superiores, dentro de la categoría profesional con título de pregrado, se admitió incluir individuos próximos a graduarse, los cuales fueron definidos como individuos a máximo 2 semestres de obtener su título profesional. La importancia de obtener esta configuración en niveles de estudio nos permite tener un acercamiento a los factores y opiniones de un mercado meta más independiente económicamente y que hacen parte de una población económicamente activa.

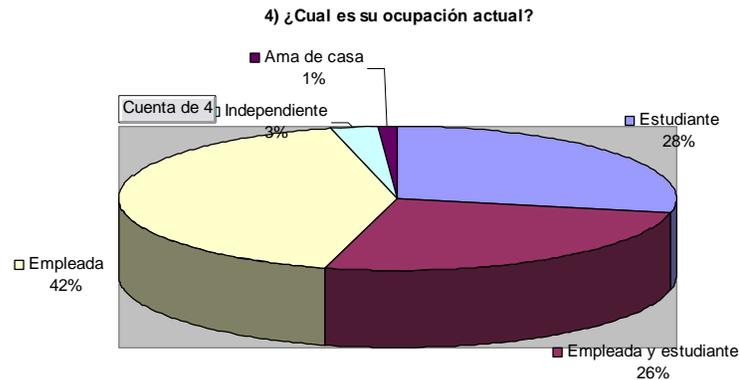
**Grafico 2: Pastel de participación del mercado por nivel de educación.**

3) ¿Cual es su nivel de estudios?



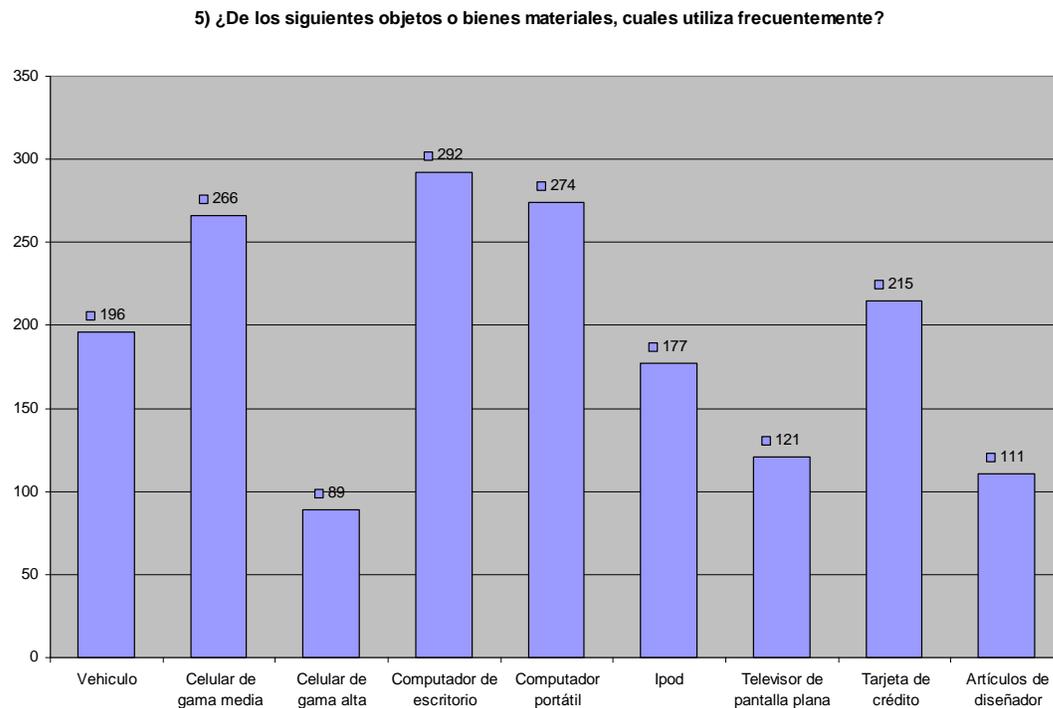
Correspondiente a la pregunta anterior encontramos unas categorías de ocupación empleados y estudiantes y empleado con una sumatoria del 68%, y fundamentalmente la participación de la audiencia investigada en su 96% se trato de estudiantes, empleados o estudiantes y a la vez empleados.

**Grafico 3: Pastel de participación del mercado por ocupación.**



En la pregunta 5 encontramos una configuración, de acuerdo a los elementos o artículos que poseían las personas, dado que esta pregunta daba múltiples respuestas se genero la calificación para generar el análisis ponderado, según los siguientes criterios:

1. El valor del artículo relacionado dentro del mercado, es decir un vehículo tiene un nivel mucho mas alto en el mercado que un ipod o un computador, por lo cual tiene un mayor valor.
2. La importancia del artículo relacionado dentro de la investigación, es decir los artículos de diseñador son un factor importante en el perfil de consumo investigado, teniendo en cuenta que demuestra mucha afinidad hacia el sector del proyecto, por esta razón y aunque tiene posiblemente un valor en el mercado menor que un computador, tiene para nuestra investigación un nivel de importancia superior.
3. El porcentaje de participación del artículo dentro del mercado investigado, es decir un artículo que se vuelve común dentro de la población exige sea calificado con un menor puntaje que un producto que es exclusivo, independiente de su valor en el mercado.

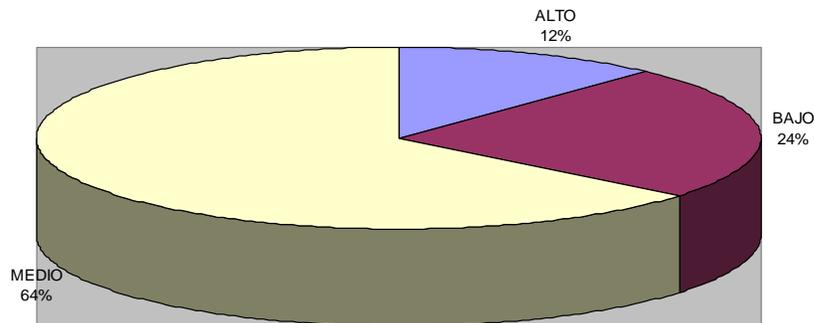
**Grafico 4: Diagrama de barras de utilización de artículos en la muestra encuestada.**

Con esta información podemos determinar que la población encuestada tiene como artículos más comunes el celular de gama media, el computador de escritorio y el computador portátil, y están presentes en más del 70% de la población investigada. De acuerdo a este resultado y su valor en el mercado sus puntajes asignados fueron 2, 2 y 3 respectivamente. A su vez observamos, artículos como el TV de pantalla plana con el 32% y el celular de gama alta con 23% son muy poco comunes y con un valor considerable en el mercado, razón por la cual tiene asignado un puntaje de 4 unidades para la categoría. El ipod por su nivel de uso en el mercado, sumado a su nivel medio de valor en el mercado, recibe solo un puntaje de 2. Y finalmente las tarjetas de crédito, presentes en el 57% de la población sumado a los artículos de diseñador presentes en el 29%, dado la importancia que tienen dentro de nuestra investigación, teniendo en cuenta la capacidad de consumo que brinda la primera y la referencia en el mercado que pone la segunda, recibieron un puntaje de 4 y 5 unidades respectivamente.

Sin embargo, el interés de esta pregunta, no estaba en determinar cual es la participación de cada artículo en el mercado investigado, sino por el contrario de acuerdo al nivel de consumo que cada encuestado mostrara con estos artículos, determinar un perfil que pudiéramos valorizar. Según esto la configuración obtenida de la población fue la siguiente:

**Tabla 2: Configuración de intervalos para los puntajes del perfil de consumos.**

Perfiles	Punt.
Consumidor Alto	21-30
Consumidor Medio	11-20
Consumidor Bajo	4-10

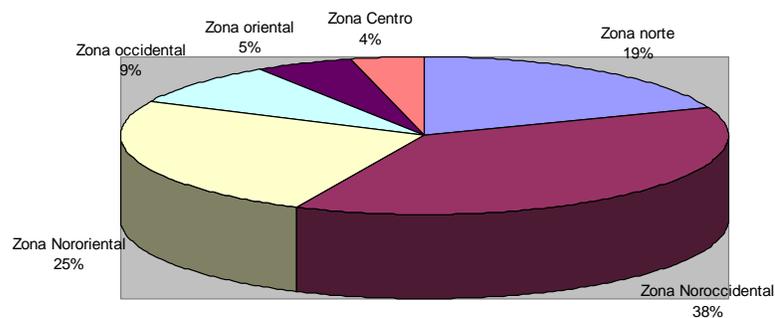
**Grafico 5: Pastel de participación para el perfil de consumo**

De acuerdo al gráfico anterior, podemos observar como la concentración de de la población se encuentra dentro de los perfiles de nivel medio de consumo, teniendo una participación en la muestra equivalente a 64%. El perfil bajo ocupa un segundo lugar con una participación del 24% y finalmente el perfil alto entra a jugar con un 12% de participación.

Finalmente y para soportar la ubicación de la muestra, teniendo en cuenta las zonas seleccionadas para el mercado meta, se investigo sobre la zona de residencia de cada individuo entrevistado, de acuerdo a esto, tuvimos una mayor participación de la población en la zona norte, cercana a un 80%, esto no indica que la población femenina se comporte de esta forma en la realidad, sin embargo la muestra escogida tuvo este comportamiento.

**Grafico 6: Pastel de participación para zona de residencia**

7) ¿En cual de las zonas definidas a continuación vive?



### 7.7.2 Análisis de precio y frecuencia de compra

La investigación de este componente del estudio, inicia con un análisis en el nivel de recordación del individuo sobre su última compra, básicamente con este interrogante se trata de conocer cuando fue el último momento de verdad efectivo dentro del mercado de prendas de vestir y accesorios, esto nos da un escenario apoyado dentro de la frecuencia de consumo sobre el comportamiento de los consumidores.

**Grafico 7: Pastel de participación para tiempo transcurrido desde la última compra de ropa.**

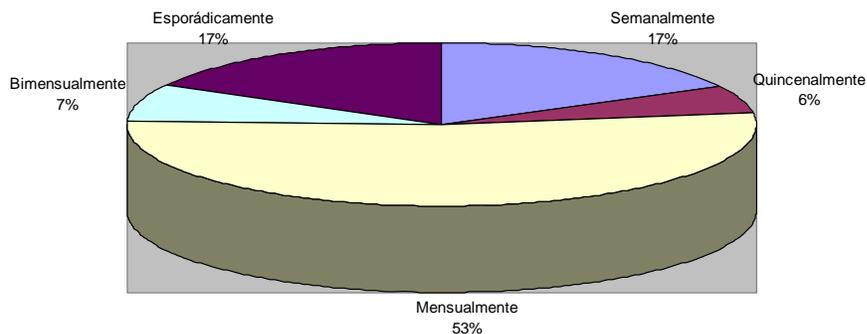


Según el estudio, un 91% de la población habría realizado compras en el último mes, esto nos ubica al estudio dentro de un escenario muy cercano al último momento de verdad efectivo experimentado por el individuo. Adicionalmente si observamos el porcentaje de encuestados, que compraron algún artículo en la última semana se encuentra que es un porcentaje cercano al 50% de la muestra.

Con este escenario previo se procede a investigar sobre la frecuencia de compra, para todo tipo de prendas de vestir, accesorios o calzado. La razón de investigar este comportamiento inicialmente con esta amplitud de artículos, es para determinar si tenemos relación directa en elevados consumos para todos los artículos, y si estos concurren con el perfil de consumo del individuo. De acuerdo a estos antecedentes encontramos la configuración de la muestra presentada en el siguiente gráfico.

**Grafico 8: Pastel de participación para frecuencia de compra**

9) ¿Con que frecuencia compra prendas de vestir, accesorios o calzado?



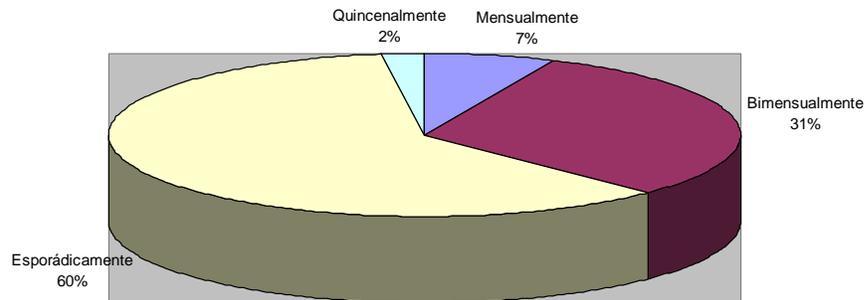
Según esto, podemos encontrar una tendencia de consumo por encima del nivel mensual, con una composición porcentual cercana al 80%. Es importante mencionar que el consumo de la muestra tan solo

mostró una tendencia esporádica de compra del 17%. Lo cual se convierte en una clara oportunidad para el proyecto y futuros portafolios dentro de la misma categoría de prendas de vestir.

A continuación se investigo específicamente el mercado de las chaquetas, y su frecuencia de compra por parte de los encuestados, este campo es fundamental para detectar los niveles de venta que se deben esperar dentro del mercado meta. En este campo resulto un nivel opuesto al encontrado dentro del interrogante anterior, dando como tendencia superior las compras esporádicas para este tipo de artículos, definiendo más específicamente esta categoría como inferior a un consumo bimensual.

### Grafico 9: Pastel de participación para frecuencia de compra de chaquetas

11) ¿Con que frecuencia compra chaquetas específicamente?



La principal oportunidad que se podría tener en el proyecto es detectar esa población dentro del mercado objetivo cuyo consumo es superior o igual al bimensual, y que llega a tener inclusive un carácter de quincenal para algunos individuos de la muestra. Podríamos definir estos clientes potenciales como clientes estrella o key customers, siempre y cuando sus niveles de percepción de precios, estén dentro de lo que se plantea para el proyecto. El 60% con comportamiento esporádico, es un mercado meta mas grande pero sin embargo mas lento, para el cual se deben generar estrategias especiales, ya que los momentos de verdad que ofrecen al proyecto serán menores, dado su interés esporádico de comprar este tipo de artículos.

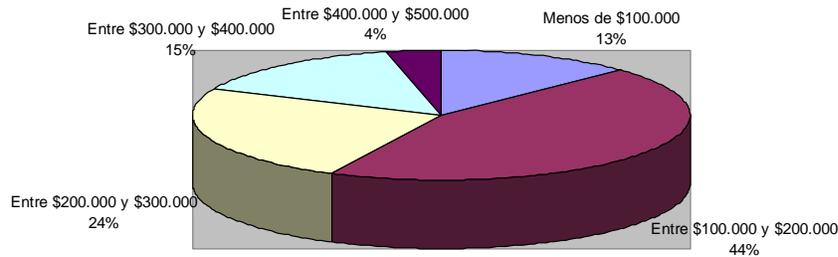
La participación bimensual tiene una participación considerable, llegando a un 31%, y se compone en su mayoría por usuarios de perfil con nivel medio de consumo. Adicionalmente cabe mencionar como solo el 2% de la población llega a tener un consumo con frecuencia quincenal, ya con este principio se puede inicializar teóricamente los principios de rotación de los productos que se esperan comercializar.

En este punto se puede encontrar adicionalmente, la correspondencia entre los perfiles definidos, y el nivel de frecuencia de consumo, ya que el nivel alto de consumo según los perfiles es el que mas baja participación tiene de consumo esporádico, tan solo un 34.6% de los individuos de consumo alto, realizan compras esporádicas de este tipo de prendas. En el nivel de consumo medio se encuentra un volumen de frecuencia esporádica del 61% de la población encuestada y en la población de consumo baja, asciende a un 70.1%. Esta observación nos permite plantear que la frecuencia de consumo es proporcional al perfil de consumidor analizado, y entre mas alto sea el nivel de consumo analizado mayor va ser la frecuencia de compra para la categoría que estamos observando.

Ahora, y conociendo el comportamiento de los perfiles y la muestra en general en los aspectos de frecuencia, se debe investigar, sobre su nivel de inversión en este tipo de prendas, la percepción de precio que tienen los consumidores, y los perfiles. En primer lugar se observara la composición de la muestra con la siguiente composición porcentual:

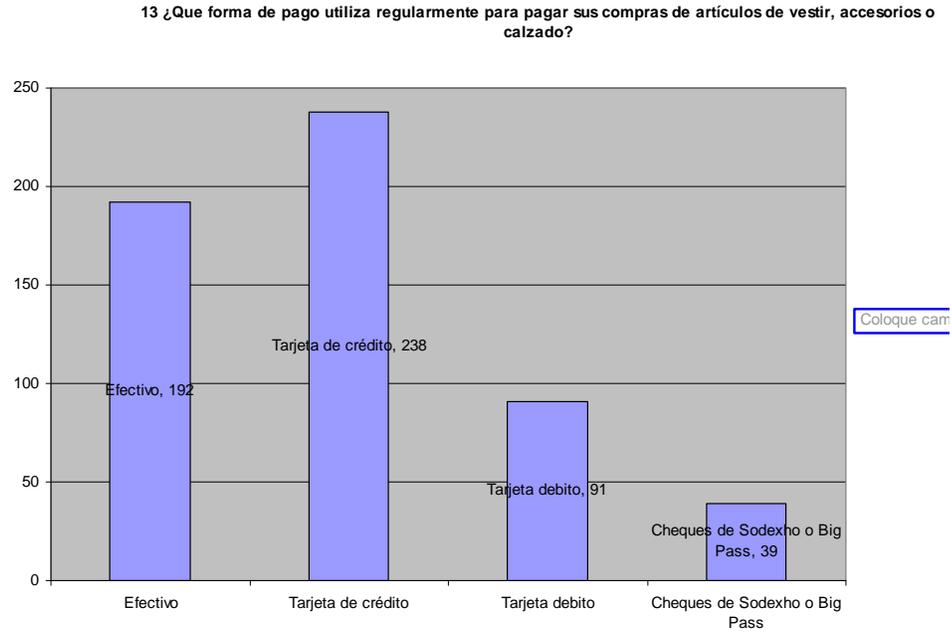
### Grafico 10: Pastel de participación de nivel de inversión por compra de chaquetas

12) ¿Cuanto dinero invierte regularmente en una chaqueta semi-formal?



Según esto se identifican dos áreas de la participación de la muestra que debemos resaltar, en primer lugar un sector de la población que tiene una tendencia de consumo con nivel de inversión estimado de entre \$100.000 y \$200.000 y que compone alrededor del 44% de la muestra, y en segundo lugar la categoría siguiente es decir de \$200.000 a \$300.000, que esta compuesta por el 24% de la población encuestada. Gracias a esta herramienta podemos identificar bajo que cifras estarían las expectativas de precio del mercado objetivo, y a que tipo de percepción, de aquellas que componen esta muestra se debe interesar en llegar.

Después de analizar la población general, vale la pena establecer si para este comportamiento de precio se puede afirmar, cierta proporcionalidad con los perfiles de consumos, en primer lugar se observó, que dentro de los perfiles de consumo alto, no se encontraron individuos en la muestra con percepción de precio para el artículo investigado inferior a \$100.000, y la concentración de este grupo estuvo en la categoría de \$200.000 a \$300.000 con un 49% de participación sobre los perfiles altos. En segundo lugar para el perfil de consumo medio, se encontró que las categorías dominantes en intervalos de precio fueron la de \$100.000 a \$200.000 y la de \$200.000 a \$300.000, con una participación de 68% de la muestra, teniendo 40% y 28% respectivamente. Y se presentaron individuos con percepciones de precio inferiores a los \$100.000 sin embargo se trató de apenas el 11% de la muestra con este perfil. Finalmente, dentro de la muestra con perfil bajo, la categoría predominante para escalas de precio, fue la comprendida entre \$100.000 y \$200.000, con una participación del 73%, y la de percepción de precio menor a \$100.000 tomó fuerza subiendo a 23% en esta categoría. Con este análisis, se puede concluir que dentro de esta categoría, se sostiene una proporcionalidad de percepción de precios con respecto al perfil de consumo de los individuos de la muestra, dado que a mayor es el nivel de consumo, menor cantidad de individuos con percepciones bajas de precio se pueden encontrar es decir inversamente proporcional para esta característica del mercado, y a su vez a mayor es el perfil de consumo mayor cantidad de usuarios encontramos vinculados con categorías superiores de precio, es decir directamente proporcional.

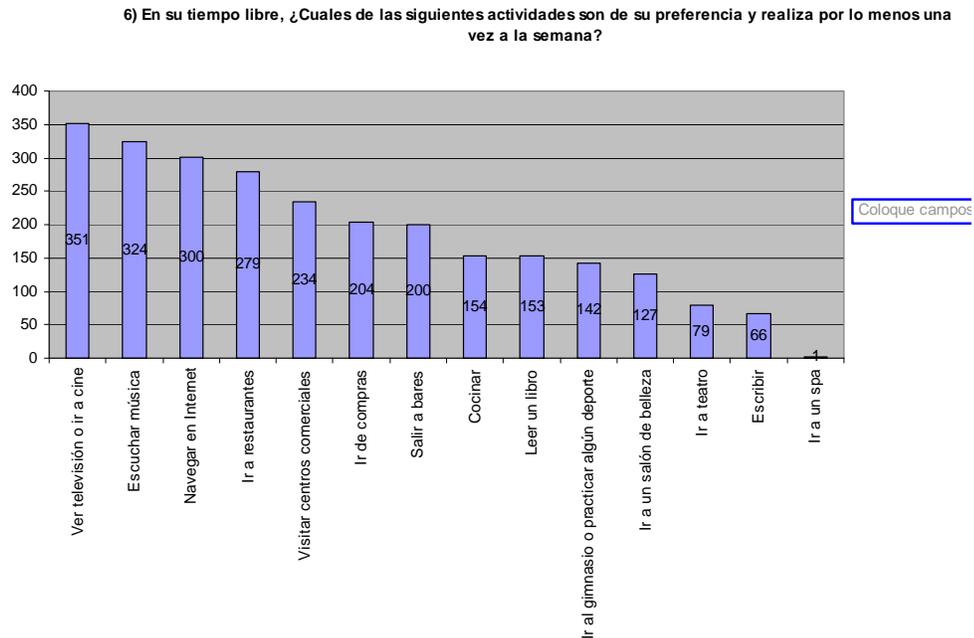
**Grafico 11: Diagrama de barras para forma de pago en compras de prendas de vestir-**

Como último factor de interés en la estrategia de precio y frecuencia, se desarrollo una característica muy importante a la hora de estimular los momentos de verdad, este es el de forma de pago de los artículos concernientes a la investigación, esta pregunta tiene un carácter de selección múltiple con múltiple respuesta, por esta razón se observara que un individuo puede hacer uso regular de mas de una forma de pago para sus compras, para el efectivo, se encontró que un 51% de la población lo utiliza como forma de pago regular para sus compras de artículos de vestir, la categoría dominante, entraría a ser el pago con tarjetas de crédito, donde un 63% de la muestra lo tiene como una forma de pago regular. Mientras que los pagos con tarjetas debito y cheques de Sodexho o Big Pass, ocuparon los últimos puestos, con porcentajes de 24% y 10% de la población encuestada. Este resultado nos hace pensar que omitir alguno de los tres primeros métodos de pago pondría en riesgo un momento de verdad casi efectivo, y mas aun si tenemos en cuenta que el 60.3% de la población encuestada usa regularmente solo uno de estos métodos de pago.

### 7.7.3 Análisis de la estructura promocional

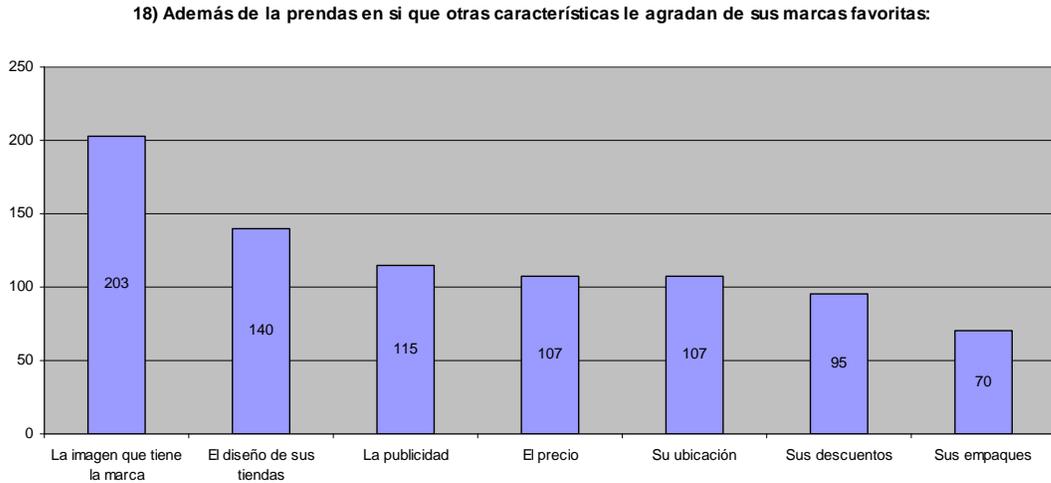
La estructura promocional del proyecto inicia dentro de la investigación de mercado a través de la pregunta seis, con este como se menciona en el segmento de estructura del cuestionario, se pretende determinar espacios físicos o actividades de regular asistencia o ejecución, para el mercado objetivo. Esta pregunta tiene un carácter de múltiple respuesta, ya que un mismo individuo puede tener afinidad por varias actividades en su vida diaria.

**Grafico 12: Diagrama de barras para actividades regulares en el tiempo libre.**



Con estos resultados observamos que de las tres categorías líderes de actividades regulares para los individuos encuestados, con participaciones superiores al 80%, se encuentran dos relacionadas con medios masivos de comunicación, radio y televisión, lo cual lo convierte en medios muy costosos para promoción. La tercera esta relacionada con el Internet, cuyo acceso puede ser mas económico, sin embargo requiere de una estructura mas compleja para lograr una penetración efectiva dentro del mercado de interés, teniendo en cuenta lo voluminosa que puede llegar a ser la navegación. Las siguientes cuatro categorías con niveles elevados de participación, están relacionadas directamente con lugares físicos, dos de ellos están ligados a centros y zonas comerciales, los otros dos relacionados con lugares de entretenimiento como lo son restaurantes y bares, donde podríamos asegurar asisten en cada caso el 74% y 53% de los individuos pertenecientes a la muestra. Estos resultados permitirán desarrollar las estrategias de promoción para cada uno de estos lugares físicos o virtuales, donde se pretende trabajar para llegar al mercado objetivo. Continuando con las estrategias de promoción relacionadas con publicidad, se analiza que características son las que mas agradan de las marcas favoritas, dado que se debe saber en que se deben concentrar los esfuerzos dentro de la estrategia, de tal forma que genere una buena reacción en el mercado meta, según esto se obtuvo la siguiente configuración del mercado:

**Grafico 12: Diagrama de barras para características importantes en macas conocidas.**



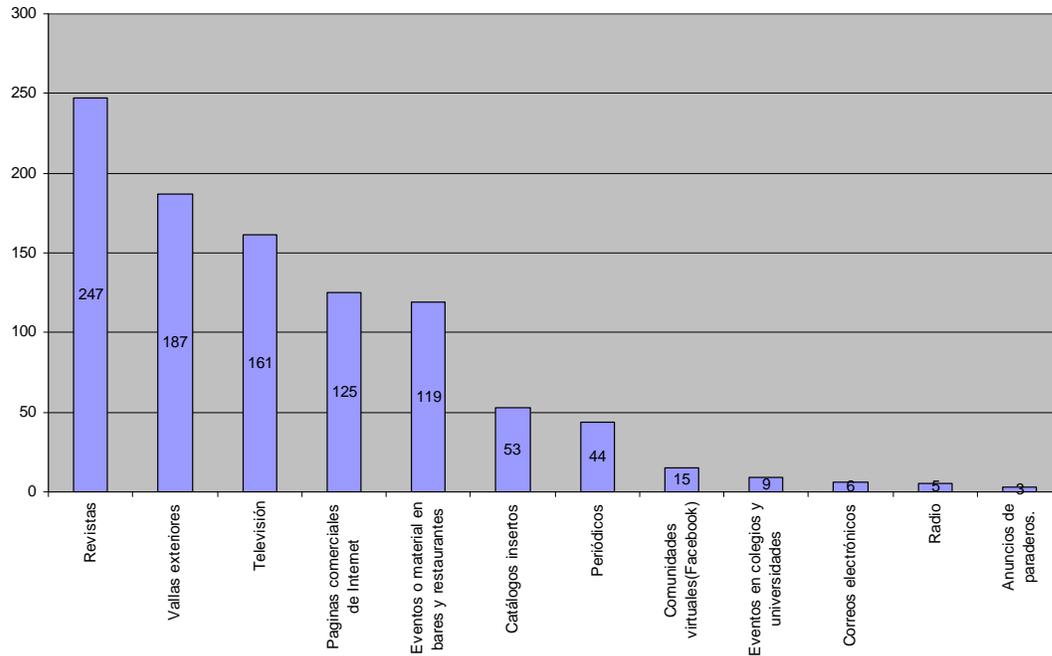
Si se observa el resultado, se puede concluir que para el 54.1% de la población encuestada, una de las características más importantes adicional a las prendas, es la imagen que tenga la marca. Este resultado permite afirmar que dentro de la estrategia de promoción se deben concentrar los esfuerzos y el capital en generar una imagen que transmita un mensaje acorde con el mercado objetivo, de tal forma que se logre dar una comunicación efectiva.

Como ultimo punto relacionado con la promoción publicitaria del proyecto, se debe saber no solo donde se concentra la mayor fracción de nuestro mercado objetivo, o donde suele realizar actividades relacionadas con su tiempo libre, por esta razón a través de la pregunta 20 se investiga que tipo de medios de comunicación son los mas efectivos a la hora de vender los productos de la categoría investigada, esto permitirá identificar a través de las experiencias vividas por el mercado meta, que tipo de medios y estrategias que utilice la competencia en esto, son exitosos y cumplen su cometido.

Los tres mejores medios, de acuerdo a la investigación, están conformados por las revistas, las vallas exteriores y la televisión, donde para cada uno de ellos el 66%, 50% y 43% de la población lo considero como sus opciones más efectivas de acuerdo a su percepción de consumo. Un factor importante a tener en cuenta que soporta la estrategia de promoción enfocada al Internet, es que las paginas comerciales en Internet ocupan el cuarto lugar en esta categoría investigada, arrojando un porcentaje de participación de la población, que lo considera efectivo, igual a 33.3%. Siguiendo a este medio, se pudo encontrar como el 31.7% de la muestra investigada, soporto las estrategias relacionadas con material o eventos en bares y restaurantes. Situación que se acopla y complementa a las participaciones observadas en la pregunta seis y que relaciona al mercado en la asistencia a este tipo de espacios físicos.

**Grafico 13: Diagrama de barras para lugares donde se mueve publicidad agradable en sector moda.**

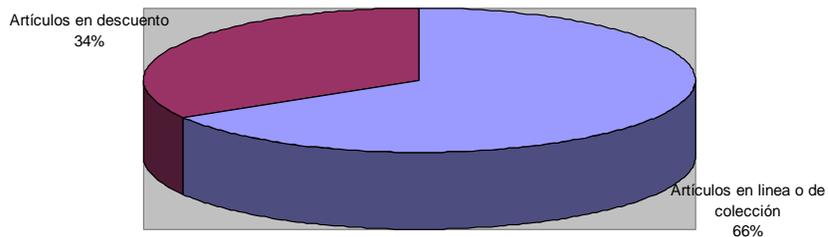
20 ¿Usualmente donde encuentra más publicidad de marcas de ropa, que le interese considerablemente?



Como último análisis dentro de esta categoría se debe retroceder a la pregunta 17, para lograr determinar si es favorable tener políticas de descuento y de que tipo serian más favorables, como primera medida se debe iniciar el análisis por ¿Seria bueno tener políticas de descuento?, esta respuesta no la da la pregunta ya mencionada, arrojando la siguiente configuración de participaciones de la muestra:

**Grafico 14: Pastel de participación para compra de artículos por Internet.**

17) Usualmente prefiere comprar artículos en línea o de colección actual, o prefiere comprar artículos en descuento?

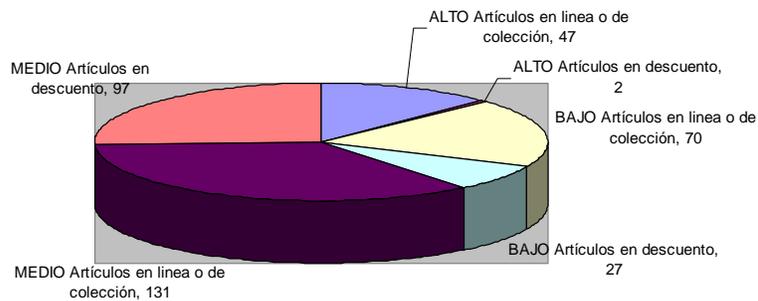


Según esto se puede afirmar que ese 34% de la población que compone la muestra y cuya preferencia esta en artículos en descuento, son una fracción de la población cuya perspectiva de compra se puede aprovechar, generando unas políticas de descuento que sean de su agrado. Sin embargo no solo es

importante saber cual es la participación generalizada, también es importante analizar para que tipo de perfil se presenta mas una tendencia hacia las prendas en línea o en descuento.

En el perfil de consumo alto, se presento un 95.9% de la población con dicho perfil cuya preferencia se centra en prendas en línea o de colección actual. Este evento inicial nos hace ver que en dicho nivel las preferencias por prendas en descuento no son muy destacadas, y las estrategias de promoción fundamentadas en descuento, no serian tan favorables en este perfil objetivo. Para el perfil medio y bajo encontramos una configuración muy diferente, ya que entran a participar con el 57.5% y el 72% respectivamente, para aquellos individuos afines a los artículos en línea. Esto deja unas fracciones considerables del mercado objetivo, cuyo perfil de consumo los alinea, de acuerdo a los análisis anteriores en estructura de precio, a unos niveles de frecuencia de compra y precios bajos cuyo comportamiento podría ser influido a través de políticas de descuento.

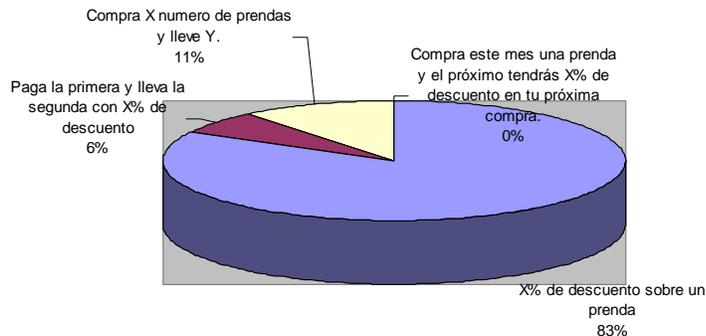
**Grafico 14: Pastel de participación para de perfil de consumo y manejo de descuentos.**



Habiendo determinado el interés del proyecto, en generar políticas de descuento, se procede a determinar que tipo de política es más efectiva a los ojos del mercado investigado, su configuración porcentual se da de la siguiente forma:

**Grafico 15: Pastel de participación para manejo de descuentos.**

27 ¿Que tipo de promoción prefiere cuando encuentra prendas en descuento?



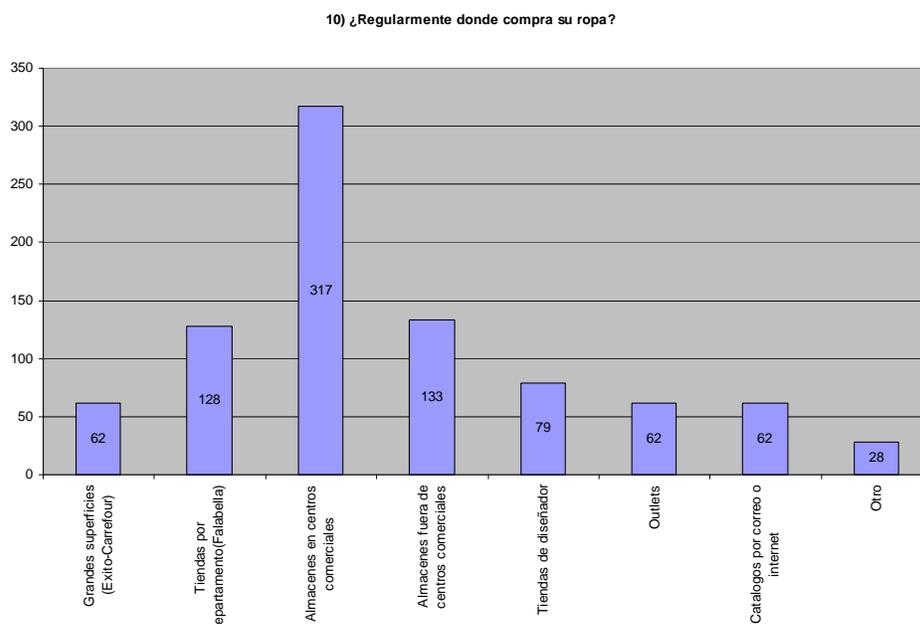
Esta información permite inferir rápidamente, que la política más efectiva para generar descuento que estimulen el incremento en el interés del mercado objetivo es una de asignar X% de descuento sobre una

prenda. Este escenario sería la clave para desarrollar estrategias completas para determinadas épocas del año, donde se disminuyen los volúmenes de ventas en el mercado del proyecto o simplemente para ser utilizada regularmente, con determinada mercancía que se detecte tenga unos niveles bajos de rotación.

#### 7.7.4 Análisis de la estructura de plaza

A continuación se analizará el componente de la mezcla de mercadeo correspondiente a plaza, esto es una herramienta que permitirá tomar decisiones futuras correspondientes a ubicación de puntos de venta y requerimientos o puntos clave, que se deben desarrollar. Como primera medida se inicia evaluando en que tipo de negocio se presenta suele regularmente comprar su ropa el mercado objetivo, dado que se presentan diferentes tipos de oferentes, donde puede que la comercialización de prendas de vestir sea su eje de negocio, u otros donde solo haga parte de su portafolio de productos, tales como las grandes superficies o las tiendas por departamentos. Esta pregunta, se ejecuto de tipo múltiple respuesta, dado que es importante enterarse de sobre todos los tipos de negocio donde los individuos acudan de compras, ya que usualmente no suelen realizarse siempre las compras en un mismo lugar, como se demostrara en una pregunta siguiente. El resultado en resumen da como líder a la categoría de almacenes en centros comerciales, en total un 84.5% de la población encuestada recurre a este tipo de establecimientos de compras, las dos categorías siguientes están conformadas por almacenes fuera de centros comerciales con una participación del 35.5% y tiendas por departamento con un 34.1%. Este comportamiento arroja claramente hacia que tipo de establecimiento comercial se debe impulsar el proyecto, de tal forma que tenga una buena penetración en el mercado.

**Gráfico 16: Diagrama de barras para tipos de lugares donde se compra la ropa.**

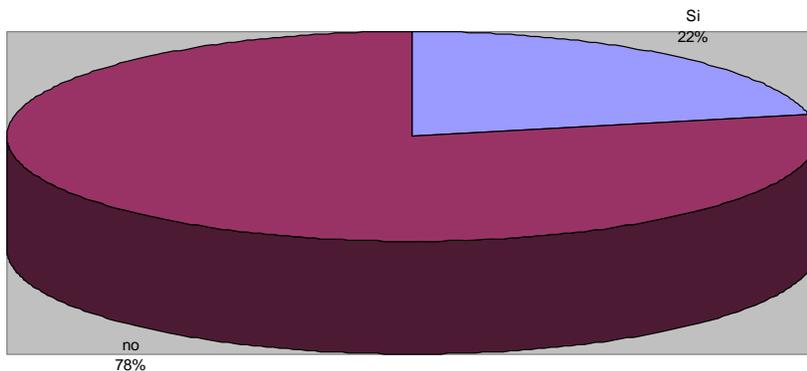


Pero el único canal de ventas, que existe en el negocio de la comercialización de prendas de vestir, no es a través de puntos de venta, el comercio por Internet o catálogos, es una propuesta válida dentro de este negocio y que puede generar resultados interesantes. Si se revisa la pregunta anterior, 62 individuos respondieron que dentro de sus compras regulares de ropa, uno de sus lugares de compra era a través de Internet o catálogos, esto corresponde a un 16.5% de la población. Este porcentaje, que aunque no es el más elevado, es considerable considerando el tamaño del mercado meta, valida el interés en investigar si los individuos de la muestra habían experimentado alguna compra por Internet, relacionada con ropa o calzado, el resultado general fue que el 22% de la población encuestada afirmó haber realizado alguna

vez una compra de calzado o ropa a través de Internet. Este porcentaje deja un escenario bastante favorable para este canal, ya que si se analiza mas a fondo se puede concluir que de este 22% que alguna vez realizo una compra por este medio, un 16.5% lo convirtió en canal regular compra. Esto quiere decir que el 74.4% de las personas que realizan compras de artículos de vestir por Internet, lo vuelven un canal regular de compra.

**Grafico 17: Pastel de participación para compras por Internet.**

14 ¿Alguna vez ha comprado ropa o calzado por Internet?

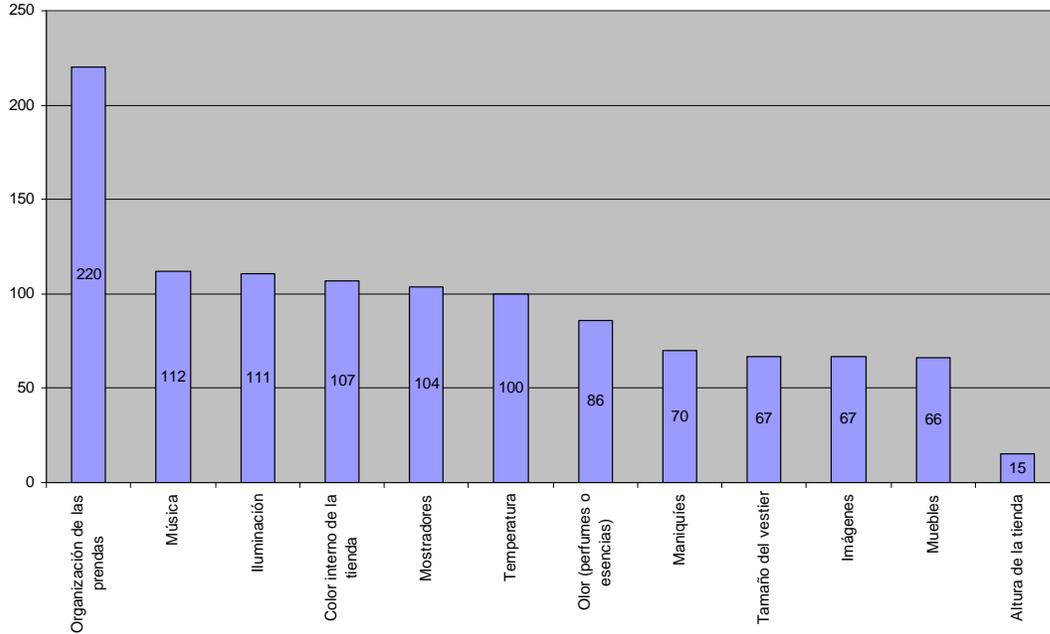


Ahora lo importante con ese 78% restante, es que inicie en las experiencias de compra por Internet, para lograr estimular este canal. Y permitir variabilidad en el comportamiento del negocio.

Como siguiente situación a investigar se supuso el requerimiento de iniciar un punto de venta, dentro de este contexto se hace necesario definir unos aspectos o requerimientos claves del espacio físico, de acuerdo a la importancia que le de el mercado objetivo. El cuestionamiento al individuo se hace presentando un listado de aspectos físicos que componen el punto de venta, de estos el individuo debe escoger los tres mas importantes. Ahora bien se descubrió que para un 59% de la población uno de los aspectos mas importantes se trato de de la iluminación, este fue el único aspecto de toda la muestra que se comporto de esta manera, ya que en el resto de los casos cada categoría tuvo comportamientos muy simétricos, es decir el foco en el punto de venta se debe dar a través de la organización de las prendas. Sin embargo los demás aspectos no se pueden dejar a un lado, se definió un grupo de segundo nivel donde su peso no es el mismo que el de organización pero sin embargo se consideraran puntos clave en esta decisión, ellos son: la música y la iluminación cada uno con un 30%, el color de la tienda con un 29%, los mostradores con un 28% y la temperatura con un 27%. Y un aspecto que al parecer era importante como lo es la altura, solo se destaco para el 4% de la muestra. Con esta información se elaborarían las piezas claves para definir la estructura de los espacios físicos en puntos de venta, en el caso de requerir uno de ellos.

**Grafico 18: Diagrama de barras para características importantes en un proceso de compra de prendas de vestir.**

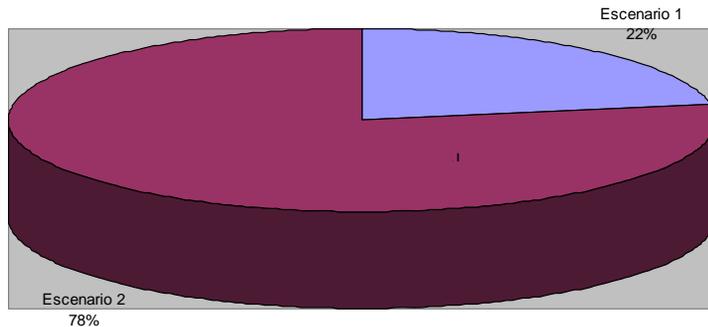
21) Dentro de un almacén de ropa cuales son para usted las tres características mas importantes, a la hora de comprar ropa?



La siguiente pregunta soporta aun mas el resultado de la pregunta 21, dado que se ratifica el interés del cliente por un espacio físico dentro de un punto de venta con determinadas características, en los escenarios planteados, se plasmaba para el caso uno un escenario saturado y variable, usualmente visto en grandes superficies, tiendas por departamento, outlets y algunos almacenes comerciales, el escenario dos plantea la propuesta opuesta y es una estructura de exhibición ordenada, donde se segmente la tienda por colores o tendencias o inclusive ambas, donde no se sature el espacio. De acuerdo a esto la población encuestada respondió en un 78%, que seria mas favorable el segundo escenario, situación que complementaria el comportamiento con la pregunta 21 y el casi 60% de individuos que consideran que la organización de la tienda es uno de los aspectos claves en un punto.

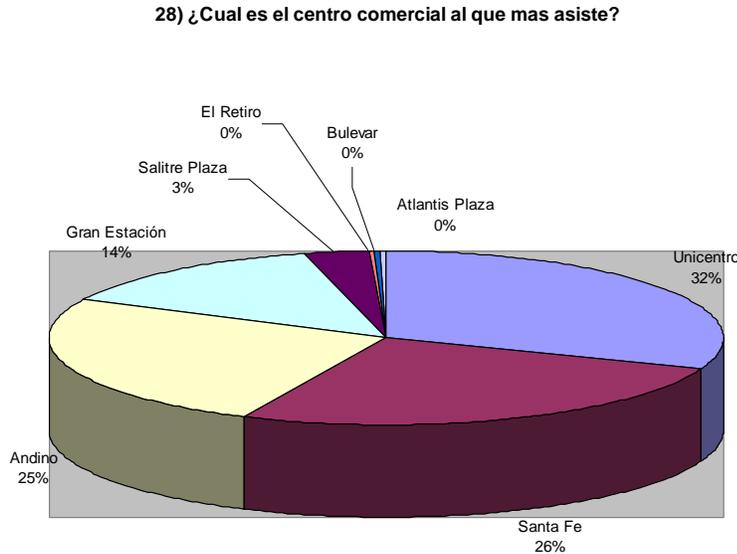
**Grafico 19: Pastel de participación para compras por Internet.**

26) Cual de estos dos escenarios le parece más favorable en una tienda que venda artículos de ropa



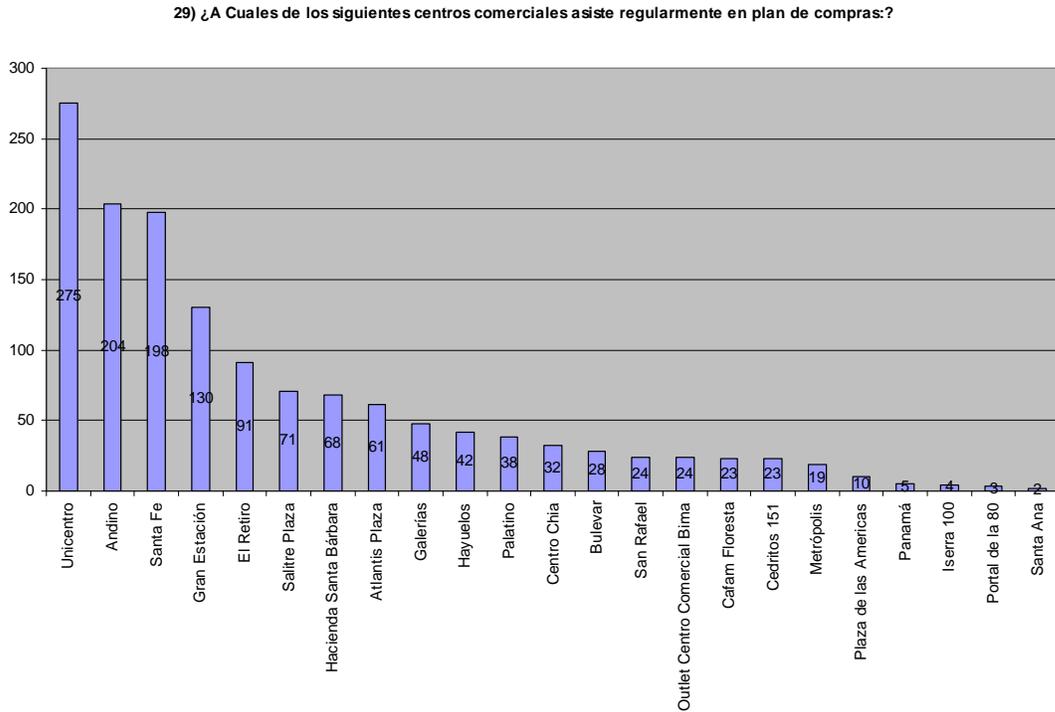
Por ultimo lugar, y haciendo continuación a la pregunta diez, se investigaron dos aspectos para concluir, en primer lugar cual es el centro comercial al cual los individuos mas asisten, donde al mismo tiempo se evaluó su recordación ya que no se dieron opciones, y en segundo lugar se busco definir el grupo de centros comerciales a los cuales los individuos del mercado meta asisten regularmente en plan de compras. Con esto se encontró que el centro comercial mas visitado por nuestro mercado es Unicentro, con una participación del 32% de la población, seguido por Santa Fe y Andino con un 26% y 25% respectivamente.

**Grafico 20: Pastel de participación para centro comercial más visitado.**



Ahora bien el grupo de centros comerciales donde los usuarios suelen ir de compras, se comporto de la siguiente manera, el primer lugar, y correspondiendo a la primera pregunta fue para unicentro, donde el 73% afirmo que era uno de los centros comerciales donde regularmente asistía en plan de compras, igualmente, Andino y Santa Fe aparecieron en el segundo y tercer lugar, con participaciones del 54% y 53% respectivamente, y el grupo lo finalizaron, los centros comerciales Gran Estación con un 35% de la muestra y El Retiro con un 24%.

**Grafico 21: Diagrama de barras para centros comerciales visitados.**



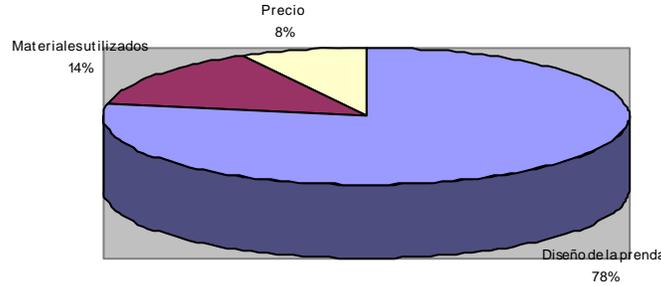
**7.7.5 Análisis de la Estructura de producto**

Tal vez la estrategia más importante para acercarse de manera apropiada al mercado, es ofrecer un producto asertivo, a los requerimientos del consumidor. Para el desarrollo de esta estructura, se inicio con el concepto de producto básico, dentro de este se descubrieron tres componentes básicos que observaban los consumidores, y que eran los principales factores de decisión a la hora de adquirir un artículo, estos fueron su diseño, el cual debe estar alineado con los gustos e intereses del cliente, adicional a un contexto de moda, tendencias y tipo de consumidor. Sus materiales, dado que cada uno de los universos requiere del uso de determinados materiales, para poder elaborar propuestas acordes a los consumidores, además de unos parámetros mínimos de calidad que permitan elaborar prendas duraderas y con una vida útil acorde a las expectativas del mercado meta. Como componente final se incluyo el precio debido a que, aunque no es un componente directo del producto en forma material, se comporta como un factor decisor importante para el cliente, y se requería identificar si estaba por encima de los otros factores mencionados anteriormente.

La investigación se planteo de tal forma que los individuos encuestados, identificar el orden de importancia de estos tres componentes esenciales del producto. El primer lugar lo ocupó el precio, arrojando un porcentaje de 78% de la población encuestada, que lo definió como componente más importante a la hora de seleccionar un artículo de vestir. Este primer comportamiento, permite afirmar, que dentro del mercado objetivo, mientras se entregue un producto con diseño acertado a los ojos del cliente se llega a tener un considerable acercamiento, por encima del precio que pueda tener el artículo, siempre y cuando se encuentre dentro del poder adquisitivo del individuo.

**Grafico 22: Pastel de participación criterios de compra (Primer Lugar)**

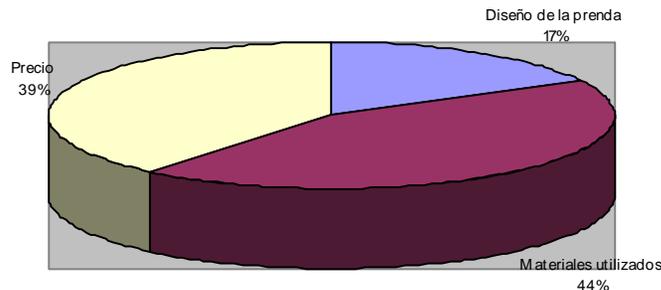
**16) ¿Cuando compra ropa o calzado, como organizaría los siguientes criterios en orden de importancia a la hora de seleccionar un artículo?  
PRIMER LUGAR**



El segundo componente según los individuos encuestados, se comporto de una forma diferente al primero, teniendo en cuenta el porcentaje de individuos tan alto que apoyo al componente de diseño. En este segundo caso el componente líder fueron los materiales utilizados con un 44% de participación sobre la muestra, situación que lo deja muy a la par del componente precio, teniendo en cuenta que este ultimo obtuvo un 39% de la muestra. Situación que se puede ver confirmada en la categorización del tercer componente en orden de importancia.

**Grafico 23: Pastel de participación criterios de compra (Segundo Lugar)**

**16) ¿Cuando compra ropa o calzado, como organizaría los siguientes criterios en orden de importancia a la hora de seleccionar un artículo?  
SEGUNDO LUGAR**

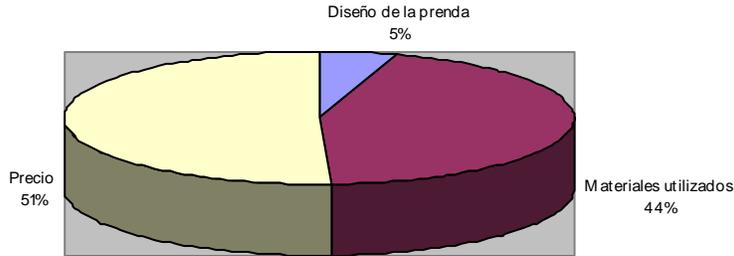


Dentro de este tercer nivel se observo un liderazgo de la categoría precio, llegando a un orden de participación del 51%, enfrentándose nuevamente a la categoría de materiales la cual alcanzo un porcentaje de 44% sobre la muestra.

Esta situación permite afirmar un orden mas claro de los componentes del artículo básico a los ojos del cliente, quedando establecido como en diseño, materiales y precio. Donde cabe resaltar que la participación de la muestra para diseño iba perdiendo valor a medida que se alejaba del primer lugar, entrando al segundo lugar con un 17% y al tercer lugar tan solo con un 5%.

**Grafico 24: Pastel de participación criterios de compra (Tercer lugar)**

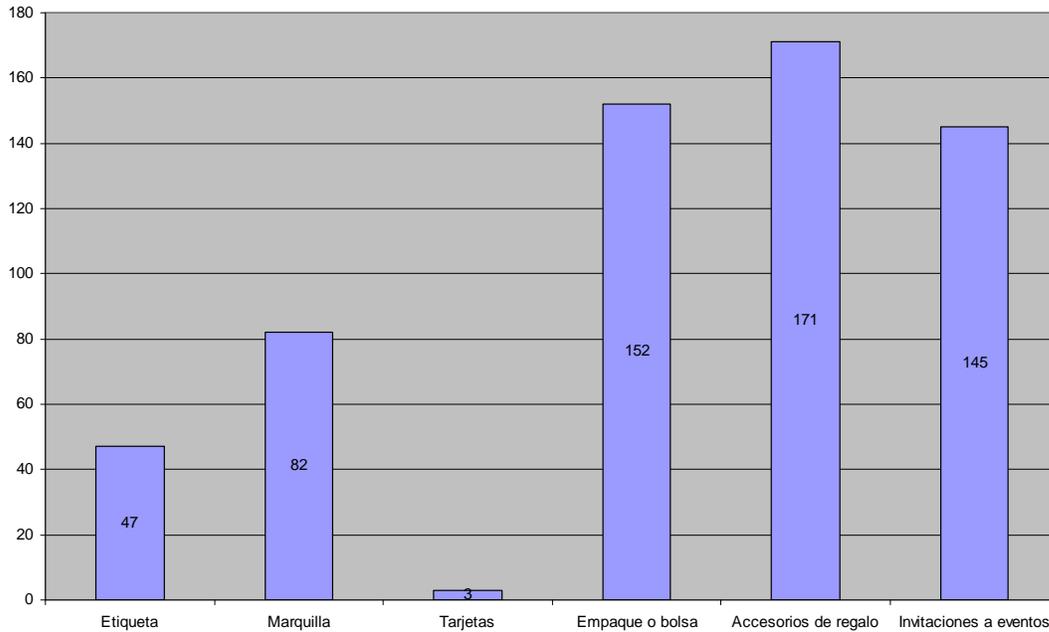
16) ¿Cuando compra ropa o calzado, como organizaría los siguientes criterios en orden de importancia a la hora de seleccionar un artículo?  
**TERCER LUGAR**



Después de estructurar los componentes del producto básico, se procederá a establecer los principales componentes del producto ampliado, dentro de este se incluyo, todos los materiales, físicos, que van anexos a la prenda al momento de la compra. A través de la observación, en diferentes puntos de venta, de marcas reconocidas se pudo definir los componentes de esta ampliación, para posteriormente medir su nivel de importancia, en la mente del cliente.

**Grafico 25: Diagrama de barras para características de producto ampliado**

22) Adicional al diseño y materiales de la prenda, ¿Que otras características le interesan del producto que esta llevando?



Según los resultados, se encontró que el material que más les interesa a los clientes son los accesorios de regalo, donde un 45.6% de la población encuestada lo incluyo dentro de las características que mas le interesan de los artículos que adquieren. Como características adicionales también tuvieron una

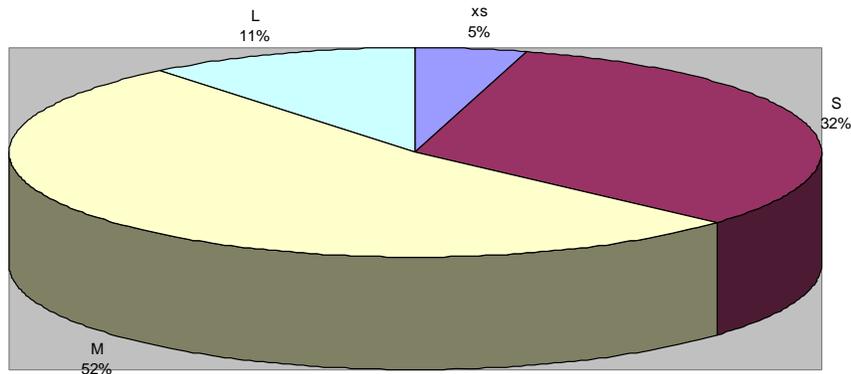
significativa participación los empaques y/o bolsas donde un 40.5% de la población lo incluyo en sus favoritos, y las invitaciones para eventos que alcanzo un 38.7 %.

Siguiendo con la estructura de producto, uno de los datos importantes a saber sobre el mercado, es determinar como se comporta el tallaje en la población objetivo. De tal forma que no se produzcan el mismo numero de unidades para todas las tallas, implementando una producción proporcional a los porcentajes de participación de cada talla dentro de la investigación.

Para esto se obtuvo un resultado de participación liderado por la talla M, la cual obtuvo un porcentaje del 52%, seguida por la talla S la cual alcanzo una participación de 32% y la talla L con un 11%, el ultimo lugar fue ocupado por la talla XS la cual tan solo obtuvo una participación de 5%. Con este resultado podríamos plantear una estructura de producción para las prendas, donde por cada prenda talla L que se produzca se deben producir tres prendas talla S y cuatro prendas talla M. La talla XS debido a su nivel de participación tan bajo no se producirá regularmente, y solo se tendrá en cuenta en ciertos diseños cuyas características lo requieran.

### Grafico 25: Pastel de participación para tallas de chaquetas

19) Cual es la talla que usualmente utiliza para chaquetas semi-formales?



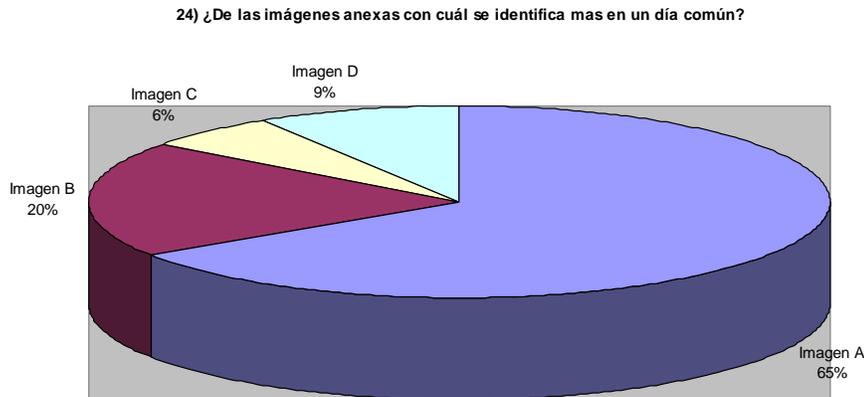
Finalmente las preguntas 24 y 25, concluyen el trabajo de estructura de producto, en estas preguntas se le mostró a los individuos encuestados unas imágenes en dos situaciones, que según Adriana Ospina, especialista en el tema de modas, tendencias y consumidores, componen dos universos de la moda donde se concentra una gran participación del mercado nacional. El primero de estos lo podemos definir como un universo casual, para la pregunta 24, donde se le instruye al encuestado que debe identificar la imagen con la que logre mayor identificación, mismo caso para la pregunta 25, pero intentando investigar su comportamiento en un universo formal. Vale la pena mencionar que los universos de la moda, fundamentalmente se diferencian entre si por ocasiones de uso, siluetas y materiales.

Al identificar el individuo la imagen con la que mayor afinidad alcanza, se pretende definir a que tipo de consumidor pertenece, fundamentalmente las opciones que se le entregaron a los encuestados fueron cuatro: la primera de ellas incluye un tipo de consumidores vintage, en segundo lugar una propuesta para el consumidor clásico, el siguiente es un tipo de consumidor neoclásico y por ultimo un tipo de consumidor moda.

La participación para el universo casual, estuvo liderada por el tipo de consumidor con rasgos vintage, alcanza a participar, dentro de la población encuestada, con un 67%. Según la especialista Adriana Ospina, este resultado se da por el furor que tienen las tendencias relacionadas con este tipo de consumidor, y los seguidores que ha logrado obtener a través del uso cotidiano de prendas con apariencias antiguas, donde principalmente se retoma el uso de estilos provenientes de los años 20's a los 80's. Los otros tipos de consumidor ocuparon 20% de la participación para clásico, donde la mayor parte

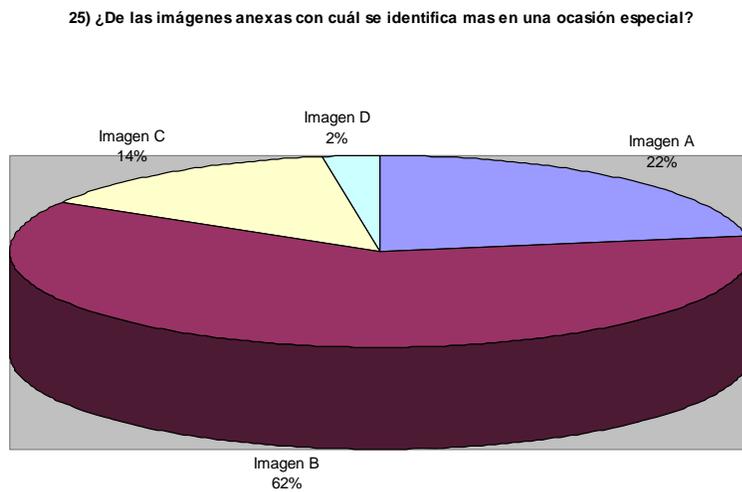
de individuos que lo seleccionaron hacían parte del segmento superior a los 25 años, y 9% y 6% para los tipos de consumidor moda y neoclásico, respectivamente.

**Gráfico 26: Pastel de participación para selección en escenarios comunes**



Para el universo formal se observó un liderazgo del tipo de consumidor clásico, donde entro a participar con un 62% de la población, seguido por el consumidor vintage que participo con un 22%. Los otros consumidores participaron con un 14% en neoclásico y un 2% para el consumidor moda.

**Gráfico 27: Pastel de participación para selección en escenarios formales**



### Definición de tamaño del mercado y de volumen en ventas

En primer lugar se debe hacer una segmentación a nivel, departamental del proyecto, con esto orientamos el mercado hacia la ciudad de Bogota. En la actualidad esta cuenta con una proyección para el año 2010 de 7.363.782<sup>41</sup> personas. De esta población se desarrolla un nuevo segmento compuesto por las mujeres de esta ciudad, llegando a un total de 3.815.069<sup>42</sup> de personas, lo que corresponde al 51.81% del total de la población. Igualmente se realiza un segmento de acuerdo con las edades, para este caso deben estar comprendidas entre los 15 y los 49 años, arrojando un nuevo valor igual a 2.116.918<sup>43</sup>. Como siguiente medida debemos segmentar esto a través de la estratificación social incluyendo los estratos 4,5 y 6, que cumplan con las características previas obteniendo un total de 264.860<sup>44</sup>. Como siguiente punto y teniendo en cuenta que el 94.7% de las manzanas de estratos 4,5 y 6 se encuentran ubicadas en zonas ajenas al sur. Se omitirá una nueva segmentación referente a ubicación de los clientes potenciales.

Según esta población final, la cual compone el mercado objetivo es de 264860 mujeres. Según esto se espera alcanzar una penetración del mercado donde se alcance en el primer año un 0.092% de este, en total 244, como clientes con probabilidad de compra considerable. Este volumen potencial debe generar sobre el, un 65% de ventas finales efectivas, dando al final un volumen de ventas esperado de 159 unidades para el primer año. Adicionalmente este número de prendas comercializadas por año esta soportado por el histórico mensual registrado a través de la experiencia del proyecto de importación mencionado en los antecedentes del equipo de trabajo y el inicio del proyecto de comercialización de Maria Macias, donde el promedio de unidades vendidas mensualmente oscilaban entre diez y quince y soportado actualmente por la estrategia de comunicación donde se plantea un total de 168 clientes bajo los coeficientes de respuesta de las actividades promocionales.

Finalmente a través del tiempo se trabajaran sobre nuevas estrategias de comunicación, promoción y comercialización donde para el primer año permitan un incremento del 20% en las ventas y un 10% para el segundo.

---

<sup>41</sup> Datos tomados del DANE, tablas anexas.

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Ibid



## 7.8 Matriz DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		<p>1. Se tiene un conocimiento previo del mercado de prendas de vestir, y una base de datos considerable de clientes potenciales.</p> <p>2. La visión de un ingeniero industrial, sumado a la capacidad creativa de una diseñadora, permiten complementar los requerimientos del proyecto como negocio.</p> <p>3. Concentrarse en solo dos etapas del negocio de las prendas de vestir (comercialización y diseño), permite enfocarse mas a través de que actividades se piensa llegar a los objetivos.</p> <p>4. El nivel bajo de personal requerido y costos fijos, permiten un mejor apalancamiento del proyecto durante el tiempo.</p>	<p>1. La estructura clientizada del proyecto, dispara los costos de producción de las prendas.</p> <p>2. El nivel de producción bajo, dificulta las negociaciones con empresas de confección consolidadas correctamente.</p> <p>3. No tener un punto de venta fijo, dificulta el contacto con el segmento del mercado que no hace parte de los referidos de la base de datos.</p> <p>4. La baja capacidad de endeudamiento, limita un inicio con mayor amplitud para el proyecto,</p>
Oportunidades	<p>1. El nivel de expectativa de precio del mercado esta acorde con las estrategias de precio del proyecto.</p> <p>2. Un 52% de la población no tiene afinidad con alguna marca, lo cual estimula la penetración al mercado.</p> <p>3. Lo más importante para el mercado, en términos de producto es el componente de diseño.</p> <p>4. La posición del gobierno hacia el sector es de proteccionismo, teniendo en cuenta los aranceles que exige para la importación de prendas de vestir.</p>	<p><b>FO</b></p> <p>1. El foco al interior del proyecto y a nivel comercial será convertir a los clientes potenciales de la base de datos, en población con afinidad a nuestra marca.</p> <p>2. El aprovechamiento de la capacidad creativa a nivel de diseño, debe ser la prioridad de cada colección que se desarrolle.</p> <p>3. A través de herramientas de ingeniería, se debe tratar de mejorar siempre los márgenes de utilidad del producto, teniendo en cuenta las expectativas del mercado.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>1. Los costos de producción disparados, deben ser justificados con calidad y diversificación de prendas que soporten el componente de diseño que requiere el mercado.</p> <p>2. Se deben buscar herramientas para que el mercado conozca la marca sin un punto fijo de venta, utilizando herramientas como paginas WEB y comunidades virtuales.</p>
Amenazas	<p>1. La llegada de tiendas especializadas y a la vez marcas como Zara, Mango, Bershka y Stradivarius, se comportan como la principal competencia para diseñadores independientes y marcas con pequeños niveles de producción.</p> <p>2. El contrabando ingresa al país prendas de marcas reconocidas, imitaciones e incluso de producción masiva, cuyo precio no va acorde con el mercado local.</p> <p>3. Los mayores volúmenes en ventas se concentran en puntos de venta establecidos, ya sean fuera o dentro de centros comerciales.</p> <p>4. El mercado tiene una tendencia a comprar chaquetas esporádicamente lo cual hace que se califique al producto como de baja rotación por individuo en el mercado.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>1. La competencia con todo tipo de marca y negocio de comercialización, debe hacerse a través de mejoramiento de calidad e innovación en diseño.</p> <p>2. La baja rotación por individuo debe ser un factor que siempre debe ser calculado a través de herramientas de ingeniería, para no entrar en sobreoferta o backorder de producto.</p> <p>3. Los costos fijos son un factor que al inicio del proyecto debe ser minimizado, sin embargo planear una estructura con puntos de venta debe ser un objetivo claro de la marca.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>1. A través de los costos de producción se tienen que generar prendas que lleguen a competir con los diseños ofrecidos por las marcas líderes en el mercado.</p> <p>2. Dado que la tendencia del mercado es comprar esporádicamente, el esfuerzo debe concentrarse en atraer más clientes mas no en incrementar la frecuencia de compra.</p>

## 7.9 Estrategia de precio

## ESTRATEGIA DE PRECIO

<b>Categorías Involucradas</b>	<b>Chaquetas semiformales</b>	<b>Vigencia / Desde:</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Hasta:</b>	<b>Dec-09</b>
<b>Marcas Involucradas</b>	<b>Maria Macias</b>	<b>Cliente(s) Involucrado(s)</b>	<b>Cientes canal Representante de ventas</b>		

### Antecedentes

De acuerdo a la investigación de mercados obtenida, se lograron definir dos niveles de precio, que lideran el mercado con una participación muy fuerte. Uno de ellos el de cien a doscientos mil pesos con una participación del 44%, y el otro estuvo compuesto por el nivel siguiente de doscientos a trescientos mil pesos con una participación del 24%. Gracias a esta herramienta podemos identificar bajo que cifras estarían las expectativas de precio del mercado objetivo, y a que tipo de percepción, de aquellas que componen esta muestra se debe interesar en llegar.

### Objetivo Principal de la Estrategia

Poder llegar al mercado con unos precios, acordes con sus expectativas y su capacidad de consumo. Donde se puedan dar variaciones de precio según los niveles de consumo de los individuos, estableciendo así dos segmentos de productos diferenciados especialmente por su precio.

### Mecánica

Se diseñaran dos categorías de producto, básicamente se utilizaran en uno de ellos diseños cuya confección sea mas económica, y en segundo lugar que tenga materiales e insumos mas económicos. Este primero será el encargado de satisfacer el primer intervalo de la categoría, utilizando un precio promedio de \$160.000, estos productos del segmento, que será definido como segmento A no podrán tener precios por encima a los \$190.000. En segundo lugar el segmento que definiremos como B se caracterizara por un factor de diseño y confección mas complejo, así como de materiales e insumos mas costosos. Este segmento tendrá un valor promedio de \$235.000, y en ningún caso podrá superar los \$270.000.

### Expectativas de resultados

La expectativa de venta esta configurada en el primer año para 103 unidades de producto, sin embargo dentro de este análisis no se había considerado la segmentación del producto según el precio, de acuerdo a esto y si observamos la configuración del mercado según su expectativa de precio, es cercana a un 70% de concentración en la ventas para el segmento A y un 30% para el segmento B.

## 7.10 Estrategia de producto

## ESTRATEGIA DE PRODUCTO

<b>Categorías Involucradas</b>	<b>Chaquetas semiformales</b>	<b>Vigencia / Desde:</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Hasta:</b>	<b>Dec-09</b>
<b>Marcas Involucradas</b>	<b>Maria Macias</b>	<b>Cliente(s) Involucrado(s)</b>	<b>Cientes canal Representante de ventas</b>		

### Antecedentes

Según lo investigado para la mayor parte del mercado, casi un 80%, lo mas importante es que la prenda tenga un diseño acorde a sus gustos. De acuerdo a esto el esfuerzo dentro del proyecto debe concentrarse en lograr llegar a diseñar colecciones que sean efectivas y agradables al cliente. Efectivas en el sentido que podamos ofrecerlas al precio que ellos esperan, y agradables por que de acuerdo al concepto de estética del mercado son lo que el mercado quiere vestir.

### Objetivo Principal de la Estrategia

Se deberá trabajar en la búsqueda de diseños y colecciones con una configuración de atuendos acordes con los tipos de comprador, con los cuales el mercado sienta mayor afinidad, y además refleje las tendencias con mayor impacto en cada etapa del tiempo.

### Mecánica

De acuerdo a la investigación de mercado se pudo observar que los tipo de consumidor lideres en el mercado, tienen características vintage y clásicas, para el universo casual y formal, respectivamente. Sus porcentajes de participación dentro de cada universo, fue casi simétrico. Cada uno tuvo niveles por encima del 60% en el universo que lidero y cercanos al 20% en la que no liderarón. Analizando esta situación se llego a que la intención del proyecto debía ser entregar chaquetas semi-formales, es decir que puedan ser utilizadas en las ambas ocasiones planteadas por cada universo de la moda. Según esto la configuración de diseño se orientara en un 50% para diseños que satisfagan el tipo de consumidor vintage, y 50% para diseños con enfoque de tipo de consumidor clásico. Esta configuración deberá monitorearse cada tres meses de acuerdo a los volúmenes de venta de cada tipo de consumidor. Y en el caso que se tengan análisis de fuentes externas que reflejen cambios fuertes del mercado se deberán reevaluar estos componentes, e inclusive los tipos de consumidor.

### Expectativas de resultados

Sobre esta estrategia se espera lograr una afinidad a nivel de diseño con el 80% del mercado, en el caso que conozcan las prendas del proyecto. Este componente del 80% lo definen los dos tipos de consumidor lideres en el mercado, sin embargo el máximo esperado por unidad de producto (Una Chaqueta), puede ser del 60% si se revisa que es la participación del tipo de consumidor dominante en cada universo. Sobre esta estrategia no se pueden definir volúmenes específicos de beneficio, dado que la cantidad de variables como tendencias, temporadas e inclusive el clima afectan los comportamientos de compra y los gustos del mercado.

## 7.11 Estrategia de comunicación

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

<b>Categorías Involucradas</b>	Chaquetas semiformales	<b>Vigencia / Desde:</b>	Mar-09	<b>Hasta:</b>	Dec-09
<b>Marcas Involucradas</b>	Maria Macias	<b>Cliente(s) Involucrado(s)</b>	Clientes canal Representante de ventas		

### Antecedentes

Teóricamente, los componentes de una estrategia de promoción, están definidos por un objetivo, el cual puede estar orientado a educación, recordación o persuasión. De acuerdo a este objetivo se deben definir o se debe definir una promesa básica, no solo del producto que se espera entregar, sino también de los servicios de la marca. Y finalmente un lenguaje, con el cual se esperan transmitir todos los mensajes de los productos pertenecientes al proyecto. Todos estos componentes mezclados deben estar alineados para enviar un mensaje a un Target, que previamente se ha debido seleccionar.

### Objetivo Principal de la Estrategia

El objetivo principal de la estrategia de comunicación, estará enfocado a desarrollar un carácter de recordación. Con esto se espera lograr obtener un nivel aceptable de posicionamiento del mercado. En el primer año esperamos que al menos un 1% del mercado objetivo, haya visto nuestra marca u oído hablar de ella, con esto estaríamos alcanzando a comunicar nuestro mensaje a alrededor de 2650 individuos.

### Promesa Básica

Maria Macias trae al mercado una propuesta exclusiva, elegante y cómoda a la vez, con acabados de calidad y precios cómodos.

### Estilo/Lenguaje

El lenguaje estará caracterizado por tener un alto componente visual, muy de la mano con la estética de los ambientes y los movimientos. Y fundamentalmente se quiere mezclar ambientes sofisticados y elegancia con atuendos cercanos a lo casual, mostrando afinidad. Así como a su vez se quiere Mostar atuendos sofisticados en situaciones casuales o comunes, donde se pueden ver con perfecta armonía y sentido de la estética.

## 7.12 Estrategia de promocional

## ESTRATEGIA PROMOCIONAL

<b>Categorías Involucradas</b>	<b>Chaquetas semiformales</b>	<b>Vigencia / Desde:</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Hasta:</b>	<b>Dec-09</b>
<b>Marcas Involucradas</b>	<b>Maria Macias</b>	<b>Cliente(s) Involucrado(s)</b>	<b>Cientes canal Representante de ventas</b>		

### Antecedentes

Teniendo en cuenta que María Macias es una marca nueva dentro del mercado, se debe generar un enfoque en trabajar sobre una estrategia de promoción, que permita generar recordación en los clientes. Una forma de difundir a través del mercado este proyecto es a través de actividades y materiales que se realizaran y entregaran en lugares estrategicos. Según la investigación se determinaron unos medios de promoción, donde uno de los medios a través del cual se piensa estimular la difusión, el Internet reflejo una participación considerable, sin requerir los costos de los medios masivos que lideraron esa parte de la encuesta. Sin embargo para lograr que el mercado acceda a una pagina nueva, es necesario difundir campañas de expectativa y de lanzamiento que permitan una penetración considerable.

### Objetivo Principal de la Estrategia

Promocionar a través de actividades y materiales promocionales la pagina WEB y la cultura de negocio de Maria Macias. Mostrando al mercado que se quiere ofrecer, la propuesta de diseño y un brief del concepto al que se quiere llegar.

### Mecánica

En primer lugar se realizara una micro-campaña de expectativa donde se entregaran materiales impresos que incluyan unicamente la pagina web, este material no indicara nada referente con la naturaleza del negocio, simplemente orientara al lector sobre algo que proxiamamente iniciara. Dentro de la pagina web se cargara un resumen de imagenes relacionadas con el proyecto, sin embargo no se aclarara cual es la naturaleza del negocio ni cual sera la actividad. Se buscara recoger información sobre las personas que accedan a la pagina en la etapa de expectativa, a la cuales se le enviarian banners por correo electronico al momento del inicio de la pagina oficial. Despues de la campaña de expectativa se entregaran postales con un brief visual de la propuesta de moda y la dirección de la pagina web. Estas postales se entregaran en lugares claves donde se concentra población que pertenece a nuestro mercado, especificamente zonas de negocios y oficinas, universidades y bares.

### Expectativas de resultados

Sobre esta promoción se espera entregar un total de 3000 postales y 5000 tarjetas de campaña expectativa, sobre los cuales se espera lograr un 15% de visitas efectivas a la pagina Web alcanzando un total de 1200 visitas, donde se podrán recoger datos de clientes potenciales y difundir la propuesta de negocio y el concepto de la marca.

### Inversión requerida

<b>Promocional Expenses</b>	<b>\$ 2,435,000</b>
-----------------------------	---------------------

Tipo	Descripción	Q	Vr Unit.	Valor
IMPRESO	Tarjetas (2x2 tintas)	5000	\$ 50.00	\$ 250,000.00
IMPRESO	Postales (4x2 tintas)	3000	\$ 110.00	\$ 330,000.00
SERVICIO	Diseño e implementación pagina WEB	1	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00
SERVICIO	Fotografía (Fotos efectivas)	6	\$ 30,000.00	\$ 180,000.00
IMPRESO	Pendón+Estructura	1	\$ 95,000.00	\$ 95,000.00
COMESTIBLES	REFRIGERIOS	15	\$ 4,000.00	\$ 60,000.00
TRANSPORTE	TRANSPORTE	6	\$ 10,000.00	\$ 60,000.00
SERVICIO	Turno modelos (Medio tiempo)	9	\$ 40,000.00	\$ 360,000.00

**7.13 Estrategia de distribución**

## 8 IMAGEN Y BRANDING

### 8.1 Imagen corporativa

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación de mercados y la importancia que tiene para los clientes la imagen de la marca, se solicitó asesoría de un diseñador gráfico y aplicando teorías de psicología del color, se desarrolló la imagen del proyecto.

En primer lugar teniendo en cuenta que se quiere desarrollar dos universos de moda se generó una división de la imagen donde se mezclan el color púrpura, que en este caso representaría el universo formal y colores acromáticos plasmando una imagen en escala de grises, que entrarían a representar el universo casual, el color púrpura tiene la intención de evocar la elegancia, la vanidad y el estilo, puntos clave al perfil de consumidores y clientes a los que se tiene la intención de llegar, y la escala de grises quiere resaltar la naturalidad y comodidad que quieren ofrecer los diseños. Sin embargo, dentro de la sección púrpura se encuentra una silueta monocromática de un paisaje natural, con lo cual se fusiona nuevamente la intención de mezclar lo elegante con lo natural. Y finalmente en el lado izquierdo se plasma la imagen del costado de una chaqueta, con el fin de aclarar la actividad comercial del negocio, y sobre estas unos círculos amarillo y púrpura, el púrpura quiere relacionar nuevamente la fusión de los universos y el círculo amarillo claro se relaciona con la creatividad y la originalidad, puntos clave del espíritu de la marca, y cuando es utilizado sobre superficies derivadas del negro como la escala de grises es el primer punto de contacto visual, sobre lo cual se quiere expresar que la creatividad y la originalidad son los puntos claves y elementos diferenciadores de nuestros productos<sup>45</sup>.

**Imagen 1: Imagen corporativa**



### 8.2 Símbolo y logo

Así como se elaboró un trabajo de diseño de imagen fue necesario trabajar en un diseño de logos que definieran en su imagen los mismos conceptos y teorías planteadas en la imagen corporativa. Según esto se generaron dos materiales cuyo mensaje transmitido es el mismo, uno de ellos es el símbolo y el segundo su logo, como suele suceder con muchos logos de otras marcas. El símbolo está compuesto por tres figuras, de afuera hacia adentro se puede observar un cuadrado gris con puntas redondeadas, que representa el mismo contenido teórico a la imagen en escala de grises que compone el diseño descrito anteriormente. Como siguiente medida encontramos la letra M, inicial del nombre de la marca Maria Macias en mayúscula y de

<sup>45</sup> HELLER, Eva, Psicología del color, Primera Edición. Madrid, Editorial Gustavo Gili. 2005.

color púrpura, figura que representa el mismo contenido teórico que la imagen de la marca. Y finalmente en el centro de la M, se puede encontrar un círculo amarillo, que como se trato en el texto de la imagen, representa la creatividad y originalidad, y esta ubicada en el centro del logo.

**Imagen 2: Símbolo de Maria Macias**



El logo expandido esta compuesto por el logo anterior, adicionándole el texto faltante para indicar el nombre completo de la marca. Como se puede observar en la imagen plasmada a continuación.

**Imagen 3: Logo**



### 8.3 Espíritu de la marca

Una nueva temporada ha llegado, de la mano de una nueva marca de Chaquetas enfocadas a un concepto semi-formal, diseñadas para la mujer con espíritu joven, moderna, versátil y que se interesa por expresarse innovando según las últimas tendencias de la moda.

## **9 REQUERIMIENTOS Y PROVEEDORES**

### **9.1 Cuadro de requerimientos**

**9.2 Cuadro de proveedores**

## **10 PLANTEAMIENTO CORPORATIVO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **10.1 Misión**

Trabajamos en la creación y comercialización de ideas, transformadas en chaquetas con un concepto de moda versátil, que se desarrolla sobre las fronteras entre lo casual y lo formal. Pensando en la figura de una mujer con espíritu joven y muy femenina.

### **10.2 Visión**

La visión de María Macias es poder llegar a transmitir sus ideas y conceptos de moda a un 25% de las mujeres de espíritu joven de Bogota en un periodo de tres años. Mientras al mismo tiempo se logra apoyar a aquellos que soportan la producción de los diseños en búsqueda de un mutuo crecimiento, en niveles de producción y calidad.

### **10.3 Política de calidad**

Las ideas de Maria Macias son diseñadas según principios estudiados y producidas de acuerdo a procedimientos implementados que deben garantizar la calidad de los productos, pero ante todo existe un compromiso de parte de todos los integrantes por entregar lo mejor de si mismos y lograr llegar a los clientes en el momento oportuno y con prendas conformes a sus expectativas.

### **10.4 Compromiso Social**

El compromiso social para Maria Macias esta centrado en generar un crecimiento mutuo, a través de las relaciones con las unidades productivas externas (satélites) incentivando la capacitación de los integrantes de la cadena, sobre conceptos teóricos para el desarrollo y mejoramiento de sus proyectos.

## **10.5 Cuadros de funciones para cargos claves**

### **10.5.1 Coordinador de diseño**





**10.5.2 Coordinador de logística y ventas**







## 11 PROCEDIMIENTOS CLAVES DENTRO DEL NEGOCIO

### 11.1 Descripción de la cadena de valor

Para lograr llegar a prendas conformes con las expectativas y calidad deseada por el cliente, es fundamental realizar una serie de actividades que componen la cadena de valor por la cual atraviesan las materias primas y las ideas, hasta llegar a convertirse en prendas con valor agregado. En primer lugar dividiremos la cadena de valor en tres etapas: la primera de ellas esta compuesta por el establecimiento de la demanda y el diseño, esta etapa inicia con la información de demanda recogida a través de la investigación de mercado, con ella se dará inicio a las actividades relacionadas con el abastecimiento, el diseño se incluirá dentro de esta etapa ya que se considerara como un abastecimiento de ideas y conceptos, es decir intangibles, que posteriormente soportaran el abastecimiento físico.

Al terminar la etapa del abastecimiento físico, se inicia la etapa productiva con la generación de los pedidos a las empresas satélites, esta etapa se ejecuta por fuera de la estructura organizacional del proyecto, sin embargo los procesos que realizados para su producción serán descritos en el documento siguiente. Y finalmente se concluye con la etapa postproductiva, la cual esta compuesta principalmente por las actividades de evaluación de la calidad de la prenda, venta y post venta.

Imagen 4: Cadena de valor de Maria Macias



### 11.2 Evaluación para toma de decisión entre outsourcing y producción propia

Para evaluar la producción a través de outsourcing, se planteó un esquema de calificación, a través del cual se determina una serie de factores que están vinculados al medio sobre el cual se producen las prendas. La calificación se da de la siguiente forma:

Tabla 3: Esquema de calificación para decisión de producción.

Estado	Calificación
Ventaja	3
Desventaja	1
Neutro	2

Tabla 4: Resultados de calificación para decisión de producción.

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Taller Propio</b>	<b>Calif.</b>	<b>Satélites de confección</b>	<b>Calif</b>
<b>Personal requerido</b>	16%	1 persona	1	Ninguna persona	3
<b>Inversión requerida maquinaria y equipos</b>	20%	\$ 2,500,000.00	1	\$ -	3
<b>Área física requerida maquinaria</b>	12%	7.5 m <sup>2</sup>	1	0 m <sup>2</sup>	3
<b>Porcentaje de ocupación del equipo</b>	10%	40%	1	No aplica	3
<b>Incremento en capacidad de producción</b>	7%	Requiere inversión	2	Requiere crear nuevos proveedores	2
<b>Control sobre la producción</b>	10%	Directo	3	Indirecto	1
<b>Curva de aprendizaje</b>	5%	Aplica	1	No aplica	3
<b>Inversión anual aproximada para producción</b>	20%	\$ 5,483,333	3	\$ 7,330,000	1
		<b>Calificación</b>	<b>1.67</b>	<b>Calificación</b>	<b>2.33</b>

Los precios para la determinación de la inversión requerida en maquinaria y equipos incluye: maquina industrial cotizada por \$1.300.000<sup>46</sup>, mesón para corte y tendido por \$500000, plancha de vapor y mesa \$200000, manique por \$300000 y \$200000 para requerimientos diversos como metro, tijeras, tizas, hilos.

El porcentaje de ocupación esta basado en la capacidad de ser utilizado dos turnos de 8 horas/día. Es decir se utilizara un turno de 4 horas. Y finalmente la inversión anual para producción incluye la depreciación de la maquinaria y los equipos.

<sup>46</sup> Precios obtenidos a través de cotización telefónica con AMEXI Ltda., Distribuidor autorizado de Siruba.

### **11.3 DIAGRAMA DE FUNCIONES CRUZADAS**

#### **11.4 DIAGRAMA DE PROCESO-PRODUCCIÓN DE PRENDAS**

## 11.5 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Habiendo diseñado unos procedimientos de funcionamiento para los procesos requeridos dentro y fuera de la organización, se hace necesario establecer unos indicadores de medición, que permitan evaluar el funcionamiento de dichos procesos.

**Indicadores de proceso de abastecimiento Creativo:** En esta etapa de la cadena de valor se procederá a evaluar el nivel de aprobación que tienen los bocetos y los diseños finales ante una muestra del mercado. Para los bocetos el indicador estará definido como el número de bocetos aprobados por el coordinador logístico, sobre el número de bocetos entregados para aprobar. El puntaje máximo para este indicador sería de uno, cuando se tenga un 100% de aceptación de la muestra hacia los bocetos presentados. El mismo indicador será planteado para los diseños finales, pero en este caso la aprobación no se da basado en el juicio de una muestra de la población, sino en el costo estándar estimado para cada unidad que se pretende producir. Cabe mencionar que el objetivo de esta parte de la cadena debe estar orientada a lograr que este puntaje alcance su máximo posible, de esta forma se evitan reprocesos y se agiliza el flujo de información, ideas y materiales.

**Indicadores de producción:** Fundamentalmente estos indicadores esta relacionados con dos variables la primera de ellas el tiempo de entrega y la segunda la calidad en la entrega de cada pedido. El indicador para tiempo de entrega estará definido como el tiempo de entrega real, sobre el tiempo de entrega estimado, lo ideal para este indicador es que se manejen valores menores a uno, ya que de lo contrario se estaría incurriendo en incumplimiento por parte del proveedor, adicionalmente este será medido para cada proveedor de manera independiente. El segundo indicador también será medido independiente para cada proveedor y consiste en cuantificar el numero de unidades entregadas con cumplimiento de las instrucciones indicadas en el pedido, sobre el total de unidades pedidas en la orden, con esto se tendrá una idea de que tan eficiente esta siendo el proveedor en seguir las instrucciones de las ordenes y entregar prendas conformes a el espíritu de la marca.

**Indicadores de venta:** Por ultimo lugar encontramos dos indicadores, encargados de llevar la medición en las ventas, uno de ellos indica la efectividad de las visitas a los clientes, y se define como el número de visitas en las cuales se concreto una venta sobre el total de visitas realizadas, este indicador indica un buen manejo cuando se encuentra cercano al valor uno, y entre mas se acerque al 0 significa que se esta siendo poco efectivo en las ventas. Y en según lugar el ultimo indicador esta definido como unidades vendidas, sobre unidades producidas, e indica que tan efectivo se están ejecutando las ventas de acuerdo al plan de producción estimados, en la medida en que este valor se acerque demasiado al uno las políticas de producción deberán replantearse ya que se podría incrementar la capacidad de producción y al mismo tiempo e nivel de ventas.

## 12 PROCESO DE CONSTITUCIÓN LEGAL

Según los antecedentes del proyecto uno de sus objetivos comprende establecer los aspectos legales, que garanticen que el funcionamiento de la empresa este dentro de los requerimientos que soliciten los organismos de control.

Al inicio del proyecto la sociedad estará definida bajo el carácter de unipersonal, y cuyo único socio y beneficiario de ingresos será el desarrollador de este proyecto escrito, no sin antes aclarar que en cualquier momento y según lo estipulado por la ley la empresa podrá cambiar el carácter de su sociedad así como de su régimen tributario, en el caso de encontrar que se debe integrar y beneficiar a mas individuos dentro de la sociedad.

En primer lugar se decide constituir la empresa bajo persona natural, ya definido el tipo de persona bajo la cual se va a constituir, se procede a la solicitud del formulario para Registro Único Tributario, este formulario puede llenarse a través del sistema muisca de la DIAN o a través de asesores en los puntos de apoyo de este organismo.

Habiendo ejecutado el procedimiento de registro se procede a solicitar en la entidad el Número de Identificación Tributaria o NIT, teniendo en cuenta que se realizo un procedimiento para persona natural, el único documento que se debe presentar es la cedula de ciudadanía. Al haber concluido este procedimiento, se diligencia el documento para definición de régimen, donde se puede seleccionar dos tipos de régimen, primero esta el régimen simplificado, en el cual se tiene un menor numero de responsabilidades tributarias y esta diseñado para empresas con ingresos brutos totales menores a \$88.216.000 o el régimen común cuyo nivel de responsabilidad es mas elevado, y no tiene restricciones para sus ingresos, habiendo analizado esto y teniendo en cuenta la expectativa de venta anual, se selecciono la opción de régimen simplificado.

Al finalizar esta etapa se procedió a tramitar ante la Cámara de Comercio de Bogota el documento de Registro Único Empresarial RUE, haciendo uso del formulario de Registro Mercantil. Para este procedimiento, teniendo en cuenta que la constitución era para persona natural en régimen simplificado, el único requisito a presentar fue el RUT. Dentro de este documento se realizo también la matricula de establecimiento comercial, donde se debió verificar la no existencia de razones sociales del mismo nombre o parecidos, al que se pretendía solicitar (Maria Macias).

Con este último proceso la empresa se constituye formalmente ante las organizaciones de control, y adquiere unas responsabilidades de acuerdo al régimen al que decide someterse.

Como actividad adicional se solicitaron los certificados de registro correspondientes, para uso de este trabajo y se incluyen en los anexos.

**Tabla 5: Relación de costos de constitución de la empresa antes entidades de control.**

<b>Razón</b>	<b>Costo</b>
Formulario de Registro Único Tributario RUT	\$ -
Formulario Registro Mercantil	\$ 3,500
Matricula persona natural (Rango de activos 0-2 SMLV)	\$ 26,000
Matricula establecimiento de comercio principal	\$ 26,000
<b>Total</b>	<b>\$ 55,500</b>

### **13 ESTUDIO FINANCIERO**

La evaluación financiera consiste en cuantificar los ingresos y egresos que se hacen con base en sumas de dinero que el inversionista recibe, entrega o deja de recibir, en donde priman los precios del mercado<sup>47</sup>, con el fin de establecer la factibilidad, entendida como la generación de valor y rentabilidad y la viabilidad, entendida como la posibilidad de contar con las fuentes de recursos financieros suficientes, para poder realizar el proyecto.

El estudio financiero contiene los siguientes puntos: presupuestos, proyección financieras, fuentes de financiación y su costo, flujo de caja libre y el análisis de sensibilidad.

#### **13.1 Presupuestos**

#### **13.2 Presupuesto de inversión**

La inversión inicial total para el proyecto es de \$ \$7,581,426

Tabla 6: Presupuesto de inversión

Gastos de constitución	\$56000
Desarrollo página web	\$1.100.000
Capital de trabajo	\$6.424.926
Suma	\$ 7,581,426

#### **13.3 Capital de trabajo**

El capital de trabajo se calculo, definiendo el monto mínimo requerido de acuerdo a la planeación financiera, para la ejecución del plan de compras y producción del primer trimestre del proyecto, e incluyendo también el capital requerido para soportar la contratación administrativa y los costos de venta durante este mismo periodo de tiempo.

#### **13.4 Presupuesto de ingresos, costos y gastos**

Según la planeación propuesta en el informe financiero, se pensó en un horizonte de tiempo evaluado a tres años, periodo al cual se procederá con la liquidación del mismo para la recuperación del capital de trabajo.

Según este antecedente se incluyo la variable de inflación, importante a nivel macroeconómico, que entrara a afectar el comportamiento anual de los ingresos, costos y gasto, generando un incremento anual del 5%<sup>48</sup> en estos aspectos.

#### **13.5 Proyecciones financieras**

Para las proyecciones financieras se han tenido en cuenta: El estado de resultados, el balance general y el flujo de caja de efectivo

<sup>47</sup> Infante Villareal, Arturo, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Séptima reimpresión. Bogotá: Editorial Norma S.A., 1991. p.14.

<sup>48</sup> Se estima una inflación anual del 5%

## 13.5.1 Estado de resultados

<b>Estado de resultados</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos		\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575
Costos		\$ 15,216,035	\$ 19,742,909	\$ 22,396,004
Gastos administrativos		\$ 5,712,833	\$ 10,839,833	\$ 11,340,683
Gastos de ventas		\$ 6,944,701	\$ 7,273,603	\$ 7,618,950
Utilidad operacional		\$ 2,756,430	\$ 804,655	\$ 3,438,937
Gastos financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de impuestos		\$ 2,756,430	\$ 804,655	\$ 3,438,937
Impuestos y retenciones		\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
Utilidad neta		\$ 1,846,808	\$ 539,119	\$ 2,304,088
Reserva legal		\$ 184,681	\$ 53,912	\$ 230,409

## 13.5.2 Balance general

<b>Balance General</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Activos</b>	\$ 7,581,426	\$ 11,183,737	\$ 11,121,063	\$ 14,338,873
Activos corrientes	\$ 6,424,926	\$ 10,412,737	\$ 10,735,563	\$ 14,338,873
Disponibles	\$ 6,424,926	\$ 8,774,452	\$ 8,771,600	\$ 12,166,511
CxC	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 1,638,285	\$ 1,963,963	\$ 2,172,362
Diferidos	\$ 1,156,500	\$ 771,000	\$ 385,500	\$ 0
Gastos de constitución	\$ 56,500	\$ 37,667	\$ 18,833	\$ 0
Diseño pagina Web	\$ 1,100,000	\$ 733,333	\$ 366,667	\$ 0
<b>Pasivos</b>	\$ 0	\$ 1,755,502	\$ 1,153,710	\$ 2,067,432
Pasivos corrientes	\$ 0	\$ 1,755,502	\$ 1,153,710	\$ 2,067,432
Obligaciones financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones laborales		\$ 845,880	\$ 888,174	\$ 932,583
Obligaciones fiscales		\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
<b>Patrimonio</b>	\$ 7,581,426	\$ 9,428,235	\$ 9,967,353	\$ 12,271,441
Capital	\$ 7,581,426	\$ 7,581,426	\$ 7,581,426	\$ 7,581,426
Reserva legal	\$ 0	\$ 184,681	\$ 238,593	\$ 469,002
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 1,662,128	\$ 485,207	\$ 2,073,679
Utilidad del ejercicio anteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 1,662,128	\$ 2,147,334

## 13.5.3 Flujo de caja (Efectivo)

	<b>Flujo De Caja Efectivo</b>			
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Operación		\$ 2,349,525	-\$ 2,851	\$ 3,394,911
Ingresos		\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575
Ventas		\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575
Egresos		\$ 28,280,475	\$ 38,663,851	\$ 41,399,664
Costos corte-confeccion		\$ 7,330,000	\$ 8,706,600	\$ 9,794,610
Materia prima		\$ 5,730,000	\$ 6,808,200	\$ 7,660,170
Insumos		\$ 2,007,870	\$ 2,402,967	\$ 2,713,539
Transporte producción		\$ 130,200	\$ 155,820	\$ 175,959
Diseño (Asesoría)		\$ 1,656,250	\$ 1,995,000	\$ 2,260,125
Gastos administrativos		\$ 5,134,000	\$ 10,793,000	\$ 11,292,450
Gastos de venta		\$ 6,292,155	\$ 6,892,642	\$ 7,237,274
Impuesto			\$ 909,622	\$ 265,536
Inversión	-\$ 1,156,500			
Egresos	\$ 1,156,500			
Gastos de constitución	\$ 56,500			
Desarrollo de pagina WEB	\$ 1,100,000			
Financiación	\$ 7,581,426			
Ingresos	\$ 7,581,426			
Aporte socios	\$ 7,581,426			
Egresos	\$ 0			
Pago de dividendos				
Saldo del periodo	\$ 6,424,926	\$ 2,349,525	-\$ 2,851	\$ 3,394,911
Saldo Acumulado	\$ 6,424,926	\$ 8,774,452	\$ 8,771,600	\$ 12,166,511

## 13.6 Fuentes de financiación y su costo financiero

La empresa contara sólo con fuentes de financiación internas. Los accionistas aportan la suma de \$7.581.426 COP, con un costo de oportunidad del 18%EA, tasa de interés apropiada para el riesgo del proyecto; es más del doble del DTF<sup>49</sup>, dado que este implica una inversión riesgosa.

## 13.7 Flujo de caja libre

Es la relación de ingresos y egresos en el tiempo que se usa para determinar la conveniencia o no de una alternativa<sup>50</sup>. Como tal solo incluye los ingresos y egresos de inversión y de operación, no tiene en cuenta la financiación. Se dice que es libre de financiación.

Para el cálculo del flujo de caja libre del proyecto, se utiliza el método indirecto, es decir a partir de la utilidad operacional.

<sup>49</sup> La tasa de DTF es del 7,15%EA. Citado el 25 de abril de 2009 en <http://www.portafolio.com.co/>

<sup>50</sup> Vélez Pareja Ignacio. Decisiones de Inversiones: una aproximación al análisis de alternativas. CEJA. 1998. p 455.

Tabla 7 Cálculo del flujo de caja libre del proyecto

	Flujo de caja libre			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad operacional	\$ -	\$ 2,756,430	\$ 804,655	\$ 3,438,937
Impuesto	\$ -	\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
Utilidad operacional despues de imp.	\$ -	\$ 1,846,808	\$ 539,119	\$ 2,304,088
Amortizaciones	\$ -	\$ 385,500	\$ 385,500	\$ 385,500
Variacion del capital de trabajo		\$ -117,217	\$ 927,470	\$ -705,323
Inversión en capital de trabajo	\$ 6,424,926			
Inversión en diferidos	\$ 1,156,500			
Recuperación				\$ 6,529,856
Flujo de caja libre	\$ -7,581,426	\$ 2,349,525	\$ -2,851	\$ 9,924,767

Como criterios de evaluación se emplearon la TIR modificada y el VPN; cálculos que están basados en el costo del dinero en el tiempo.

Tabla 8: Factibilidad del proyecto

	Año 0	2009	2010	2011
FCL	\$ -7,581,426	\$ 2,34,525	\$ -2,851	\$ 9,924,767
VPN (18%EA)	\$448,169			
TIRM - EA	20.28%			

Como se puede ver el proyecto presenta una rentabilidad del 20.28%EA, con respecto al costo de oportunidad del 18%EA establecida para el proyecto por los accionistas. Igualmente genera para los inversionistas un valor de \$\$448,169 (VPN) por encima del costo de oportunidad, dando como resultado un proyecto factible.

### 13.8 Análisis de sensibilidad

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino sólo la de uno de los tantos escenarios posibles<sup>51</sup>. Normalmente la evaluación financiera desarrolla el escenario más probable o normal. Sin embargo, un posible cuestionamiento que se puede realizar es el siguiente ¿hasta dónde puede disminuir o aumentar alguna de las variables consideradas como críticas, de forma tal que el proyecto siga siendo factible?

Si consideramos como variables críticas los precios y volúmenes de las diferentes chaquetas, y las disminuimos cada uno independientemente de forma tal que el proyecto siga siendo factible, como mínimo un VPN igual a cero (0), se obtiene que la variación en cada una de las variables es mínimo, La que permite mayor variación es el precio de la chaqueta B, un 2,38%.

<sup>51</sup> SAPAG CAHAIN, Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. Pearson Educación de México S.A. 2007. p 287.

Tabla 9: Análisis de sensibilidad para las variables críticas como independientes

	Valores		VPN		Variación
	Original	Modificado	Original	Modificado	
Precio chaqueta A	160.000	157.583	434.445	0	-1,51%
Volumen A	111	109	434.445	0	-1,80%
Precio chaqueta B	235.000	229.413	434.445	434.445	-2,38%
Volumen B	48	47	434.445	0	-2,08%

Ahora al trabajar las cuatro variables en conjunto se tiene, que los volúmenes no pueden ni siquiera variar, mientras que los precios disminuyen en menos de un 1,27%, para la chaqueta A, y de menos del 0,37, para la chaqueta B.

Tabla 10: Análisis de sensibilidad para las variables críticas todas al tiempo

	Original	Modificado	Original	Modificado	Variación
Precio chaqueta A	160.000	157.962	434.445	434.445	-1,27%
Volumen A	111	111			0,00%
Precio chaqueta B	235.000	234.124			-0,37%
Volumen B	48	48			0,00%

Con lo anterior, se puede concluir que a pesar de que el proyecto es factible, este no permite una mayor variación a las variables consideradas como críticas, el precio y el volumen.

**14 COLLAGE VISUAL DE ALGUNOS DISEÑOS PRODUCIDOS**







## 15 CONCLUSIONES

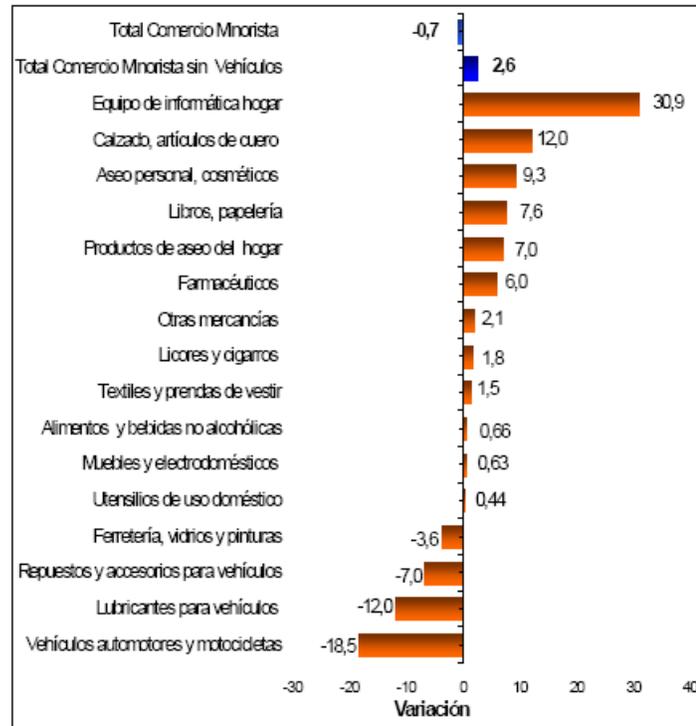
- Se logro investigar el mercado a través de encuestas con una muestra de casi 400 individuos, a través de ellos se determinaron decisiones importantes para el proyecto como los conceptos a manejar para cada universo, la expectativa de venta de 159 unidades para el primer año y los dos diferentes segmentos de precio que deciden manejarse dentro de la ejecución del proyecto.
- Actualmente Maria Macias cuenta con un concepto de marca acorde con las propuestas físicas tangibles, entregadas a los clientes, y una imagen y diseño gráfico con un contenido y una fundamentación teórica.
- Maria Macias tiene actualmente definidos 4 grupos de requerimientos enfocados hacia la confección, materiales, servicios y material promocional, a través de los cuales se amplían 14 sub grupos, que vinculan 15 proveedores activos y con esquemas de pago, comportamiento y política de compra documentada.
- Maria Macias desarrollo su esquema de planeación estratégica, y plasmo su contenido en la documentación de la misión, visión, política de calidad y responsabilidad social.
- Maria Macias documento sus requerimientos de personal, incluyendo sus funciones y aquellos temas requeridos en un manual de funciones y que componen la descripción de un cargo.
- A la fecha Maria Macias cuenta con procedimientos de funcionamiento documentados, donde se incluyen más de 50 operaciones en actividades de creación, diseño y producción. Y una estructura de medición de resultados que permite monitorear el comportamiento de la empresa lo largo de su cadena de valor.
- Actualmente Maria Macias este constituido bajo persona natural y en régimen simplificado.
- A través del estudio financiero se concluyo que de acuerdo a la expectativa de venta y los cálculos entre ingresos, costos y gastos, el proyecto se considera como factible, con una TIR equivalente a 20.14% EA y superior a la tasa de oportunidad del 18% EA.
- Maria Macias se encuentra operando, y a la fecha lleva más de 45 unidades producidas.
- Actualmente Maria Macias se encuentra comercializando sus prendas y a la fecha a logrado vender mas de 25 unidades, y consolidar una base de datos con mas de 200 clientes potenciales.

**BIBLIOGRAFIA**

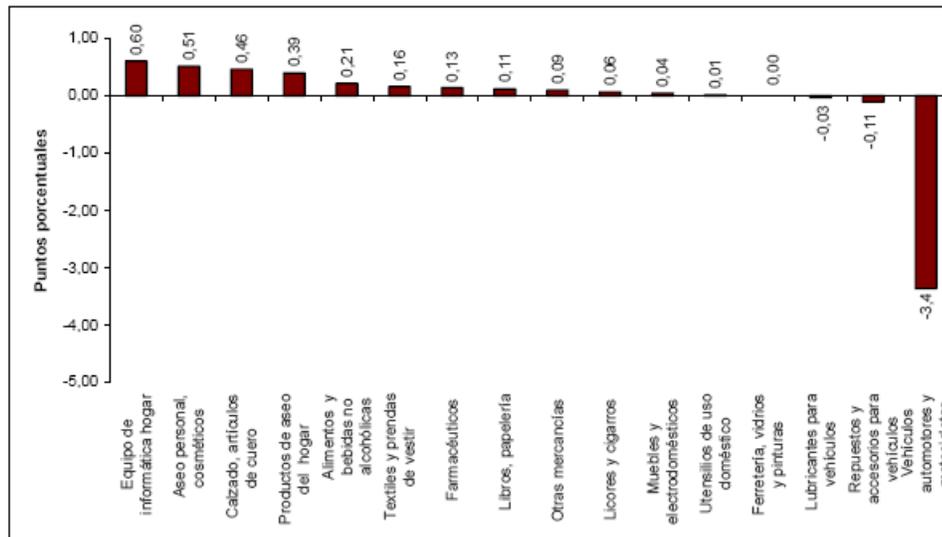
- NODA NUÑES, Maria Rosa. Una nueva moda. 1a ed. San José, C.R.: Ediciones Promesa, 2004
  - FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Guía para constituir y formalizar una empresa. 3a ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996
  - CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO. *Creación de pequeñas empresas innovadoras*. Santiago de Chile. CINDA, 1994
  - LAMBING, Peggy. *Empresarios pequeños y medianos*. 1ª ed. Naucalpan, México. Prentice Hall. 1998.
  - LAMB, Charles W. Jr. *Marketing*. 6ª ed. Editorial Thomson 2002
  - DURAN HERAZ, Alfonso. *La logística y el comercio electrónico*. 1ed. Madrid. McGraw-Hill. 2001
  - BRIZ, Julian. *Internet y comercio electrónico*. 2ª ed. Madrid. Esic Editorial. 2001
- SCHNEIDER, Gary P. *Comercio electrónico*. 3ª ed. México D.F. Thomson 2003

# **16 ANEXOS**

## INFORMACIÓN ESTADÍSTICA



Fuente DANE – MMCM



Fuente DANE – MMCM

## PARTICIPACIÓN DE CADA CATEGORÍA SOBRE EL INGRESO NACIONAL

Grupos de mercancías		Total sin combustibles	Total sin combustibles ni vehículos
1	Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	46,18	48,92
2	Licores, cigarros y cigarrillos	3,31	3,50
3	Productos textiles (telas, tejidos, hilos, hilados) y prendas de vestir y sus accesorios	11,70	12,39
4	Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	3,34	3,54
5	Productos farmacéuticos (Drogas, medicamentos y productos botánicos.)	3,61	3,83
6	Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería.	5,74	6,08
7	Electrodomésticos y muebles para el hogar	2,83	3,00
8	Artículos y utensilios de uso doméstico (crystalería, vajillas, ollas, lencería)	2,47	2,62
9	Productos para el aseo del hogar	5,65	5,98
10	Muebles y equipo para oficina, computadores, programas y suministros	0,22	0,23
11	Libros, papelería, periódicos y revistas	2,43	2,57
12	Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	0,08	0,08
13	Repuestos y accesorios para vehículos	1,59	1,69
14	Vehículos automotores y motocicletas	5,61	0,00
15	Lubricantes para vehículos automotores	0,38	0,40
16	Otras mercancías no especificadas anteriormente	4,87	5,16
<b>TOTAL</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: DANE – Ingresos y gastos 1994-95

**Proyecciones de población**

Anexo 4.1  
Bogotá. Población quinquenal por sexo, según grupos de edad  
2005-2020

Grupos de edad	Años			
	2005	2010	2015	2020
<b>TOTAL</b>	<b>3 285 708</b>	<b>3 548 713</b>	<b>3 810 013</b>	<b>4 064 669</b>
0-4	304 095	304 058	309 434	314 280
5-9	317 961	306 436	306 434	312 136
10-14	325 521	319 911	309 818	311 505
15-19	307 736	331 372	325 752	314 156
20-24	308 621	314 590	338 888	334 831
25-29	292 734	312 007	319 048	343 982
30-34	296 735	293 278	313 458	320 996
35-39	246 053	256 024	293 158	313 648
40-44	232 004	244 290	254 902	292 090
45-49	192 005	229 412	242 123	252 830
50-54	149 116	188 755	225 926	238 576
55-59	114 926	145 064	183 930	220 229
60-64	84 364	109 817	138 521	175 774
65-69	58 395	78 036	101 630	128 756
70-74	42 022	51 185	68 583	89 858
75-79	29 982	33 870	41 392	55 806
80 y más	24 038	30 608	37 016	45 257
<b>Mujeres</b>	<b>3 554 408</b>	<b>3 815 059</b>	<b>4 068 770</b>	<b>4 316 132</b>
0-4	290 793	289 774	293 798	297 937
5-9	305 340	292 071	291 748	294 872
10-14	312 530	308 646	295 249	294 744
15-19	300 290	320 742	316 724	303 982
20-24	335 953	310 388	331 073	328 056
25-29	318 951	341 825	316 594	337 760
30-34	280 767	320 707	344 416	319 634
35-39	276 101	281 535	321 621	345 675
40-44	267 213	275 772	281 441	321 764
45-49	227 516	265 949	274 715	280 725
50-54	178 612	225 499	263 776	272 901
55-59	138 070	176 026	222 154	260 366
60-64	102 053	134 465	171 404	216 731
65-69	77 296	97 554	128 565	164 803
70-74	57 911	71 279	90 087	119 539
75-79	43 193	50 270	62 015	79 064
80 y más	42 219	52 567	63 400	77 767

**Cuadro 18**  
**Colombia. Población total a nivel nacional y departamental quinquenal (mujeres)**  
**2005-2020**

Departamento	año			
	2005	2010	2015	2020
00 NACIONAL	21718 757	23042 445	24403 311	25773 706
05 ANTIOQUIA	2904 014	3102 653	3301 696	3498 777
08 ATLANTICO	1100 012	1172 778	1245 115	1314 636
11 BOGOTA	3554 408	3815 069	4068 770	4316 132
13 BOLIVAR	940 803	990 049	1048 291	1109 529
15 BOYACA	629 539	633 924	636 804	640 777
17 CALDAS	494 068	499 335	504 633	510 053
18 CAQUETA	207 149	221 902	238 032	254 754
19 CAUCA	626 522	650 723	680 534	709 194
20 CESAR	452 339	483 846	515 111	545 727
23 CORDOBA	730 801	788 093	852 343	918 146
25 CUNDINAMARCA	1140 320	1240 511	1343 825	1449 208
27 CHOCHO	229 293	239 061	249 845	261 531
41 HUILA	503 350	539 354	575 317	610 735
44 LA GUAJIRA	344 204	413 454	483 621	552 240
47 MAGDALENA	570 802	595 059	623 070	655 558
50 META	387 708	433 434	480 657	529 030
52 NARIÑO	770 048	817 173	868 805	922 195
54 N. DE SANTANDER	626 725	654 035	683 777	713 865
63 QUINDIO	272 296	279 896	287 762	295 965
66 RISARALDA	459 141	474 221	488 507	502 069
68 SANTANDER	991 804	1017 461	1042 357	1066 992
70 SUCRE	381 026	399 801	419 986	441 651
73 TOLIMA	676 573	690 215	703 229	715 692
76 VALLE DEL CAUCA	2138 610	2255 308	2378 166	2504 108
81 ARAUCA	114 525	122 624	130 426	137 620
85 CASANARE	144 518	159 870	175 610	191 691
86 PUTUMAYO	151 604	160 281	170 510	183 221
88 SAN ANDRES	35 510	35 847	38 401	40 045
90 AMAZONIA	141 045	154 468	168 111	182 564

Fuente: DANE. Grupo de Proyecciones 2007

BOGOTA AÑO 2001							
Estrato	Población	%	% Acumulado	Viviendas	%	Hogares	%
No residencial	43,179	0.64	0.64	14,310	1.22	20,404	1.18
Estrato 1	830,732	12.31	12.94	83,625	7.14	103,317	5.96
Estrato 2	2,325,321	34.44	47.39	385,277	32.90	710,625	41.03
Estrato 3	2,707,115	40.10	87.49	471,077	40.23	663,222	38.29
Estrato 4	505,773	7.49	94.98	129,827	11.09	141,054	8.14
Estrato 5	156,813	2.32	97.30	44,218	3.78	51,431	2.97
Estrato 6	182,074	2.70	100.00	42,643	3.64	42,065	2.43
<b>Total</b>	<b>6,751,007</b>	<b>100.00</b>		<b>1,170,977</b>	<b>100.00</b>	<b>1,732,118</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** DAPD Gerencia de estratificación y monitoreo. Subdirección de desarrollo humano y progreso social

### **Historia del grupo de trabajo (socios)**

Hace ya más de un año y medio, en conjunto con la estudiante de diseño de modas Maria Camila Macias, hemos venido desarrollando varios proyectos con intereses empresariales, los cuales se han visto limitados por la informalidad. Inicialmente se desarrollo un proyecto que denominamos Cankúa-Diseño Artesanal, en el nos dedicamos al diseño y comercialización de accesorios, con un enfoque en materiales provenientes de la tierra y el artesano. Hacíamos uso de materiales como la palma de iraca, tagua y otras semillas, hueso, cacho, vidrio, tela de hamaca, fique entre otros, para la elaboración de nuestros productos.

Inicialmente encontramos como mercado meta a nuestros compañeros de universidad, los cuales nos ayudaron a incrementar nuestro número de clientes vinculando a sus propios amigos. Durante este proceso y junto con una venta de camisetas, que logramos concretar gracias a la adquisición de un lote de sobrantes que entrego una empresa que trabajaba para marcas norteamericanas (Hurley - parte del portafolio de empresas de Niké), logramos acumular cierto capital, el cual reflejaba el crecimiento de nuestra idea y el interés de un mercado considerable por nuestros productos.

Gracias a esto decidimos experimentar el comportamiento de nuestros productos en el exterior, así que de una forma informal decidimos invertir en una cantidad considerable de inventario y viajar a la ciudad de Miami con interés de comercializarlo. El apoyo de esta idea básicamente se dio por el interés de una clienta venezolana en los productos que comercializábamos y la posibilidad de venta de parte de ella y su hija en esta ciudad, sin embargo ya estando en Miami no fue posible concretar la venta, lo que nos dejo en una difícil situación. Es en ese momento donde tomamos la decisión de salir a la calle a comercializar nuestros productos directamente, Maria Camila usaba siempre nuestros productos y al ser tan diferentes a lo que regularmente se puede encontrar en ese mercado causaba gran atracción a muchas mujeres e inclusive hombres, los cuales nos hacían comentarios sobre lo increíbles que se veían nuestros aretes (producto estrella de nuestro portafolio), cuando esto sucedía les comentábamos que nosotros los vendíamos, les mostrábamos las opciones que teníamos disponibles y concretábamos la venta.

Así estuvimos alrededor de una semana ubicados en South Beach, en la Calle 7<sup>a</sup> con Ocean Drive, simplemente extendiendo una manta y mostrando nuestros diseños. Gracias a esto pudimos adquirir cierta experiencia que aunque no representa un icono profesional, lo considero una de las experiencias de vida que han sido determinantes para lo que hoy pretendemos iniciar.

En términos financieros esta actividad nos genero aproximadamente unas utilidades de US\$700, ganancia que fue invertida en la compra de ropa de marcas americanas. De regreso a Colombia contactamos nuestros antiguos clientes para informarles sobre los artículos que habíamos traído, y logramos concretar la venta de todos los artículos. Después de esto y gracias a la ayuda de contactos que hicimos en nuestra primera experiencia continuamos con estas importaciones menores, donde comprábamos prendas por catalogo, basados en nuestra opinión y gusto y le vendíamos a compañeros y amigos. A través de este proceso fuimos creciendo y tomando más experiencia en la preferencia de nuestros clientes por estilos, colores, tallas, marcas y materiales. En diciembre de 2007 decidimos repetir la experiencia de la ciudad de Miami, de nuevo invertimos en un inventario mucho mayor que el anterior y volvimos a viajar. Ya instalados compramos una mesa y pusimos un puesto de artesanías como muchos otros artesanos que se instalaban en la misma calle. El proyecto fue un éxito total, estuvimos trabajando exactamente un mes y doce días, y registramos unas ventas totales superiores a los US\$5000

y una rentabilidad superior al 600%. Con esta utilidad de nuevo decidimos invertir en la compra de ropa y relojes principalmente, los cuales fueron comercializados en meses pasados.

Con una segunda importación realizada en el mes de febrero, pretendíamos iniciar un proyecto para la formalización del proyecto de comercialización de ropa, proyecto que se vio truncado por las políticas de venta de las marcas en las cuales estábamos interesados, dado que ellas no toman en consideración la venta de franquicias o autorizaciones de distribución para agentes externos a su empresa, ya que de esta forma aseguran que la experiencia de venta, la calidad del producto y todas las condiciones en los momentos de verdad sean controladas directamente por ellos. Y aunque en Colombia no tienen ningún punto de venta oficial, era obvio que el crecimiento del proyecto iba a estar completamente limitado por las políticas de marca de los productos a comercializar.

## NOTICIAS Y COMENTARIOS ENCONTRADOS:

“En Colombia, según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000, existían 967,315 micro establecimientos; la OIT señala que el 60.9% en el año 2000 son informales”

“En promedio, el 36% de los emprendedores en los países sudamericanos estudiados por el GEM son motivados por necesidad, cifra a la que se observa con relación al resto del mundo; como es el caso de Estados Unidos que alcanza el 13%, Australia 11% y Dinamarca 4%. Entre los países estudiados, Brasil tiene el mayor índice, con un 47% de emprendedores por necesidad, seguido por Colombia con 39%, Chile con 28%, Argentina y Perú con 26%.”

### Comentario en noticias del DANE

“Durante enero - marzo de 2008, las compras de Colombia al exterior presentaron un incremento del 20,2 por ciento, al pasar de US\$7.389,7 millones CIF a US\$8.882,0 millones CIF”

### Comentarios en noticias de FENALCO

## REUNIÓN EXTRAORDINARIA: GOBIERNO NACIONAL INCREMENTARÁ ARANCEL DE TEXTILES Y CONFECCIONES



En reunión realizada el pasado 8 de Febrero con el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luís Guillermo Plata, se informó a FENALCO la solicitud de la presidencia de la República de incrementar el arancel para la importación de textiles y confecciones al 35%.

## LOS NUEVOS 'DUROS' DE LA MODA



Son empresarios menores de 30 años. Visten desde universitarios hasta modelos. Algunos exportan.

Diseñadores de moda y gráficos, publicistas, artistas y hasta arquitectos de universidades y escuelas de moda de Bogotá -que no superan los 30 años de edad- se están abriendo espacio en el competitivo mundo del diseño.

Cansados de no encontrar escenarios para exhibir y vender sus productos, se organizaron en pequeños colectivos de moda ofreciendo nuevos diseños de ropa y accesorios que están causando furor en jóvenes de colegios y universidades de la capital.

La idea de los colectivos de moda, muy populares en Europa, México, Río de Janeiro, Chile y Argentina, hoy congrega en Bogotá las propuestas de cerca de 200 diseñadores en locales especializados.

Así lo explica Arturo Tejada Cano, ingeniero Industrial de la confección y director de escuelas de diseño y mercadeo de moda.

"Las tiendas hoy manejan el concepto de multimarca. Los jóvenes buscan ingresar al mercado con

sus propuestas en estos espacios porque no siempre cuentan con dinero para montar tiendas propias".

### **DESTINARÁN SUBSIDIOS PARA FERIA TEXTILERA**



Las microempresas del sector textil-confección que participen en el "Salón Textil Corferias: Tendencias 2007-2008", a realizarse del 30 de mayo al 2 de junio en Bogotá, podrán gozar de un subsidio económico.

Así lo confirmaron la Secretaria de Hacienda de Bogotá, la Cámara de Comercio y Corferias, entidades que firmaron un convenio para oficializar la entrega de las ayudas.

De acuerdo con los organizadores, el valor del incentivo corresponde a 50 por ciento del costo de cada stand, que es de 2.025.000 pesos, lo que significa que la inversión del aspirante será de 1.012.500 pesos.

Para tal fin, Corferias inició una convocatoria que espera reunir el 16 de mayo un importante número de compañías. Los productos de los diferentes segmentos que serán seleccionados son: textiles (telares o artesanales), insumos (botones, cremalleras, hilos, marquillas, entretelas y todo lo relacionado con el ramo de la confección) y servicios (maquila, paquete completo, bordados y estampados, entre otros).

### **TELLTEX, TODO UN NEGOCIO ENTRE SEIS HERMANOS**



El esfuerzo conjunto de la familia Téllez García, procedente de Puente Nacional (Santander), logró convertir un pequeño local comercial en una importante empresa de producción y distribución de textiles para el hogar, Telltex Comercializadora Internacional, que hoy llega a las principales ciudades del país, y sueña con ingresar con sus productos a los mercados internacionales.

Uno a uno se unieron los seis hermanos, con sus negocios en diferentes sectores, hasta conformar su empresa familiar. "Dos se encargaron del área comercial, dos producción y dos de la parte administrativa". La idea de hacer empresa, explica Diego Rodríguez, coordinador de Mercadeo, "surge como alternativa para construir una organización con futuro, ser más competitivos, ganar espacio en el mercado de textiles y posicionar marcas propias. Por ello, en el 2000 se creó una planta de confección, con departamento de diseño".

En la actualidad, Telltex cuenta con más de 40 trabajadores distribuidos en los departamentos de producción, comercial y administrativo, ubicada en el sector del Ricaurte (Bogotá); adicionalmente genera empleo a 12 familias en la modalidad de satélites, donde la ama de casa trabaja desde el hogar, involucrando a su núcleo familiar.

### **VINCÚLESE AL CÍRCULO DE LA MODA DE BOGOTÁ**



FENALCO Bogotá, como Gremio que representa al comercio capitalino, considera de gran importancia impulsar la moda a través de la constante generación de nuevas tendencias que promuevan las ventas de la cadena Textil-Confección en la ciudad.

Por esta razón, la Federación pretende vincularse a los eventos "Salón Textil" y "Círculo de la Moda de Bogotá", que se llevarán a cabo en Corferias, a partir del 30 de Mayo del año en curso, a los cuales los invitamos a participar activamente.

En el marco del Círculo de la Moda, FENALCO propone realizar una pasarela con tres marcas de ropa. Las empresas que deseen vincularse a través del Gremio contarán con una condiciones preferenciales:

- La pasarela se realizará a las 6:30 p.m. cualquiera de los 3 días del evento.
- El Círculo de la Moda proporciona: Salón con capacidad para 1400 personas, aforo del salón (tela negra), sistema de papelería, niveles y sillas para 1400 personas, pasarela de 21 Mts x 3.60 de ancho, 1 tarima de prensa, sistema de video multimedia, estructuras de montaje, sistema de sonido, sistema de iluminación, sistema de puntos de intercomunicación, circuito cerrado de video para monitoreo internos, camerinos, racks para vestuario, planchas, planchadoras, puestos de maquillaje y peinado, ayudantes de vestuario, espejos de cuerpo entero, monitor de TV, plantas eléctricas, acomodadores, personas de logística, coordinación y dirección artística para las tres marcas.
- Incluye peinado y maquillaje, los cuales estarán a cargo de los patrocinadores oficiales.
- Paquete de 40 modelos profesionales básicas por valor de \$12.000.000 más IVA de las tres agencias de modelos certificadas (Stock Models, La Agencia e Informa Models). Las tres empresas podrán elegir para la pasarela Top Models o Celebritys de estas agencias, pero deben tener en cuenta que disminuye el número de modelos, ya que el paquete se debe organizar con el valor mencionado.
- Cada marca tendrá un tiempo de 10 minutos en pasarela, lo que significa un máximo de 20 salidas por marca.
- El costo total de la pasarela es de \$50.000.000 más IVA, el cual se divide entre las tres marcas participantes. Este valor ya incluye los \$12.000.000 del paquete de modelos.

## **Solicitud de Correcciones**

### **- Encadenar la estrategia comercial con las ventas y con los resultados esperados.**

Se modifico la expectativa de la estrategia comercial, a través de evidencia teórica encontrada en un libro de mercadeo (Estrategia de marketing de OC Ferrel, Editorial Thomsom.) donde se encontró el termino coeficiente de respuesta, y a través de este se determino que tenia un valor de +0.3. Adicionalmente se utilizo un caso práctico real, para determinar el impacto de invitaciones para visita de páginas Web en una muestra de médicos de la empresa MSD, (información brindada por el departamento de relaciones publicas), donde el valor de las visitas de los 3 primeros meses fue equivalente al 7% de las invitaciones entregadas al iniciar la campaña. Aunque la modificación de los valores en unidades no fueron muy grandes, se modificaron los niveles de producción y ventas, este último se incremento de 159 unidades año a 168 unidades, es decir alrededor de un 5% mas que los valores obtenidos por la metodología anteriormente utilizada..

Podrán encontrarse las modificaciones que este cambio de unidades representa para la rentabilidad del proyecto en los comentarios de la etapa financiera. Los cambios en la estrategia de comunicación se encuentran en el archivo de Excel de dicho material.

### **- Dejar claro la composición de la sociedad.**

Se adiciono un comentario aclaratorio, donde se especifica que al inicio de la empresa, esta tendrá un carácter de unipersonal, cuyo beneficiario será el desarrollador del trabajo de grado es decir, Andrés Felipe Cuevas.

### **- Desglosar y completar los gastos administrativos.**

Dentro de los gastos administrativos se incluyo un gasto adicional que fue el correspondiente para un plan de telefonía celular por \$67.000 incluido IVA, se omitieron los gastos de teléfono local y línea de Internet, ya que actualmente se hace uso de la línea y del servicio de Internet domestico, sin cargar ningún sobre costo a la organización. Esta composición de gastos administrativos ya incluía además un segmento por gastos de útiles, papelería e impresiones de documentos por \$20.000 mensuales.

### **- Aclarar y definir los gastos financieros (pago a diseñadora por prestación de servicios, impuestos, retención.)**

**Teniendo en cuenta el contenido teórico anexo a continuación, encontrado en el libro Introducción a la contabilidad financiera escrito por Charles T. Horngren y Gary L. Sundem- Editorial Prentice Hall**

#### **Gastos financieros**

Los gastos financieros son aquellos que se producen como consecuencia de la utilización de capitales ajenos. Por ejemplo, al solicitar un préstamo a una entidad financiera, al cabo de un

tiempo, y haya que pagar unos intereses como remuneración al capital ajeno, estos intereses constituyen los gastos financieros de la operación.

Para su contabilización hay que tener en cuenta, al igual que en los demás gastos, el momento en que se han devengado, y no cuándo se realiza el pago. Para su cuantificación, hay que atenerse a la ley financiera a que esté sujeta la operación: capitalización simple, capitalización compuesta, descuento simple...

Los gastos financieros pueden ser explícitos o implícitos, cuestión que quizás desde un punto de vista financiero no sea demasiado relevante, pero desde una óptica contable adquiere una extraordinaria importancia.

Intereses de obligaciones y bonos.  
Intereses de deudas a largo plazo.  
Intereses de deudas a corto plazo.  
Intereses por descuento de efectos.  
Descuentos sobre ventas por pronto pago.  
Pérdidas en valores negociables.  
Pérdidas de créditos.  
Diferencias negativas de cambio.  
Otros gastos financieros

Es decir que según esto los gastos financieros para el proyecto efectivamente tienen un valor de cero, teniendo en cuenta que no se hace utilización de capitales ajenos.

Sin embargo las cuentas de gastos mencionadas dentro de las correcciones solicitadas (pago a diseñadora, impuestos, retención), estarán en el anexo de información contable completa.

Como comentario adicional el pago a la diseñadora, no genera dentro de las políticas nacionales, ningún factor prestacional, siendo este uno de los principales componentes del contrato de prestación de servicios, y teniendo en cuenta que este contrato celebrado dentro de la sociedad cumple con los parámetros de este tipo, específicamente no existe subordinación, ni requerimientos de cumplimiento de horario. Este gasto lo podrán encontrar dentro de los gastos operacionales del proyecto donde se especifica el componente por prenda en la estructura de costos, el cual alcanza a generar dos contratos de prestación de servicios semestrales por valor igual a \$828.125.

En segundo lugar los gastos correspondientes a impuestos, prestaciones y retenciones. Podrán ser encontrados en las cuentas de obligaciones laborales e impuestos y retenciones, especificadas en los anexos.

**Anexos adicionales despues de correcciones**

Datos de entrada Operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
		Precio		
Chaqueta segmento A		160,000	168,000	176,400
Volumen A		118	142	157
Chaqueta segmento B		235,000	246,750	259,088
Volumen B		50	60	66
		30,630,000	38,661,000	44,794,575
<b>Costos</b>				
Producción Chaqueta segmento A		130	156	172
Producción Chaqueta segmento B		56	68	75
Chaqueta segmento A				
Costos corte-confección (Unidad)		\$ 37,000.00	\$ 38,850.0	\$ 40,792.5
Materia prima (Unidad)		\$ 29,000.00	\$ 30,450.0	\$ 31,972.5
Insumos (Unidad)		\$ 5,795.00	\$ 6,084.8	\$ 6,389.0
Transporte producción (\$14000X20 unid)		\$ 700.00	\$ 735.0	\$ 771.8
Diseño (Asesoría)		\$ 7,812.50	\$ 8,203.1	\$ 8,613.3
Chaqueta segmento B				
Costos corte-confección (Unidad)		\$ 45,000.00	\$ 47,250.0	\$ 49,612.5
Materia prima (Unidad)		\$ 35,000.00	\$ 36,750.0	\$ 38,587.5
Insumos (Unidad)		\$ 10,795.00	\$ 11,334.8	\$ 11,901.5
Transporte producción (\$14000X20 unid)		\$ 700.00	\$ 735.0	\$ 771.8
Diseño (Asesoría)		\$ 7,812.50	\$ 8,203.1	\$ 8,613.3
<b>Gastos</b>				
<b>Administrador</b>				
Sueldo Básico mensual		\$ 500,000.00		
Dedicación		50%	100%	100%
Factor prestacional		55%	55%	55%
Contador No se requiere por régimen Simp.				
Papelería y útiles		\$ 20,000		
Telefonía Celular		\$ 67,000		
<b>Comercial</b>				
Pendón (1 unidad)		\$ 30,000		
Tarjetas y postales		\$ 675,000		
Pagina WEB-Mantenimiento		\$ 200,000		
Bolsas Paquete (250 unid marcadas a 2X0)		\$ 150,000		
Comisión venta		10%		
Efectividad por visita		65%		
Numero de visita requerida para venta estimada		258		
Gasto transporte por visita		\$ 3,000		
Porcentaje inflación estimada		5%	5%	5%

<b>Inversión</b>	
Desarrollo de pagina WEB	\$ 1,100,000
Gastos de constitución	56500
Capital de trabajo	\$ 6,319,799

<b>Financiación</b>	
Aporte de los socios	\$ 7,476,299

**Proyecciones**

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>			
Chaqueta segmento A	\$ 160,000	\$ 168,000	\$ 176,400
Volumen A	\$ 118	\$ 142	\$ 157
Ingresos P A	\$ 18,880,000	\$ 23,856,000	\$ 27,694,800
Chaqueta segmento B	\$ 235,000	\$ 246,750	\$ 259,088
Volumen B	\$ 50	\$ 60	\$ 66
Ingresos P B	\$ 11,750,000	\$ 14,805,000	\$ 17,099,775
<b>Totales</b>	\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575

**Costos**

<b>Inventario de Producto Terminado A</b>			
Inventario Inicial de PT	0	12	14
Producción	130	156	172
Inventario Final de PT	12	14	15

<b>Inventario de PT B</b>			
Inventario Inicial de PT	0	6	8
Producción	56	68	75
Inventario Final de PT	6	8	9

<b>A</b>			
Costos corte-confección (Unidad)	\$ 4,810,000	\$ 6,060,600	\$ 7,016,310
Compra materia prima	\$ 3,770,000	\$ 4,750,200	\$ 5,499,270
Compra insumos	\$ 1,403,350	\$ 1,768,221	\$ 2,047,056
Transporte	\$ 91,000	\$ 114,660	\$ 132,741
Diseño	\$ 1,015,625	\$ 1,279,688	\$ 1,481,484
Costos producción A	\$ 11,089,975	\$ 13,973,369	\$ 16,176,861
Costos producción A/unidad	\$ 85,308	\$ 89,573	\$ 94,052

B			
Costos corte-confección (Unidad)	\$ 2,520,000	\$ 2,646,000	\$ 2,778,300
Compra materia prima	\$ 1,960,000	\$ 2,058,000	\$ 2,160,900
Compra insumos	\$ 604,520	\$ 634,746	\$ 666,483
Transporte	\$ 39,200	\$ 41,160	\$ 43,218
Diseño	\$ 437,500	\$ 459,375	\$ 482,344
Costos producción B	\$ 5,561,220	\$ 5,839,281	\$ 6,131,245
Costos producción B/unidad	<b>\$ 99,308</b>	<b>\$ 85,872</b>	<b>\$ 81,750</b>
Costos total producción	\$ 16,651,195	\$ 19,812,650	\$ 22,308,106
Inventario Inicial de PT	\$ -	\$ 1,619,535	\$ 1,940,994
Producción	\$ 16,651,195	\$ 19,812,650	\$ 22,308,106
Inventario Final de PT	\$ 1,619,535	\$ 1,940,994	\$ 2,146,522
Costo de venta	\$ 15,031,660	\$ 19,491,190	\$ 22,102,579

## Gastos administrativos

## Administrador

Sueldo Básico	\$ 6,000,000	\$ 6,300,000	\$ 6,615,000
Dedicación	50%	100%	100%
Factor prestacional	\$ 1,650,000	\$ 3,465,000	\$ 3,638,250
Nomina Administrativa	\$ 4,650,000	\$ 9,765,000	\$ 10,253,250
Papelería y útiles	\$ 240,000	\$ 252,000	\$ 264,600
<b>Gastos telefonía celular</b>	<b>\$ 804,000</b>	<b>\$ 804,000</b>	<b>\$ 804,000</b>
Amortización gastos de constitución	\$ 18,833	\$ 18,833	\$ 18,833
<b>Totales</b>	<b>\$ 5,712,833</b>	<b>\$ 10,839,833</b>	<b>\$ 11,340,683</b>

## Comercial

Pendón (1 unidad)	\$ 30,000	\$ 31,500	\$ 33,075
Tarjetas y postales	\$ 675,000	\$ 708,750	\$ 744,188
Mantenimiento pagina WEB	\$ 200,000	\$ 210,000	\$ 220,500
Amortización pagina WEB	\$ 366,667	\$ 366,667	\$ 366,667
Bolsas Paquete (250 unid marcadas a 2X0)	\$ 150,000	\$ 157,500	\$ 165,375
Comisión venta	\$ 3,063,000	\$ 3,216,150	\$ 3,376,958
Factor prestacional comisión	\$ 1,684,650	\$ 1,768,883	\$ 1,857,327
Total comisión	\$ 4,747,650	\$ 4,985,033	\$ 5,234,284
Gasto transporte por visita	\$ 775,385	\$ 814,154	\$ 854,862
<b>Totales</b>	<b>\$ 6,944,701</b>	<b>\$ 7,273,603</b>	<b>\$ 7,618,950</b>

Consideraciones de caja  
Obligaciones laborales  
Administrador

Cesantías

Intereses de cesantías

Obligaciones laborales

\$	500,000	\$	525,000	\$	551,250
\$	60,000	\$	63,000	\$	66,150
\$	560,000	\$	588,000	\$	617,400

Vendedor

Cesantías

Intereses de cesantías

Obligaciones laborales

\$	255,250	\$	268,013	\$	281,413
\$	30,630	\$	32,162	\$	33,770
\$	285,880	\$	300,174	\$	315,183

Necesidad de capital de trabajo

Costo de producción trimestral

Gastos Administrativos

Gastos de venta

<b>\$</b>	<b>6,374,145</b>	\$	8,495,701	\$	9,296,692
\$	4,162,799	\$	4,953,162	\$	5,577,027
\$	1,162,500	\$	2,441,250	\$	2,563,313
\$	1,048,846	\$	1,101,288	\$	1,156,353

**Estado de resultados**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos		\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575
Costos		\$ 15,216,035	\$ 19,742,909	\$ 22,396,004
Gastos administrativos		\$ 5,712,833	\$ 10,839,833	\$ 11,340,683
Gastos de ventas		\$ 6,944,701	\$ 7,273,603	\$ 7,618,950
Utilidad operacional		\$ 2,756,430	\$ 804,655	\$ 3,438,937
Gastos financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de impuestos		\$ 2,756,430	\$ 804,655	\$ 3,438,937
Impuestos y retenciones		\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
Utilidad neta		\$ 1,846,808	\$ 539,119	\$ 2,304,088
Reserva legal		\$ 184,681	\$ 53,912	\$ 230,409

**Balance General**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Activos</b>	\$ 7,476,299	\$ 11,078,609	\$ 11,015,936	\$ 14,233,746
Activos corrientes	\$ 6,319,799	\$ 10,307,609	\$ 10,630,436	\$ 14,233,746
Disponible	\$ 6,319,799	\$ 8,669,324	\$ 8,666,473	\$ 12,061,384
CxC	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 1,638,285	\$ 1,963,963	\$ 2,172,362
Diferidos	\$ 1,156,500	\$ 771,000	\$ 385,500	\$ 0
Gastos de constitución	\$ 56,500	\$ 37,667	\$ 18,833	\$ 0
Diseño pagina Web	\$ 1,100,000	\$ 733,333	\$ 366,667	\$ 0
<b>Pasivos</b>	\$ 0	\$ 1,755,502	\$ 1,153,710	\$ 2,067,432
Pasivos corrientes	\$ 0	\$ 1,755,502	\$ 1,153,710	\$ 2,067,432
Obligaciones financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones laborales		\$ 845,880	\$ 888,174	\$ 932,583
Obligaciones fiscales		\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
<b>Patrimonio</b>	\$ 7,476,299	\$ 9,323,107	\$ 9,862,226	\$ 12,166,314
Capital	\$ 7,476,299	\$ 7,476,299	\$ 7,476,299	\$ 7,476,299
Reserva legal	\$ 0	\$ 184,681	\$ 238,593	\$ 469,002
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 1,662,128	\$ 485,207	\$ 2,073,679
Utilidad del ejercicio anteriores	\$ 0	\$ 0	\$ 1,662,128	\$ 2,147,334
Verificación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

**Flujo De Caja Efectivo**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Operación		\$ 2,349,525	-\$ 2,851	\$ 3,394,911
Ingresos		\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575
Ventas		\$ 30,630,000	\$ 38,661,000	\$ 44,794,575
Egresos		\$ 28,280,475	\$ 38,663,851	\$ 41,399,664
Costos corte-confección		\$ 7,330,000	\$ 8,706,600	\$ 9,794,610
Materia prima		\$ 5,730,000	\$ 6,808,200	\$ 7,660,170
Insumos		\$ 2,007,870	\$ 2,402,967	\$ 2,713,539
Transporte producción		\$ 130,200	\$ 155,820	\$ 175,959
Diseño (Asesoría)		\$ 1,656,250	\$ 1,995,000	\$ 2,260,125
Gastos administrativos		\$ 5,134,000	\$ 10,793,000	\$ 11,292,450
Gastos de venta		\$ 6,292,155	\$ 6,892,642	\$ 7,237,274
Impuesto			\$ 909,622	\$ 265,536
Inversión	-\$ 1,156,500			
Egresos	\$ 1,156,500			
Gastos de constitución	\$ 56,500			
Desarrollo de pagina WEB	\$ 1,100,000			
Financiación	\$ 7,476,299			
Ingresos	\$ 7,476,299			
Aporte socios	\$ 7,476,299			
Egresos	\$ 0			
Pago de dividendos				
Saldo del periodo	\$ 6,319,799	\$ 2,349,525	-\$ 2,851	\$ 3,394,911
Saldo Acumulado	\$ 6,319,799	\$ 8,669,324	\$ 8,666,473	\$ 12,061,384

	Flujo de caja libre			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad operacional	\$ -	\$ 2,756,430	\$ 804,655	\$ 3,438,937
Impuesto	\$ -	\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
Utilidad operacional después de imp.	\$ -	\$ 1,846,808	\$ 539,119	\$ 2,304,088
Amortizaciones	\$ -	\$ 385,500	\$ 385,500	\$ 385,500
Variación del capital de trabajo		\$ -117,217	\$ 927,470	\$ -705,323
Inversión en capital de trabajo	\$ 6,319,799			
Inversión en diferidos	\$ 1,156,500			
Recuperación				\$ 6,424,729
Flujo de caja libre	\$ -7,476,299	\$ 2,349,525	\$ -2,851	\$ 9,819,640
VPN (18%)	\$ 489,313			
TIR MODIFICADA	20.52%			

Calculo de la variación del capital de trabajo

Capital de trabajo	\$ -	\$ -117,217	\$ 810,253	\$ 104,930
CXC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ 1,638,285	\$ 1,963,963	\$ 2,172,362
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ 845,880	\$ 888,174	\$ 932,583
Obligaciones fiscales		\$ 909,622	\$ 265,536	\$ 1,134,849
Variación del capital de trabajo		\$ -117,217	\$ 927,470	\$ -705,323

