

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES (Licencia de uso)

Bogotá, D.C., 28 de Junio de 2013

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Cuidad

Los suscritos:

Valeria Álvarez Perea , con C.C. No 1032.436.806
Ángela Marcela Bermúdez Medina , con C.C. No 1032.433.559

En nuestra calidad de autores exclusivos de la obra titulada:

“CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”

(por favor señale con una “x” las opciones que apliquen)

Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: Si No

cual: _____
presentado y aprobado en el año 2013 , por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZAMOS	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	
6. La inclusión en la Biblioteca Digital PUJ (Sólo para la totalidad de las Tesis Doctorales y de Maestría y para aquellos trabajos de grado que hayan sido laureados o tengan mención de honor.)	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Valeria Álvarez Perea	1032.436.806	Valeria Álvarez
Ángela Marcela Bermúdez Medina	1032.433.559	Ángela Bermúdez

FACULTAD: Ingeniería

PROGRAMA ACADÉMICO: Ingeniería Industrial

ANEXO 3
BIBLIOTECA ALFONSO BARRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO						
"CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ"						
SUBTÍTULO, SI LO TIENE						
AUTOR O AUTORES						
Apellidos Completos			Nombres Completos			
Álvarez Perea			Valeria			
Bermúdez Medina			Ángela Marcela			
DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO						
Apellidos Completos			Nombres Completos			
Gómez Laureano			Gabriel			
FACULTAD						
Ingeniería						
PROGRAMA ACADÉMICO						
Tipo de programa (seleccione con "x")						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
X						
Nombre del programa académico						
Ingeniería Industrial						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
Carlos Eduardo Muñoz Rodríguez						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
Ingeniero Industrial						
PREMIO O DISTINCIÓN <i>(En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):</i>						
CIUDAD		AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO			NÚMERO DE PÁGINAS	
Bogotá		2013			92	
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		x			x	
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						
MATERIAL ACOMPAÑANTE						

TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).</i>					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Emprendimiento			Entrepreneurship		
Empresa			Company		
Ropa Interior			Underwear		
Producción			Production		
Distribución			Distribution		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>Esta tesis tiene como objetivo principal la creación y puesta en marcha de una empresa de comercialización de ropa interior femenina en la ciudad de Bogotá que ofrezca productos con alta calidad, comodidad y diseño, para los estratos 2 y 3 a precios competitivos. El documento se encuentra estructurado de la siguiente forma: primero se plantea el contexto general de la creación de empresas en Colombia y la oportunidad de entrar en el mercado de la ropa interior. A partir de esto, se describe el plan estratégico de la empresa junto con el plan de Negocios que incluye: el estudio de mercados, las estrategias de mercado, el diseño técnico del Producto, el plan de producción, el proceso logístico, y el estudio financiero.</p> <p>This thesis has as a main objective the creation and implementation of a marketing company of women's underwear in the city of Bogotá that offers products with high quality, comfort and design, for socioeconomic strata 2 and 3 at competitive prices. The paper is structured as follows: first, it is introduced with the overall context of Businesses in Colombia and the opportunity that we found getting in to the lingerie market. From this, it is defined the company's strategic plan with the business plan that includes market research, the market strategies, the technical design of the product, the production plan, the logistics, and the financial study.</p>					

**“CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”**

**Valeria Álvarez Perea
C.C. 1032 436 806**

**Ángela Marcela Bermúdez Medina
C.C. 1032 433 559**



**Pontificia Universidad
JAVERIANA
— Bogotá —**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, ABRIL DE 2013**

**“CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”**

**Valeria Álvarez Perea
C.C. 1032 436 806**

**Ángela Marcela Bermúdez Medina
C.C. 1032 433 559**

TRABAJO DE GRADO

Director de Trabajo de Grado:
ING. GABRIEL GÓMEZ
Ingeniero Industrial

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, ABRIL DE 2013**

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2.	INTRODUCCIÓN.....	2
3.	JUSTIFICACIÓN.....	2
4.	OBJETIVOS.....	3
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	3
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
5.	ALCANCE.....	4
6.	METODOLOGÍA.....	4
7.	DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
7.1.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	6
7.1.1.	Misión:.....	6
7.1.2.	Visión:.....	6
7.1.3.	Objetivos Organizacionales:.....	6
7.1.4.	Imagen Corporativa:.....	6
7.1.5.	Cadena de Valor.....	7
7.1.6.	Cadena de Suministro.....	7
7.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
7.2.1.	Organigrama.....	8
7.2.2.	Manual de Funciones.....	9
8.	CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	12
8.1.	TIPOS DE SOCIEDADES APLICABLES.....	12
8.2.	SELECCIÓN DEL TIPO DE SOCIEDAD.....	14
8.3.	REQUISITOS LEGALES.....	14
9.	PLAN DE NEGOCIOS.....	16
9.1.	ESTUDIO DEL MERCADO.....	16
9.1.1.	Análisis del Sector.....	16
9.1.2.	Investigación de Mercados.....	19
9.1.3.	Análisis DOFA.....	24
9.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	25
9.2.1.	Mercado Objetivo.....	25
9.2.2.	Estimación del Mercado Potencial.....	25

9.2.3.	Consumo Aparente.....	27
9.2.4.	Disposición de Compra.....	29
9.2.5.	Capacidad de Compra	29
9.2.6.	Estimación de la Demanda	31
9.2.7.	Perfil del Cliente	31
9.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	32
10.	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	34
10.1.	Concepto de Producto.....	35
10.2.	Estrategia de Precio.....	36
10.3.	Estrategia de Plaza	39
10.4.	Estrategia de Distribución	40
10.5.	Estrategia de Publicidad y Promoción.....	45
11.	DISEÑO TÉCNICO	50
11.1.	Ficha Técnica del Producto.....	50
11.2.	Descripción del Proceso	50
11.3.	Necesidades y Requerimientos	51
12.	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	52
12.1.	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	54
12.2.	COSTOS DE PRODUCCIÓN	58
12.3.	PLAN DE COMPRAS	62
12.4.	INFRAESTRUCTURA	63
13.	PROYECCIONES DE VENTAS.....	63
14.	PROCESO LOGÍSTICO	66
14.1.	COSTOS ADMINISTRATIVOS	71
14.1.1.	Gastos de Personal.....	71
15.	ESTUDIO FINANCIERO	73
15.1.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	73
15.2.	CÁLCULO DEL WACC Y ESTADOS FINANCIEROS	77
15.3.	ANÁLISIS FINANCIERO PARA LOS INVERSIONISTAS (VPN, TIR)	78
15.4.	ESCENARIO FINANCIERO DE PRODUCCIÓN DIRECTA.....	79
16.	IMPACTO SOCIAL.....	80

17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TRABAJO DE GRADO	81
18. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	82
19. VENTAS REALIZADAS	82
20. CONCLUSIONES	83
21. BIBLIOGRAFÍA	85
22. ANEXOS	86

TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla 1. Metodología de Trabajo	4
Tabla 2. Manual de Funciones Gerente y Subgerente	9
Tabla 3. Cuadro comparativo entre los tipos de Sociedades	12
Tabla 4. Datos de la Producción Colombiana de Textil y Confección.	17
Tabla 5. Análisis DOFA.....	24
Tabla 6. Estimación del Crecimiento Poblacional Bogotá.....	26
Tabla 7. Estimación de la Población Total de Mujeres entre los 18 y 35 años de Bogotá.....	27
Tabla 8. Resultados de Frecuencia de Consumo.....	28
Tabla 9. Frecuencia de Consumo Mujeres entre los 18 y 35 años.....	28
Tabla 10. Estimación de la Demanda	31
Tabla 11. Análisis de precios de la competencia.....	33
Tabla 12. Comparativo de Precio de Mía con Competencia	37
Tabla 13. Estrategia de Precio San Andresito	37
Tabla 14. Estrategia de Precio Venta Directa	38
Tabla 15. Proyección de la Estrategia de Precio	39
Tabla 16. Descripción de costos de Estrategia de Promoción y Publicidad	46
Tabla 17. Proyección de Gastos de Publicidad.....	49
Tabla 18. Precio de Proveedores de tela.....	55
Tabla 19. Precio de Proveedores de Marquillas.....	55
Tabla 20. Costos de Producción para los diferentes modelos	59
Tabla 21. Resumen de Costos de producción para los modelos.....	61
Tabla 22. Costos de Materiales	61
Tabla 23. Costos Totales por Unidad.....	62
Tabla 24. Precios iniciales por tamaño de producto	62
Tabla 25. Precios finales para suplir la demanda	63
Tabla 26. Tamaño de Mercado Potencial.....	64
Tabla 27. Proyecciones de Ventas - Escenario Optimista	64

Tabla 28. Proyecciones de Ventas - Escenario Intermedio	65
Tabla 29. Proyecciones de Ventas - Escenario Pesimista.....	65
Tabla 30. Proyecciones de Ventas de Nuevas Trenzas SAS.....	66
Tabla 31. Gastos de Personal	71
Tabla 32. Gastos de Personal de Nuevas Trenzas SAS	72
Tabla 33. Flujo de Caja - Escenario Optimista	73
Tabla 34. Flujo de Caja - Escenario Intermedio.....	74
Tabla 35. Flujo de Caja - Escenario Pesimista	75
Tabla 36. Proyección del Flujo de Caja de Nuevas Trenzas SAS.....	76
Tabla 37. Cantidades de Producción por Operario	79
Tabla 38. Costos de Maquinaria, arriendo y servicios	79
Tabla 40. Indicadores para Escenario de Producción Directa.....	80
Ilustración 1. Logo Nuevas Trenzas SAS	6
Ilustración 2. Cadena de Valor	7
Ilustración 3. Cadena de Suministro	8
Ilustración 4. Organigrama Nuevas Trenzas SAS.....	8
Ilustración 5. Producción Colombiana de Textil y Confección.	17
Ilustración 6. Preferencia de Compra de los Colombinos en cuanto a Moda.....	19
Ilustración 7. Estructura de la Población por sexo según grupos de edad 2011	27
Ilustración 8. Frecuencia de Consumo de Mujeres entre los 18 y 35 años.....	29
Ilustración 9. Disposición de Compra de Mujeres entre los 18 y 35 años	29
Ilustración 10. Disposición de Pago Mujeres entre los 18 y 35 años	30
Ilustración 11. Disposición de Pago % Acumulado.....	31
Ilustración 12. Preferencias de compra para Mujeres entre los 18 y 35 años.....	32
Ilustración 13. Ciclo de Vida del Producto	35
Ilustración 14. Etiqueta y Frase personalizada por panty	42
Ilustración 15. Etiqueta y frases que le dan personalidad a los panties	43
Ilustración 16. Tarjeta de Presentación (Sujeta a cambios).....	44
Ilustración 17. Perfil en Facebook de Mía.....	48
Ilustración 18. Perfil en Instagram de Mía	48
Ilustración 19. Marquilla Mia	57
Ilustración 20. Muestras Laidy Jiménez	57
Ilustración 21. Muestras Luz Marina Cifuentes.....	58
Ilustración 22. Confección Patricia Castillo	58
Ilustración 23. Cadena de Abastecimiento	66
Ilustración 24. Ruta de Transporte No.1	68
Ilustración 25. Ruta de Transporte No. 2	68
Ilustración 26. Ruta de Transporte.....	70

CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

1. RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra empresa fue constituida el 10 de Abril de 2013 bajo el nombre de **Nuevas Trenzas SAS NIT 900.607.355-0** adquiriendo el número de matrícula mercantil No. 02310748, contando con un nombre de marca denominado Mía, la cual ofrece productos de ropa interior femenina más específicamente panties en 4 estilos (cachetero, tanga, hilo y bóxer) en tallas S, M y L.

Inicialmente, se empezó a buscar satélites para la confección de nuestros productos, donde evaluamos 3 de éstos obteniendo un buen resultado con el taller de Patricia Castillo, quien es la encargada de producir nuestros productos. Una vez, se realizaron las muestras solicitadas, se dio inicio a nuestra primera colección basada en 2 estilos (tanga y cachetero) con diseños de encaje y clásico, en diferentes colores desde negros hasta colores vivos como el fucsia y morado, de acuerdo al resultado obtenido por el estudio de mercados.

Un cambio importante dentro de la implementación del proyecto de grado corresponde a la estrategia de precio, en donde decidimos disminuir los precios de venta por unidad para lograr hacer más atractivo el producto, siendo éste de alta calidad y con diseños exclusivos a precios inferiores a los que existen en el mercado con características similares.

Se han logrado ventas exitosas de 132 panties (20 tangas lisas, 57 tangas con encaje y 55 cacheteros con encaje) en un periodo de 15 días correspondientes a la venta directa y remisiones. Lo cual responde a la proyección de ventas del proyecto de grado, esperando cumplir las metas de venta del primer año.

A partir del éxito que hemos obtenido en el corto tiempo de ventas, se está empezando a realizar nuevas búsquedas de modalidad de venta entre la cual tenemos la redes de ventas que consisten en personas que compran nuestro producto dejando un abono del 10% aproximadamente para que ellos lo revendan a un precio superior dentro de los precios fijados por políticas de nuestra empresa. Otra modalidad de venta que encontramos, es la venta directa a boutiques que ofrezcan productos con diseños exclusivos y que estén direccionados hacia el mismo mercado. Para estas nuevas modalidades de ventas, se inició una nueva estrategia de precio que responda a las expectativas de nuestros nuevos consumidores.

Otro cambio importante dentro del proyecto, corresponde a la modificación en nuestro plan de inversión ya que al realizar un análisis se encontró que al hacer uso de la totalidad del monto de inversión inicial se iba a incurrir en gastos tributarios adicionales. Con el monto actual de inversión se cumple con las estrategias del plan de mercado pagando unos costos tributarios inferiores.

2. INTRODUCCIÓN

En el último estudio de tendencias realizado por Bogotá Innova, se afirmó que la población Colombiana ha elevado su nivel de expectativas estéticas con respecto a los productos de mercados, detectando una tendencia clara hacia la alta calidad y precios competitivos que generen valor para el cliente final.¹ Es por esta razón, que se visualiza una clara oportunidad para aquellas nuevas empresas que buscan entrar al mercado con productos que satisfagan dicha necesidad.

Con el objetivo de encontrar una idea de negocio que represente retos en cuanto a la administración y desarrollo de un plan de negocios viable que adapte las nuevas tendencias de mercado, se vio la oportunidad de acercarse hacia el sector textil confección. Para el año 2011, el sector textil-confección representó el 1,2% de PIB total, el 9% del PIB Industrial y generó cerca del 20% del empleo industrial, creciendo en término reales de producción en más de un 15% con respecto al año anterior.²

Puntualmente, la ropa interior en Bogotá tiene un mercado que ha estado en aumento durante los últimos años debido a los cambios de moda y la exploración de nuevos estilos que proponen desde una mayor comodidad hasta el exaltamiento y modelación de la figura femenina. Es por esto que se busca innovar en términos de diseño y gestión de procesos con el fin de atraer una parte del mercado que espera prendas de ropa interior con alta calidad, diseños novedosos, personalización y costos competitivos.

A partir de la observación directa del mercado se pudo concluir que hay oportunidades de introducción en los estratos 2 y 3 ya que presentan altos niveles de liquidez. Así lo refleja el resultado de la investigación de mercados realizado a mujeres en la ciudad de Bogotá, donde el 40% de las mujeres afirmó realizar compras de ropa interior con frecuencia menor o igual a un mes, a precios superiores de \$15.000 (Quince mil) pesos la unidad. Para compras con frecuencia menor o igual del trimestre y precios superiores a \$15.000 se obtuvo como resultado el 59%. Dichos resultados demuestran la ocurrencia frecuente de ropa para los estratos 2 y 3, en donde predomina la calidad y comodidad como factores decisivos en la compra. A continuación se presentará detallada información del diseño y desarrollo del plan de negocios que se espera ejecutar durante los próximos años.

3. JUSTIFICACIÓN

El Plan de Negocios de la empresa que se pretende desarrollar está encaminado a beneficiar a la sociedad contribuyendo a la oferta de empleo, al crecimiento de la economía del país, y al beneficio de las consumidoras de forma que puedan adquirir prendas de alta calidad con precios

¹ Fuente: **Bogotá Innova, Cámara de Comercio de Bogotá.** *Tendencias Bogotá.* Recuperado el 12/09/2012 de la página web:

http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/tendencias_thought_refinery/

² Fuente: **Inexmoda.** *Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia.*

accesibles. Además, se espera desarrollar y mantener una empresa con tendencia hacia ambientes empresariales responsables y transparentes.

El diseño, constitución y desarrollo de la empresa representará la oportunidad de aplicar los conocimientos de la ingeniería industrial en lo que toca a mercadeo, logística, administración, producción y finanzas, dando como resultado ideas de negocio viables, novedosas y responsables, enfocadas al aporte y beneficio de la sociedad.

Para la Pontificia Universidad Javeriana, el desarrollo del proyecto se espera que sea un símbolo de orgullo javeriano al aportar al desarrollo y competitividad del país, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el plan de estudios para el planteamiento y desarrollo de una empresa productiva que aporta al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Adicionalmente, se busca ser inspiración para el desarrollo de futuros proyectos de fomento al espíritu empresarial al desarrollar una tendencia entre los estudiantes de la universidad hacia la creación de empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Crear y poner en funcionamiento una empresa de comercialización de ropa interior femenina en la ciudad de Bogotá que ofrezca productos con alta calidad, comodidad y diseño, para los estratos 2 y 3 a precios competitivos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un Plan de Mercadeo:

- Desarrollar una propuesta económica y técnica viable, para la empresa y sus clientes, partiendo de la investigación de mercados y análisis del sector.
- Identificar la demanda de ropa interior femenina en los estratos 2 y 3 de la ciudad de Bogotá, la competencia y posibilidad de penetración en el mercado, el perfil del cliente y la disposición de compra hacia una nueva marca.
- Definir el mix de marketing para la empresa y producto, y desarrollar las estrategias de mercado.
- Elaborar proyecciones de ventas.

2. Diseñar un Plan de Producción:

- Definir y programar un plan de producción que se acople a las necesidades demandadas.
- Identificar, evaluar y seleccionar los proveedores de servicio y producto para la producción de ropa interior femenina.

3. Desarrollar un Proceso Logístico de operación:

- Diseñar un sistema logístico para el abastecimiento de la empresa, la producción y suministro del producto a los canales de mercado de acuerdo con la demanda obtenida con el estudio de mercados.

4. *Evaluar la Gestión Financiera:*

- Partiendo de las proyecciones de ventas del plan de mercadeo y teniendo en cuenta los costos y gastos incurridos, elaborar un análisis por escenarios, para definir la situación deseada para la empresa.
- Realizar un análisis de gestión financiera apoyado en los indicadores Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), para medir el desempeño del proyecto.

5. *Constituir la empresa:*

- Investigar y conocer los diferentes tipos de sociedad existentes, para evaluarlos como alternativa de empresa.
- Determinar la forma de sociedad que más se ajuste a las características de empresa que se pretende crear.
- Identificar y cumplir todos los requisitos legales necesarios para la constitución de empresas.
- Registrar y poner en marcha la empresa.

5. **ALCANCE**

Este proyecto está dirigido a la producción, comercialización y venta de prendas de ropa interior, más específicamente de panties, a mujeres de estrato 2 y 3 que residen en la ciudad de Bogotá, entre los 18 y 35 años. El plan de negocio que se describe a continuación contiene un plan detallado de producción, unas estrategias de mercado, estrategias de distribución y una evaluación financiera que aseguran una buena proyección del mismo.

6. **METODOLOGÍA**

Tabla 1. Metodología de Trabajo

Objetivo	Actividades	Herramientas	Fuente
Elaborar un Plan de Mercadeo	Desarrollar una propuesta económica y técnica viable, para la empresa y sus clientes, partiendo de la investigación de mercados y análisis del sector.	Investigación de Mercados. Matrices Estratégicas (DOFA, PCI, POAM)	Observación Directa. Consumidor y canales de distribución. Investigaciones del Dane, Proexport Colombia y demás entes gubernamentales.
	Identificar la demanda de ropa interior femenina en Bogotá, la competencia directa e indirecta, las estacionalidades del consumo si las hay, y la sensibilidad al precio.	Investigación de Mercados. Análisis Estadístico.	Consumidor. Resultados de la Investigación de Mercados.

	Definir las estrategias de mercado.	Matrices Estratégicas (DOFA, PCI, POAM)	
	Elaborar proyecciones de ventas.		Investigación de mercados.
Diseñar un Plan de Producción	Definir un plan de producción que se acople a las necesidades demandadas.		Plan de Mercadeo.
	Identificar, evaluar y seleccionar los proveedores de servicio y producto para la producción de ropa interior femenina.	Cadena de Valor Evaluación por concepto de calidad, tiempo de respuesta, beneficios, costos y reconocimiento en el sector.	El mercado.
Desarrollar un Proceso Logístico de operación	Diseñar un sistema logístico para el abastecimiento, producción y distribución de la ropa interior de acuerdo a la demanda obtenida con el estudio de mercados.	Cadena de Abastecimiento.	Proveedores.
Evaluar la Gestión Financiera	Partiendo de las proyecciones de ventas del plan de mercadeo y teniendo en cuenta los costos y gastos incurridos en la operación, elaborar un análisis por escenarios, para definir la situación deseada para la operación de la empresa.	Estados financieros.	
	Realizar un análisis financiero basado en los indicadores para evaluar el desempeño de la empresa.	Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).	
Definir los aspectos legales de la constitución de la empresa para fundarla	Investigar y conocer los diferentes tipos de sociedad existentes, para evaluarlos como alternativa de empresa.	Evaluación de Beneficios.	Cámara de Comercio
	Determinar la forma de sociedad que más se ajuste a las características de empresa que se pretende crear.		Evaluación de Beneficios.
	Identificar y cumplir todos los requisitos legales necesarios		Cámara de Comercio

	para la constitución de empresas.		
	Fundar y poner en marcha la empresa.		DIAN y Cámara de Comercio.

Fuente: Autores

7. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

7.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

7.1.1. Misión:

Buscamos ser una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de ropa interior femeninas, reconocida en el mercado por brindar a sus clientes productos de alta calidad y diseños innovadores que generan satisfacción y recordación en el mercado.

7.1.2. Visión:

Para el año 2016 esperamos ser una marca reconocida de ropa interior en Bogotá, que sobresalga no sólo por sus productos sino también por la gestión y satisfacción al cliente.

7.1.3. Objetivos Organizacionales:

- Asegurar al cliente productos de alta calidad con diseños únicos e innovadores.
- Generar el debido control en la selección y operación de materias primas, diseño, confección y distribución.
- Generar recordación de marca en los clientes por la excelencia en la calidad de los productos y en el servicio al cliente.
- Garantizar plena satisfacción a los clientes dando debido cumplimiento a las promesas y compromisos adquiridos con el mismo.
- Pensar siempre en beneficiar al cliente.
- Generar rentabilidad y sostenibilidad para los socios.

7.1.4. Imagen Corporativa:

En completo acuerdo entre las dos accionistas se determinó el nombre de *Nuevas Trenzas SAS*, ya que es un nombre innovador cuyo mensaje va encaminado a la creación, crecimiento y fortalecimiento de logros a partir de nuevas ideas y nueva exploración de recursos, para formar no solo una sociedad, sino lograr una fuerza humana enlazada a la generación de empleos y al mejoramiento de la calidad de vida.

Ilustración 1. Logo Nuevas Trenzas SAS

Nuevas Trenzas SAS

7.1.5. Cadena de Valor

El proceso de confección de una prenda de vestir es el proceso por el cual se transforma las materias primas e insumos para la obtención de una prenda determinada de acuerdo a unas especificaciones técnicas que logran satisfacer las necesidades de los consumidores. Para la elaboración de un panty en general, se encuentra la siguiente cadena de valor:

Ilustración 2. Cadena de Valor

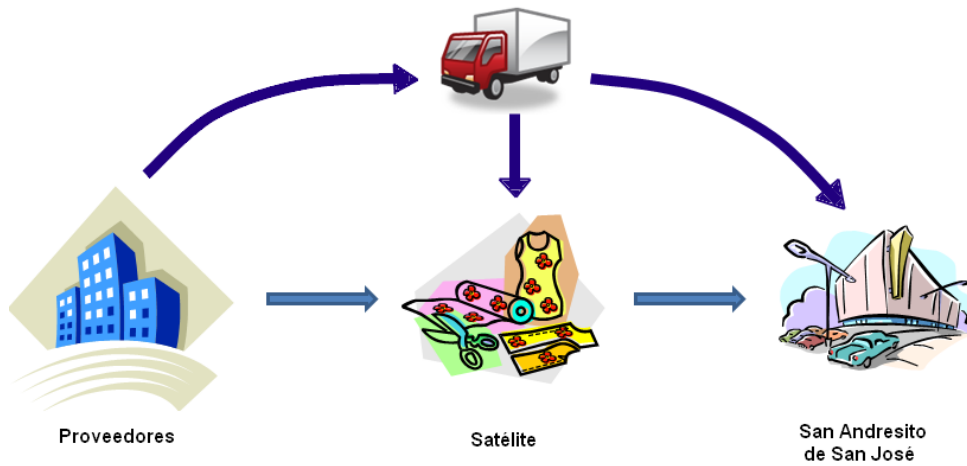


Esta cadena de Valor es detallada con mayor precisión en la sección del Plan de Producción.

7.1.6. Cadena de Suministro

Dentro de la cadena de suministro, se cuenta con la cadena de abastecimiento que se detalla para Nuevas Trenzas de la siguiente forma:

Ilustración 3. Cadena de Suministro



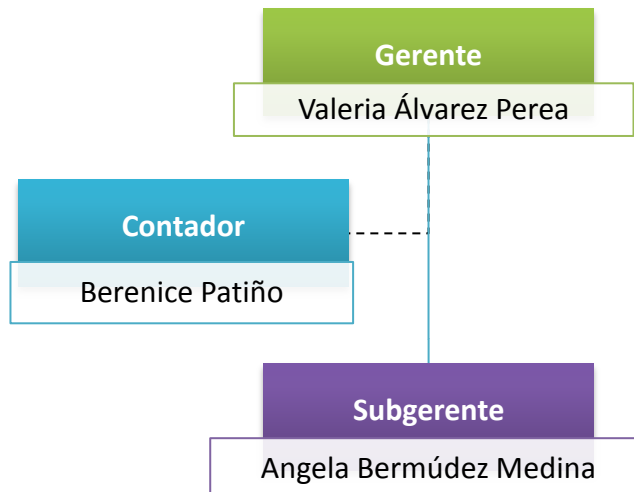
Fuente: Autores

Todo el proceso de la cadena de suministro se encuentra explicado a través del documento en los puntos de proceso logístico, estrategias del mercado, plan de producción, entre otros.

7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.2.1. Organigrama

Ilustración 4. Organigrama Nuevas Trenzas SAS



7.2.2. Manual de Funciones

Tabla 2. Manual de Funciones Gerente y Subgerente

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del Cargo: Gerente y Subgerente Área: Administrativa Código: A01	Jefe Inmediato: Gerente General Sustituto: Gerente General Fecha de Levantamiento: 15/04/2013
2. MISIÓN DEL CARGO	
Dirigir, Coordinar y Controlar la operación y funcionamiento general de Nuevas Trenzas SAS, para lograr la satisfacción del cliente.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar legalmente a la empresa en todos los procesos contractuales de la organización. <i>Función:</i> Dirección <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Dirigir y controlar la ejecución del presupuesto de inversión, ingresos y egresos de la empresa. <i>Función:</i> Dirección y Análisis <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Dirigir, coordinar y controlar el personal de la empresa y la ejecución de sus funciones. <i>Función:</i> Dirección <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Coordinar la compra de los materiales e insumos necesarios para atender los planes de producción. <i>Función:</i> Dirección <i>Periodicidad:</i> Semanal ✓ Dirigir los procesos administrativos y financieros de la organización en todos los niveles. <i>Función:</i> Dirección <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Proponer y ejecutar políticas, planes, programas y demás acciones relacionadas con la gestión financiera y presupuestal de la organización. <i>Función:</i> Análisis <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Planear programas y adelantar las gestiones tendentes a la oportuna disposición de recursos financieros, tanto para la ejecución de programas de inversión, como para garantizar la operación y funcionamiento de la empresa. <i>Función:</i> Análisis <i>Periodicidad:</i> Semanal ✓ Realizar el pago de remuneraciones y prestaciones sociales a que tengan derecho los funcionarios de la organización. <i>Función:</i> Ejecución <i>Periodicidad:</i> Quincenal ✓ Coordinar, supervisar y evaluar el registro de las operaciones contables de la empresa. <i>Función:</i> Dirección y Análisis <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Estudiar y realizar análisis de los estados financieros y balances de la organización. <i>Función:</i> Análisis <i>Periodicidad:</i> Diario ✓ Realizar el control y seguimiento a la recuperación de cartera. 	

Función: Dirección y Control *Periodicidad:* Diario

✓ Administrar el almacenamiento e inventario de los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
Función: Dirección *Periodicidad:* Mensual

✓ Actualizar la base de datos de proveedores y clientes, para dar trámite a estudio de crédito a los clientes.
Función: Análisis *Periodicidad:* Semanal

Tabla de Resultados

Ejecución	Control	Análisis	Dirección	Total
2	1	5	9	17
10%	14%	38%	62%	124%

4. ALCANCE

Hasta la Gerencia General

5. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

5.1 Formación Académica:

Educación: Pregrado

5.2. Experiencia Laboral:

Mínimo de cinco (5) años en cargos afines.

5.3 Iniciativa y Toma de Decisiones:

Tiene total disposición en cuanto a la toma de decisiones.

5.4 Complejidad:

Se deben hacer análisis de ventas y del crecimiento de la empresa. Además se realizan las proyecciones financieras de la compañía para las relaciones bancarias.

5.5 Aptitudes:

COMPETENCIAS TECNICAS

- ✓ Manejo Informático Básico
- ✓ Comunicación Oral y Escrita
- ✓ Administración General
- ✓ Desarrollo de Estrategias
- ✓ Negociación y Conciliación
- ✓ Planificación y Organización
- ✓ Racionamiento Numérico
- ✓ Resolución de Problemas
- ✓ Delegación de Tareas
- ✓ Sentido de Urgencia

- ✓ Calidad

COMPETENCIAS INTERPERSONALES

- ✓ Capacidad de establecer relaciones interpersonales
- ✓ Sensibilidad interpersonal
- ✓ Habilidad para Persuadir
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Toma de Decisiones
- ✓ Autoorganización
- ✓ Creatividad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Autonomía

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Comunicación Efectiva
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Iniciativa

6. ÁREAS DE IMPACTO DEL CARGO

6.1 Responsabilidad por Valores:

Tiene control sobre el dinero y capital que tiene la empresa para pagos e inversiones. Un mal manejo del valor puede ocasionarle pérdidas gigantescas a la empresa.

6.2 Relaciones Internas y Externas:

Mantiene contactos con proveedores, satélites y clientes directamente.

6.3 Personal a cargo:

Tiene bajo control y subordinación todos los funcionarios de Nuevas Trenzas SAS

6.4 Responsabilidad por Información:

Tiene Conocimiento de las actividades y cifras financieras de la empresa. Un mal manejo de ésta información es antiético, podría ocasionar pérdidas en cuanto a la fidelidad, imagen y capital de la empresa.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

7.1 Esfuerzos Visuales:

Tiene funciones que requieren estar trabajando ante el computador lo que puede ocasionar un cansancio visual. Además de la lectura y manejo de informes.

7.2 Esfuerzos Mentales:

El cargo exige una constante toma de decisiones y desarrollo de estrategias para procurar el buen funcionamiento de la

organización.		
7.3 Condiciones del Entorno:		
El puesto de trabajo tiene las condiciones ideales para su buen desempeño con respecto a la iluminación, temperatura, ruido y limpieza.		
8. REPOSABILIDAD		
Parte administrativa y financiera de la empresa.		
9. IMPACTO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y EN EL SERVICIO AL CLIENTE		
Coordinar la parte administrativa, comercial y gestión de calidad de la empresa.		
CONTROL DE CAMBIOS		
FECHA	VERSION	MOTIVO DEL CAMBIO

Fuente: Autores

8. CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

8.1. TIPOS DE SOCIEDADES APLICABLES

El objetivo principal en esta sección consiste en investigar y conocer los diferentes tipos de sociedades existentes, para evaluarlos como alternativa para la empresa. En el caso particular de esta empresa se tuvieron en cuenta para el análisis el tipo de sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. debido que son las dos modalidades que permiten tener como socios solo a dos personas.

A continuación se muestra un cuadro detallado que explica las principales diferencias entre los dos tipos de sociedades. La información fue tomada de la Guía Básica de Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. emitida por el Ministerio de Comercio, Transporte y Turismo junto con la Presidencia de la República en el año 2009.

Tabla 3. Cuadro comparativo entre los tipos de Sociedades

CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO		
	<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i>	<i>Sociedad por Acciones Simplificada</i>
<i>Proceso de Constitución</i>	Escritura pública inscrita en el registro mercantil.	Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes

		iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública).
<i>Pluralidad de Socios</i>	Mínimo: 2 Socios Máximo: 25 Socios	Mínimo: 1 Accionista Máximo: Infinito
<i>Responsabilidad de los Asociados</i>	Limitada al monto de los aportes, salvo en los siguientes casos: Obligaciones laborales, Obligaciones tributarias, el Capital Social no ha sido íntegramente pagado, la sociedad no se identifica con la sigla Ltda., sobrevaloración de aportes en especie, u otras hipótesis de concurso.	Limitada, al monto de los aportes, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros.
<i>Régimen de Aportes</i>	El Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital.	El pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años.
<i>Montos de Capital</i>	No es Posible establecer montos máximos y mínimos de capital.	Es factible crear reglas estatutarias en este sentido, así como las consecuencias previstas en caso de su incumplimiento.
RÉGIMEN DE ACCIONISTAS		
	<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i>	<i>Sociedad por Acciones Simplificada</i>
<i>Tipos de Participación</i>	Cuotas sociales.	Existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones privilegiadas, acciones con voto múltiple, acciones con dividendo fijo y acciones de pago.
<i>Conflicto entre Accionistas</i>	Arbitraje o Superintendencia de Sociedades con alcance limitado o jurisdicción ordinaria para todos los demás efectos.	Arbitraje, Superintendencia de Sociedades o por excepción, jurisdicción ordinaria para todos los efectos.
ADMINISTRACIÓN		
	<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i>	<i>Sociedad por Acciones Simplificada</i>
<i>Administración</i>	Directa por parte de los socios, pero delegable en terceros.	Libertad plena para diseñar la estructura de administración.
<i>Junta Directiva</i>	Aunque no existen órganos obligatorios de administración, puede crearse una junta directiva.	Si no se crea un régimen estatutario de administración, la asamblea o el accionista único y el representante legal podrán ejercer todas las

		funciones, direcciones y administración. Es factible crear junta directiva o cualquier otro órgano colegiado y designar a sus miembros mediante cualquier sistema de elección.
<i>Revisor Fiscal</i>	Obligatoria si los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior exceden de cinco salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante ese mismo periodo excedan de tres mil salarios mínimos. Si no exceden los criterios dimensionales señalados, podría incluirse la revisoría fiscal en forma potestativa en las sociedades de responsabilidad limitada, en las empresas unipersonales y en las SAS.	Si no se exceden los criterios dimensionales señalados podría incluirse la revisoría fiscal en forma potestativa.

Fuente: Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S 2009, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Presidencia de la República.

8.2. SELECCIÓN DEL TIPO DE SOCIEDAD

Haciendo un análisis de los dos tipos de sociedades con la información obtenida en el punto anterior se determinó que el tipo de Sociedad más adecuado para la situación actual de la empresa es la Sociedad por Acciones Simplificada SAS. Dicha sociedad se constituirá con dos accionistas con igual porcentaje de acciones y mismos derechos de votación.

Este tipo de Sociedad fue seleccionada debido a los beneficios antes presentados. De dichos beneficios se resaltan los siguientes:

- No requiere de reserva legal según la Superintendencia de Sociedades en oficio 220-115333 del 15 de septiembre de 2009.
- Se permite legalizar un capital que se ajuste a las capacidades financieras actuales de las socias, con aportes diferidos a un periodo de 2 años.
- Se generan ahorros en la constitución al crearse mediante documento privado en lugar de escritura pública.

8.3. REQUISITOS LEGALES

En la constitución de la sociedad comercial se debe expresar en el documento de registro lo siguiente:

1. Nombre y domicilio de las personas que intervengan como accionarios de la S.A.S. Para cada una de las personas naturales se debe indicar la nacionalidad, documento de identificación legal, nombre de las personas jurídicas y la ley, decreto o escritura que se deriva de su existencia.

2. El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
3. El objeto social de la empresa o sociedad haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales.
4. El capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución.
5. La forma de administrar los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores, y de las que se reserven los asociados, las asambleas y las juntas de socios.
6. Las fechas en que deben hacerse inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse.
7. La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma.
8. La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie.
9. El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precizando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por la ley o por el contrato, a todos o a algunos de los asociados.
10. Los demás pactos o estatutos que siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

Los pasos a seguir para constituir una empresa de tipo S.A.S. son:

1. Verificar que el Nombre de la Sociedad seleccionado no exista. Para esto, se puede hacer la consulta en www.rue.com.co
2. Consultar la actividad económica (CIU) principal y secundarias del objeto social de la empresa en www.crearempresa.com.co
3. Realizar los Estatutos de la nueva Sociedad. En www.bogotaemprende.com se puede encontrar diferentes modelos de estatutos de acuerdo a la sociedad que se va a formalizar.
4. Diligenciar los formatos de constitución de Sociedad SAS:
 - ✓ Manifiesto de Inscripción de Sociedades
 - ✓ Formato de Localización a Usuarios
 - ✓ Formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES)
 - ✓ Formulario Adicional de Registros con Otras Entidades
 - ✓ Carta de Declaración Cumplimiento Ley 1429 de 2010. (Diciendo si se desea acoger o no a la ley).
5. Dirigirse a la cámara de comercio para revisión y entrega de documentos. En este proceso la cámara entregará el PreRUT, el Formato 1648 y se debe expedir la Cámara de Comercio.

6. Sacar la constancia de titularidad de una cuenta corriente o ahorros de la empresa no mayor a un mes.
7. Hacer la forma legalización del RUT ante la DIAN.

9. PLAN DE NEGOCIOS

9.1. ESTUDIO DEL MERCADO

9.1.1. Análisis del Sector

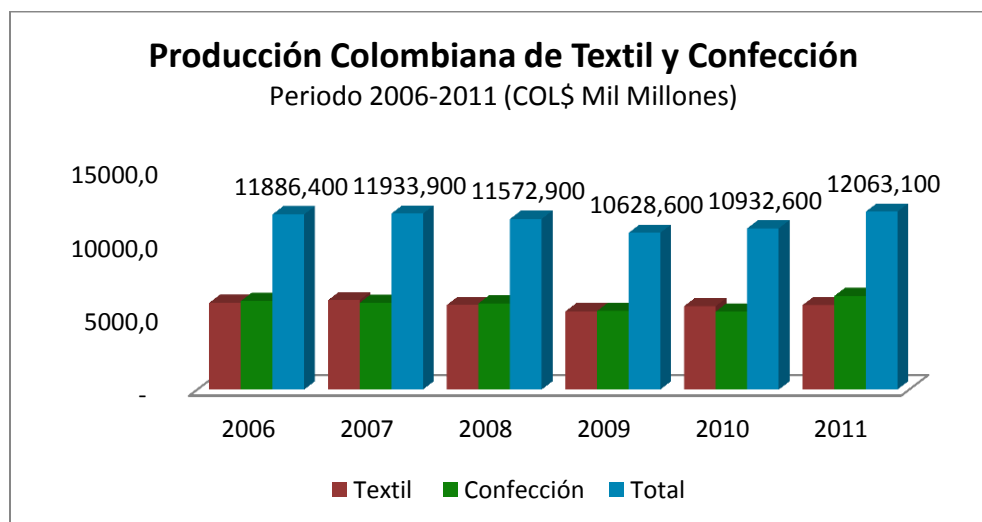
El sector Textil-Confección ha sido uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en el mercado colombiano, con más de 100 años de experiencia contribuyendo a la generación de empleo, desarrollo económico y reconocimiento internacional del país. Al sector pertenecen artículos como hilos, hilados, tejidos, artículos textiles y prendas de vestir. Entre las industrias líderes y pioneras en el desarrollo del sector se encuentran Coltejer fundada en 1907, Fabricato (1920), Modelia S.A. (1940), Valher (1940), Lafayette (1942), Indulana y Everfit (1944), Protela S.A. (1950) y Leonisa (1956).³

En cuanto a exportación, es el sector no tradicional más importante al representar más del 5% del total de las exportaciones del País. En el año 2011, se presentó un incremento del 2% en exportaciones de confecciones alcanzando la cifra de US\$ 732,99 millones, siendo los países de exportación más significativos Estados Unidos, Venezuela y Ecuador.

Para el año 2011, el sector textil-confección representó el 1,2% de PIB total, el 9% del PIB Industrial y generó cerca del 20% del empleo industrial, creciendo en término reales de producción en más de un 15% con respecto al año anterior.

³ Fuente: **Inexmoda**. *Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia*.

Ilustración 5. Producción Colombiana de Textil y Confección.



Fuente: Estudios de la Situación Actual Sector Textil, Inexmoda

La producción de Textil y Confección entre los años 2006 y 2011 no ha tenido una tendencia clara de crecimiento debido a una contracción de casi el 9% de producción en el año 2009. (Ver Tabla 1). Sin embargo, la producción del sector se ha venido recuperando los últimos años debido al crecimiento de las ventas, al incremento del consumo, a la diversificación de los destinos de exportación y al crecimiento económico de los socios comerciales. Así, para el año 2011 la producción del sector creció el 10,34% impulsado principalmente por el aumento de las confecciones que crecieron cerca del 20%.

Dicha recuperación del sector de confección se debió en esencia a la presencia de pequeñas e informales empresas con baja capacidad de apalancamiento financiero, generando una desventaja ante los cambios de consumo y exigencias del mercado en cuanto a eficiencia, productividad, rapidez, calidad, diseño e innovación.⁴

Tabla 4. Datos de la Producción Colombiana de Textil y Confección.⁵

Año	Textil	Var. %	Confección	Var. %	Total	Var. %
------------	---------------	---------------	-------------------	---------------	--------------	---------------

⁴ Fuente: **Departamento Nacional de Planeación (DNP)**. Balance Sector Industrial- Diciembre 2011.

Recuperado el 02/09/2012 de la página web:

http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436

⁵ Fuente: **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)**. Sector Textil, Confecciones y Moda en Colombia. Recuperado el 22/08/2012 de la página web:

<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>

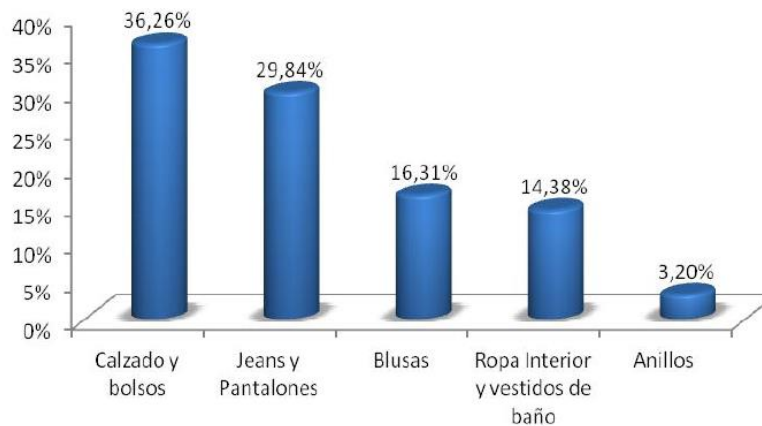
2006	5,881		6,006		11,886.40	
2007	6,059	3.04%	5,875	-2.18%	11,933.90	0.40%
2008	5,732	-5.39%	5,841	-0.58%	11,572.90	-3.02%
2009	5,301	-7.52%	5,328	-8.78%	10,628.60	-8.16%
2010	5,649	6.56%	5,284	-0.82%	10,932.60	2.86%
2011	5,723	1.31%	6,340	19.99%	12,063.10	10.34%

En cuanto a desarrollo industrial, el sector textil-confecciones ha generado grandes cambios a nivel de estructuración. Esto, con el fin de superar la brecha de competitividad y generar mejoras en eficiencia, calidad e innovación, dándole fortaleza para superar problemáticas tradicionales como la informalidad, el contrabando y la subfacturación. Por otra parte, el sector tuvo un fuerte desarrollo debido al reemplazo del mercado venezolano y expansión a variedades de mercados internacionales con mayores exigencias en cuanto a calidad y diseño.

La ANDI informa que “Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones en Colombia, la mayoría son pequeñas fábricas, donde el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.”

En cuanto a moda, según un estudio realizado por Inexmoda en el año 2011, los colombianos tienen alta frecuencia de compra en artículos de calzado y bolsos (36.09%), Jeans y Pantalones (29.81%), blusas (16.6%) y ropa interior y vestidos de baño (14.71%). Además, la preferencia de compra también está indicada por las mismas clasificaciones. Así lo demuestra la siguiente ilustración:

Ilustración 6. Preferencia de Compra de los Colombinos en cuanto a Moda.⁶



Actualmente no hay un estudio formal de consumo de ropa interior en la ciudad de Bogotá que tenga en cuenta la segmentación y diferenciación entre consumidores de ropa interior. Por tal motivo se decidió realizar una investigación de mercados que incluyera herramientas cualitativas y cuantitativas con el fin de determinar la viabilidad de penetración en el mercado y oportunidad de negocio.

9.1.2. Investigación de Mercados

Objetivo General:

Determinar la viabilidad del proyecto en el mercado de Bogotá a través de la identificación de las posibilidades de demanda, el análisis de la competencia, y el entorno económico y social del mercado. Además, servir de herramienta para el diseño de las estrategias de penetración de mercados.

Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos de la investigación de mercados son: identificar la demanda de ropa interior femenina en Bogotá, la competencia directa e indirecta, las estacionalidades del consumo si las hay, y la sensibilidad al precio. Además, reconocer el tamaño de mercado potencial, sus características demográficas, y las tendencias actuales en los gustos de las consumidoras.

Metodología:

El enfoque metodológico que se llevó a cabo es de carácter cuantitativo ya que se fundamenta en la estadística para la obtención de resultados, donde se identifica los comportamientos, gustos y preferencias de las mujeres compradoras y consumidores potenciales de la ropa interior femenina.

⁶ Fuente: *Inexmoda. Radiografía de las Empresas y el Consumidor de moda.*

La investigación se llevó a cabo a las mujeres compradoras de ropa interior femenina en diferentes zonas como San Andresito de San José, Fontibón y Kennedy donde se vende ropa interior femenina para mujeres de estratos 2 y 3. Para esto, se realizó un pre-muestro de 30 encuestas donde se preguntó la frecuencia con la que compran ropa interior femenina, los factores que tienen en cuenta al comprar ropa interior femenina, los colores que más compran, los estilos que más compran, el precio que acostumbran a pagar por una prenda y el o los sitios donde acostumbran a comprar la ropa interior femenina.

Ésta última pregunta nos permitió determinar la probabilidad de éxito y probabilidad de fracaso, de lo cual se obtuvo: $p = 76,67\%$ y $q = 23,33\%$.

Para el diseño de la muestra se aplicó el método probabilístico, donde se trabaja con un grado de confianza del 95% y un error máximo aceptado del 5,7%.

El nivel de confianza es igual al 1,96 (Valor tomado de la Distribución Normal), la probabilidad de éxito es del 76,67% (es decir, 0,7667), la probabilidad de fracaso es del 23,33% (es decir, 0,2333) y el error de estimación es igual a 0,057.

Cálculo de la Muestra:

- $Z = 95\%$
- $e = 5,7\%$
- $p = 76,67\%$
- $q = 23,33\%$
- $n =$ Tamaño de la muestra

Así desarrollamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.7667 * 0.2333}{0.057^2} = 211,41 \cong 211$$

De lo anterior, se obtiene que el tamaño de la muestra es de 211 encuestas, siendo representativo para la investigación.

Investigación de Campo:

Para la investigación de campo, se utiliza la técnica de encuesta por medio de cuestionarios estructurados, donde se aplica la encuesta de manera personal en tres diferentes zonas (San Andresito de San José, Fontibón y Kennedy) sitios de interés para la investigación.

La encuesta está compuesta por preguntas cerradas con respuestas de selección múltiple con una o varias alternativas. Se encuestarán mujeres de cualquier rango de edad que compren ropa interior femenina. Las encuestas se realizaron en tres diferentes zonas que son:

- San Andresito de San José: En los diferentes almacenes ubicados dentro de las bodegas y centros comerciales (Calle 10 con Carrera 20).

- Localidad de Fontibón: Zona Comercial de Fontibón ubicado sobre la Carrera 100 entre las calles 22 a 13.
- Localidad de Kennedy: Zona Comercial de Kennedy ubicado sobre la Carrera 78 B entre Calles 26 sur y 40 sur.

Las encuestas fueron realizadas por 2 encuestadores durante el mes de agosto de 2012.

Análisis de los Datos:

Al recolectar la información, se dio paso al análisis descriptivo de los datos recolectados, mostrándolos en diagramas con su respectivo análisis. Los diagramas se encuentran referenciados en los Anexos.

Antes de hacer el análisis respectivo de los datos de la investigación de mercados es necesario aclarar que la pregunta 1 y 8 están sujetas a un margen de error más alto con respecto a toda la investigación de mercados debido a la susceptibilidad de las mujeres al indagar en preguntas íntimas que interfieren la tranquilidad habitual. Este margen de error entre un 30 - 40%; sin embargo, con el análisis de datos de compra que se consolidarán después de por los menos 3 meses de ventas, podremos disminuir el margen de error estimado, y así tener unas apreciaciones reales de las preferencias de compra.

PREGUNTA 1: *¿Cada cuánto acostumbra usted a comprar ropa interior femenina?*

Se puede observar que las mujeres acostumbran a comprar ropa interior femenina cada mes un 39%, cada 15 días un 16%, cada tres meses un 14%, cada 6 meses un 12%, cada 2 meses un 11%, cada semana un 7% y el 2% lo hace cada año. (Ver Anexo 1).

PREGUNTA 2: *¿Para usted que es lo más importante al comprar ropa interior femenina?*

Para las mujeres el factor más importante corresponde a la calidad de los panties con un 29%, el 20% busca la comodidad, un 18% el diseño, un 11% el precio, un 9% tienen en cuenta el color, un 7% la variedad de estilos al momento de comprar, un 6% la invisibilidad (que no marquen en la ropa) y un 1% que realce la cola. (Ver Anexo 2).

PREGUNTA 3: *¿Qué estilo o estilos son los que más le agradan?*

Dentro de los estilos que más les agradan a las mujeres se encuentra el cachetero con un 35%, seguido por el hilo con un 31%, luego la tanga y el bóxer con 15% respectivamente y un 4% para los panties clásicos. (Ver Anexo 3)

PREGUNTA 4: *¿Tiene usted algún color preferido al comprar ropa interior femenina?*

Al momento de comprar, las mujeres prefieren comprar colores clásicos dentro de los cuales están el negro, el blanco y el beige con un 51%, luego los colores vivos con colores como el fucsia, morado y azul con un 34% y colores pasteles correspondiente a un 15% con colores como el rosado, azul claro, lila, entre otros. (Ver Anexo 4).

PREGUNTA 5: *¿Qué tipo de estilos le agrada más encontrar al comprar ropa interior femenina?*

Las mujeres les agrada más encontrar los panties con encajes con un 31%, luego que los estilos sean juveniles con un 29%, que sean sensuales con un 22%, que tengan brillantes con un 7%, un 6% prefieren que los panties sean clásicos que no traigan ningún diseño y el 5% les gusta que tengan pedrería. (Ver Anexo 5).

PREGUNTA 6: *¿Qué tipo de tela prefiere al comprar ropa interior femenina?*

Las mujeres prefieren que los panties sean en algodón con 57%, con encajes con 19%, en lycra con un 14%, en seda un 7% y en microfibra un 3%. Esto se debe a que la elección de materiales es importante ya que el algodón permite que la parte íntima de las mujeres no genere ningún tipo de reacción o alergia a diferencia de materiales como la lycra y la seda que son perjudiciales para salud de las mujeres generando irritaciones, alergias y otros síntomas. (Ver Anexo 6).

PREGUNTA 7: *¿Qué tallas acostumbra a comprar en ropa interior femenina?*

Las mujeres normalmente acostumbran a comprar talla M con un 47%, talla S con 36%, talla L con 13%, talla XS con 3% y XL con un 1%. Muchas mujeres no compran la talla adecuada para ellas, es por esto que sin importar la contextura de la mujer en algunos casos, la tendencia es a comprar tallas S y M. (Ver Anexo 7).

PREGUNTA 8: *¿Cuánto acostumbra a pagar por una sola prenda de panty?*

Las mujeres normalmente pagan por un solo panty más de \$20.000 pesos un 32%, entre \$10.100 y \$15.000 un 14%, entre \$7.100 y \$10.000 un 9%, entre \$15.000 y \$20.000 un 33%, entre \$5.100 y \$7.000 un 9% y entre \$3.000 y \$5.000 un 9%. Esto nos demuestra que las mujeres pagan más de \$20.000 pesos por un solo panty ya que la marca de preferencia es Leonisa, haciendo que las mujeres paguen por un panty de ésta marca sin importar el precio por su calidad, comodidad y variedad de estilos. (Ver Anexo 8).

PREGUNTA 9: *¿Normalmente dónde acostumbra a comprar la ropa interior femenina?*

Las mujeres acostumbran a comprar los panties en San Andresito de San José con un 30%, Almacenes de Cadena con un 30%, Leonisa con un 21%, ventas por catálogo con un 15% y un 4% compran en Centros Comerciales. A su vez, se observó que las mujeres que compran en San Andresito, sus marcas de preferencias son Carol, Mirielle y Leonisa. Las mujeres compran en Almacenes de Cadena tales como Éxito, Only, Pantaletas, Las Gatas, almacenes de Fontibón, así como almacenes en la calle. (Ver Anexo 9).

PREGUNTA 10: *¿Estaría dispuesto a comprar una marca diferente si el producto cumple sus expectativas?*

Las mujeres aceptarían comprar una nueva marca con un 81%, tal vez con un 14% y no comprarían una nueva marca el 4%. (Ver Anexo 10).

PREGUNTA 11: *¿Le gustaría encontrar una línea de ropa interior para niñas?*

A las mujeres les gustaría encontrar una línea de ropa interior para niñas en los almacenes con un 68%, tal vez el 14% y no les gustaría al 18%. Las mujeres respondían no porque no tienen hijas pequeñas o tienen hijos hombres. (Ver Anexo 11).

Por medio de las encuestas podemos observar que las mujeres buscan que los panties sean de buena calidad (31%), cómodos (19%) y con diseños atractivos (17%) y que los estilos más comprados son los cacheteros (35%) ya que les permiten estar cómodas pero buscan que en este estilo no se maque ni se noten con la ropa exterior, el hilo (31%) son llamativos por sus diseños y que no marcan en la ropa exterior pero si cambiarían que su contorno sea más ancho para que al momento de usarlos no les marque en el cuerpo y les saque los llamados “gorditos”, aunque la tanga y el bóxer (15%) se compran menos, se puede mejorar sus diseños para que las mujeres vean estilos más agradables ya que el bóxer es menos comprado debido a que es un panty poco atractivo y sensual que muchas veces hace que la cola no se realce y que su volumen disminuya; estos factores se deben al material y los diseños. Dentro de los colores, las mujeres prefieren los colores clásicos (51%) tales como blanco, negro y beige y colores vivos (34%) entre los cuales están el fucsia, morado y azul.

Dándole un atractivo, las mujeres les gusta que los panties tengan encajes (31%) ya que éstos permiten que al combinarlos con otras telas como el algodón o sedas, no se marquen sobre la ropa exterior y a su vez no marquen los “gorditos”. A su vez que los estilos sean juveniles (29%) y sensuales (22%) dan un agregado a los panties donde los estilos son a la moda, actuales y femeninos.

Las mujeres compran los panties en algodón (57%), con encajes (19%) y lycra (14%). Se nota la importancia que las mujeres le dan a las telas de algodón ya que este tipo de materiales no genera ningún perjuicio a la parte íntima de las mujeres. Se han visto casos donde las mujeres son alérgicas a la seda y les genera brotes e irritaciones o donde la lycra genera infecciones e irritaciones perjudiciales para la salud íntima de las mujeres.

Las tallas más compradas son las M (47%) y S (36%) ya que las mujeres prefieren que los panties sean pequeños aunque usar la talla inadecuada hace que los “gorditos” sobresalgan con tallas inapropiadas.

Por medio de la pregunta 8, se observó que las mujeres no muchas veces tienen en cuenta el precio del panty, lo primero que toman en cuenta al comprar es su calidad y comodidad haciendo que el precio sea variable, esto quiere decir, si un panty les gusta y agrada lo compran sin importar el precio de venta. Es por esto, que los precios pueden ser superiores a los \$ 20.000 o entre rangos de \$ 7.000 a \$ 15.000 y aun así las mujeres estarían dispuestas a comprar un panty sin importar el precio, sólo porque les gusta o no la prenda.

Las mujeres acostumbran a comprar los panties en San Andresito de San José (30%) y Almacenes de Cadena (30%) como Éxito, Only, Tía, Pantaletas y Las Gatas. Es por esto, que se ve como oportunidad de negocio ya que un 85% de las mujeres estarían dispuestas a comprar una nueva marca sólo teniendo en cuenta que el producto sea de calidad. Así inicialmente se busca entrar en la Zona de San Andresito que se vende a estratos 2 y 3. Luego de tener este mercado se buscará seguir en zonas como Fontibón y Kennedy que manejan estratos 2 y 3 donde se encuentran ubicados los Almacenes de Cadena tales como Only, Tía, Pantaletas y Las Gatas.

Las siguientes tablas nos mostrarán la relación entre las edades y estratos con los diferentes factores que afectan la compra de ropa interior femenina. (VER ANEXO 12).

En la siguiente tabla y gráfico se muestra la relación entre la frecuencia de compra de las mujeres entre los 18 y 35 años. (VER ANEXO 13).

Finalmente por medio de la encuesta, podemos observar que las mujeres buscan que los panties sean en tonos clásicos y con tonos vivos pero que sus estilos sean juveniles y sensuales con un añadido de encajes haciéndolos a la moda y femeninos. Los estilos que se manejarían son cacheteros, hilos, tangas y bóxer en diferentes tallas (S, M y L). Y por salud de las mujeres las telas sean preferiblemente con un alto porcentaje de algodón pero también se puede tener en cuenta que al manipular otro tipo de telas (sedas y lycras) se puede colocar una protección en algodón en el panty permitiendo mantener la salud íntima.

9.1.3. Análisis DOFA

Tabla 5. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se proponen nuevos diseños en ropa interior. ➤ Se está a la vanguardia de la moda y diseños en ropa interior. ➤ El Cliente conoce y confía en el canal de distribución que se utilizará. ➤ Se hace uso de materias primas elaboradas 100% en Colombia siendo un atractivo para los Clientes. ➤ El proceso de producción es controlado por Ingenieros Industriales siempre vigilando que los terminados sean los adecuados. ➤ Se tomó un curso que nos permite reconocer las máquinas a utilizar, los materiales adecuados y que al momento de la confección se realicé de la forma adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay posicionamiento de marca en el mercado. ➤ Falta de Experiencia en el mercado. ➤ Bajo presupuesto de inversión en el negocio. ➤ Baja capacidad de producción por medio de satélites. ➤ No se cuenta con la infraestructura para crear el taller de confecciones. ➤ No se tiene la tecnología y máquinas necesarias para poder llevar a cabo la producción en la empresa, dejándolo a un satélite.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto nivel de exportación de prendas de ropa interior. ➤ Existe gran cantidad de proveedores de materias primas de calidad con precios competitivos. ➤ Alto nivel de demanda en un mercado que va en aumento. ➤ Existen competidores con pocos diseños o productos de baja calidad. ➤ Gran variedad de materias primas en cuanto a colores, diseños y telas que van cambiando de acuerdo a la moda. ➤ Desarrollo de diseños innovadores y atractivos para impactar en la moda y que sean acogidos por los clientes. ➤ Crecimiento en infraestructura, generando un ahorro en cuanto a satélites. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible introducción de marcas internacionales. ➤ Nuestros diseños son susceptibles a la copia por parte de los competidores. ➤ Hay un alto nivel de competencia con reconocimiento en el mercado. ➤ Los precios de las materias primas son inestables y pueden tender al alza. ➤ La demanda del mercado es variable según la temporada (estacional). ➤ Existe aún mercancía de “contrabando” proveniente de otros países como China con precios bastante económicos. ➤ Existe la competencia desleal.
--	--

9.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

9.2.1. Mercado Objetivo

El mercado al cual está dirigido este proyecto es al mercado de mujeres en Bogotá. Dicho mercado resulta ser tan amplio que es necesario hacer una segmentación, para lo cual se definieron parámetros con base a los resultados de la investigación de mercados con el fin de identificar el tamaño de mercado que cumple con las características a las que se orienta el producto. Dichos parámetros fueron la edad y el estrato socioeconómico.

Por ende, el mercado objetivo del producto ofrecido por la empresa está enmarcado por aquellas mujeres entre los 18 y 35 años, de estratos socioeconómicos 2 y 3 que residen en la Ciudad de Bogotá.

Se definió este rango de edad debido a la alta frecuencia de compra que dichas mujeres tienen con respecto a mujeres de diferentes edades. Es decir, entre los 18 y 35 años hay mayor disposición de compra de ropa interior femenina, alcanzando un 90% para frecuencias de compras menores o iguales a tres meses, que usualmente están definidas por la calidad del producto, la comodidad y el diseño.

9.2.2. Estimación del Mercado Potencial

Según la publicación del DANE sobre los principales resultados de la primera Encuesta Multipropósito para Bogotá, para el año 2011 se contaba con un total de 7.467.804 personas en Bogotá de las cuales el 55,8% se encuentran localizadas en las localidades de Suba, Kennedy,

Engativá, Ciudad Bolívar y Bosa.⁷ En cuanto a estratificación socioeconómica predominan los estratos 2 y 3 en donde se encuentran para el estrato 2 el 40,4% de personas y en el estrato 3 el 35,7%, para un total del 76,1% de personas en la ciudad de Bogotá.⁸

En el mismo estudio se encontró que las mujeres representaban el 51.8% de la población y los hombres el 48.2%. El 24.3% de la población resultó ser menor de 15 años, el 69.2% se encontraba entre los 15 y los 64 años y finalmente el 6.5% de la población era mayor de 65 años. La tasa media de crecimiento anual para Bogotá es de 1.4%. A continuación se muestra una estimación del crecimiento de la población hasta el año 2015 de acuerdo a los datos suministrados previamente.

Tabla 6. Estimación del Crecimiento Poblacional Bogotá

Año	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Población en Bogotá</i>	7,467,804	7,572,353	7,678,366	7,785,863	7,894,865
<i>Población Estratos 2 y 3</i>	5,682,999	5,762,561	5,843,237	5,925,042	6,007,993
<i>Población de Mujeres</i>	2,943,793	2,985,007	3,026,797	3,069,172	3,112,140

Fuente: Autoras con base en datos suministrados por EMP Bogotá 2011, DANE

Según la Encuesta de Calidad de Vida de Bogotá y el análisis realizado por el DANE los niños entre 0 y 9 años representaban el 16% de la población y el 55.5% lo conformaban personas entre los 15 y 49 años. La gráfica 2 Muestra la estructura de población por edades para el año 2011 de donde se podría estimar que alrededor del 12% de la población total en Bogotá corresponde a mujeres entre los 18 y los 35 años.

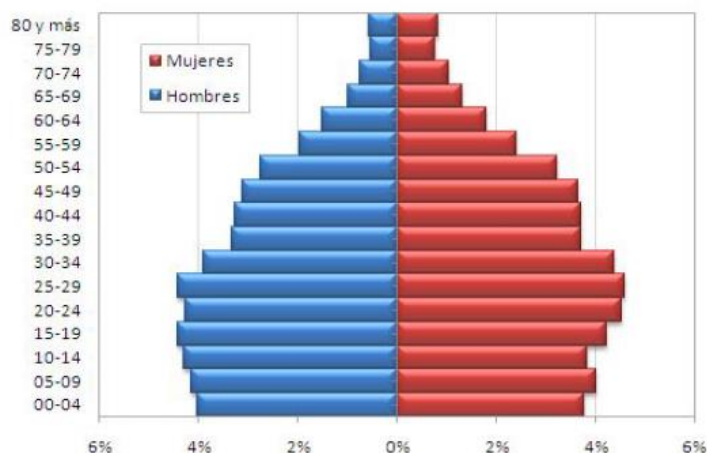
⁷ Fuente: **DANE**. Resultados primera Encuesta Multipropósito de Bogotá, Octubre de 2011. Recuperado el 11/09/2012 de la página web:

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Home/Noticias/HistoricoNoticias/Se%20firma%20acta%20de%20concertaci%F3n%20del%20POT%20entre%20la%20CAR%20y%20el%20Dist>

⁸ Fuente: **Alcaldía Mayor de Bogotá y Secretaría Distrital de Planeación**. Boletín No. 32 Principales Resultados de la Primera Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011. Recuperado el 11/09/2012 de la página web:

<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/Cartilla%20No.%2032%20EMB%202011.pdf>

Ilustración 7. Estructura de la Población por sexo según grupos de edad 2011



Fuente: Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011, DANE

La siguiente tabla muestra una estimación del Mercado Potencial correspondiente a mujeres entre los 18 y 35 años de edad de los estratos socioeconómicos de la ciudad de Bogotá, junto con la proyección de dicha población hasta el año 2015.

Tabla 7. Estimación de la Población Total de Mujeres entre los 18 y 35 años de Bogotá

<i>Año</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Estrato 2	362,039	367,108	372,247	377,459	382,743
Estrato 3	319,921	324,400	328,941	333,546	338,216
Total	683,971	693,519	703,201	713,019	722,974

Fuente: Autoras con base en datos suministrados por EMP Bogotá 2011, DANE

Con este análisis se pretende dejar claro cuál es el mercado potencial del producto que se espera vender con el objetivo de enfocar las estrategias de mercado y la planeación de compras y ventas. Sin embargo, no se descarta la opción de ventas a mujeres que están por fuera de éste segmento o el de re direccionar el segmento en un futuro.

9.2.3. Consumo Aparente

Actualmente en Bogotá no existe un estudio formal que indique el consumo de ropa interior femenina en la ciudad de Bogotá. Por tanto ésta información se basará en los resultados de la investigación de mercados realizado por el equipo de trabajo.

Con el fin de conocer la frecuencia de compra por unidad del mercado potencial al cual se pretende llegar, se realizó un análisis de la frecuencia de compra para cada uno de los rangos de edades de interés. Así, se determinó que el 63% de las mujeres entre los 18 y 25 años compran al menos una prenda de pantie en el mes. Para las mujeres entre los 26 y 35 años, este dato corresponde al 69%. Se puede apreciar como la frecuencia de consumo se asemeja para cada uno de los rangos de edad, no presentando diferencias notables entre los patrones de consumo lo cual

da una idea del comportamiento de compra. En la Tabla 4 se muestran los resultados de frecuencia de consumo para los rangos de edades de interés.

Tabla 8. Resultados de Frecuencia de Consumo

	<i>Edades entre los 18 y 25</i>			<i>Edades entre los 26 y 35</i>		
	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulado</i>	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Semanal</i>	7	11%	11%	4	5%	5%
<i>Quincenal</i>	9	14%	25%	20	27%	32%
<i>Mensual</i>	25	38%	63%	28	37%	69%
<i>Bimensual</i>	9	14%	77%	6	8%	77%
<i>Trimestral</i>	7	11%	88%	11	15%	92%
<i>Semestral</i>	8	12%	100%	5	7%	99%
<i>Anual</i>	0	0%	100%	1	1%	100%
Total	65			75		

Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

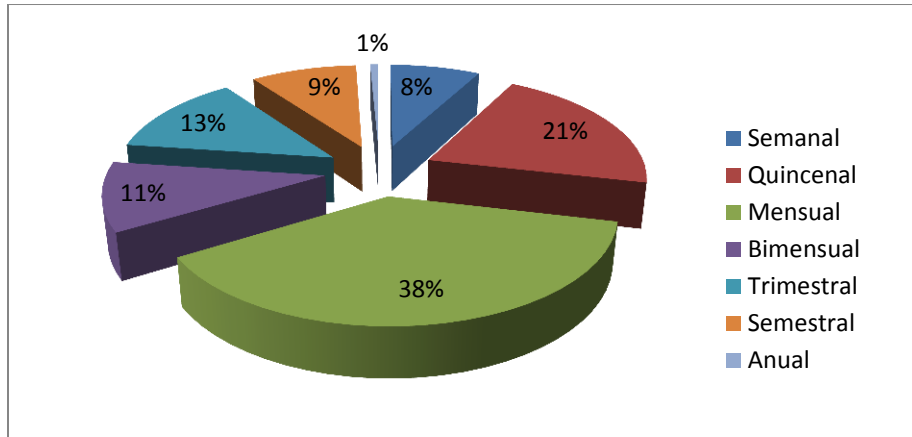
Como resumen se muestra la siguiente tabla que resume los datos de consumo para las mujeres encuestadas. Como se puede apreciar el 90% de las mujeres que se ajustan al mercado potencial se encuentran consumiendo mínimo una prenda trimestral. Además, las frecuencias de compra más altas corresponden a las compras mensuales equivalentes al 38% y las compras quincenales correspondientes al 21%.

Tabla 9. Frecuencia de Consumo Mujeres entre los 18 y 35 años

	<i>No.</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Semanal</i>	11	8%	8%
<i>Quincenal</i>	29	21%	29%
<i>Mensual</i>	53	38%	66%
<i>Bimensual</i>	15	11%	77%
<i>Trimestral</i>	18	13%	90%
<i>Semestral</i>	13	9%	99%
<i>Anual</i>	1	1%	100%
Total	140		

Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

Ilustración 8. Frecuencia de Consumo de Mujeres entre los 18 y 35 años



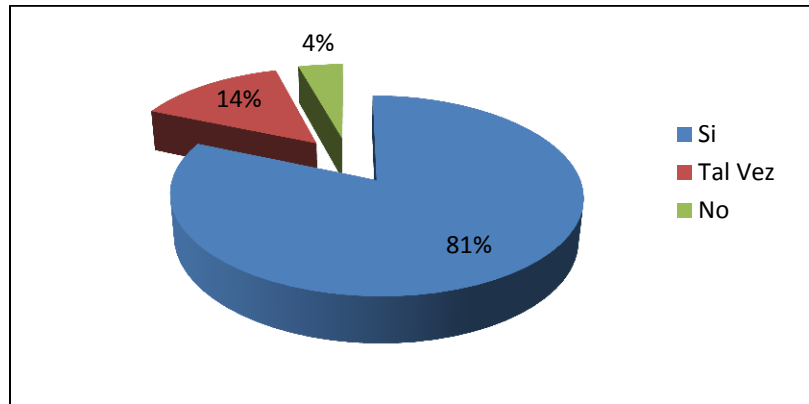
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

9.2.4. Disposición de Compra

En cuanto a la Disposición de Compra se encontró que el 81% de las mujeres representativas del mercado potencial están dispuestas a acceder a una nueva marca de Panty. Además, existe un 14% que tendría que asegurarse inicialmente de la calidad y diseño del Panty para consumirlo, dejando posible un 96% de mujeres que accederían al producto.

Sin embargo, para efectos de estimación de demanda se tendrá en cuenta solo el 81% de mujeres que están seguras de cambiar de marca y garantizar con mayor nivel de probabilidad la venta del producto.

Ilustración 9. Disposición de Compra de Mujeres entre los 18 y 35 años



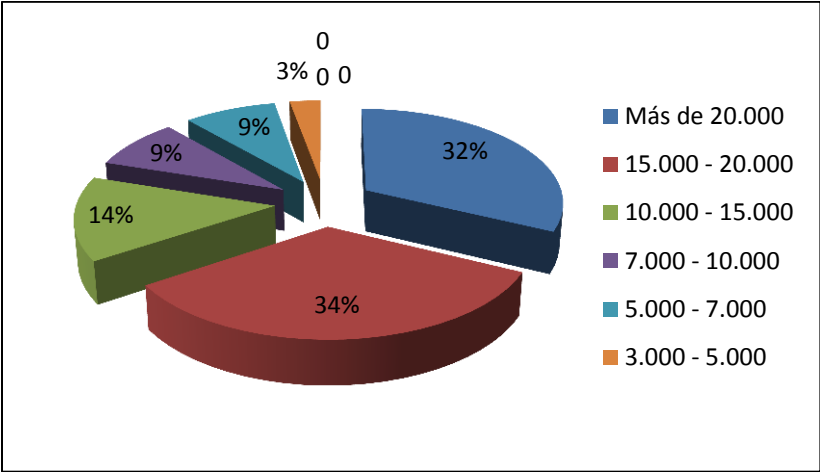
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

9.2.5. Capacidad de Compra

Según observación directa del mercado y como resultados de la investigación se puede apreciar que el precio no es un factor determinante en el momento de compra de ropa interior.⁹ Sin embargo, es importante conocer los hábitos normales que tiene el mercado y su disposición de compra frente a diferentes rangos de precios.

En el siguiente gráfico se puede observar que el 34% de las mujeres encuestadas que representan el mercado potencial al cual se pretende llegar, tienen hábitos de compra de panties entre los 15.000 y 20.000 pesos por unidad. Por otro lado, el 32% de dichas mujeres tienen hábitos de compra por precios superiores a los 20.000 pesos por unidad.

Ilustración 10. Disposición de Pago Mujeres entre los 18 y 35 años

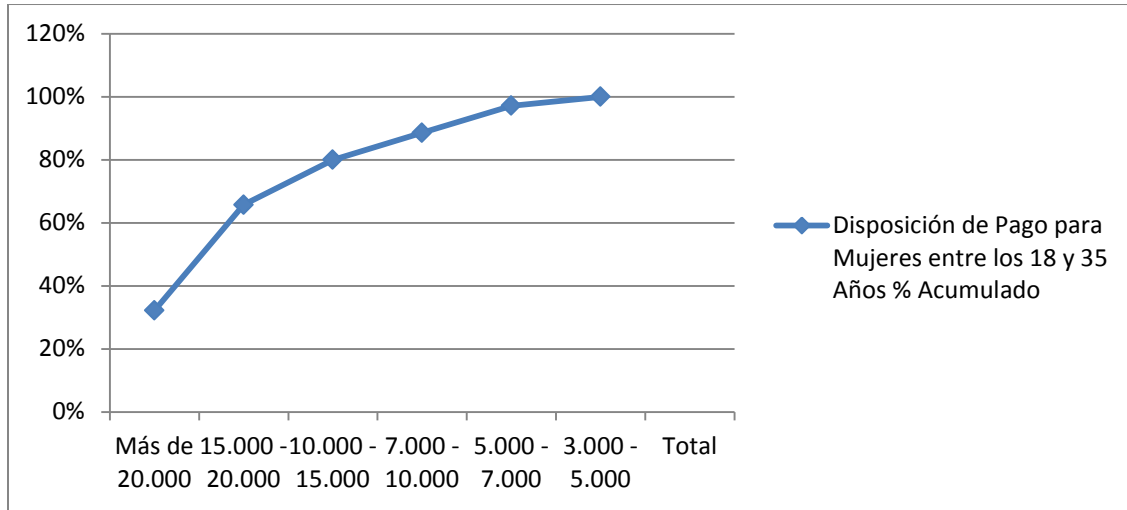


Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

Se puede notar también que el 80% de mujeres tienen hábitos de compra de prendas de panties por valores superiores a los 10.000 pesos. Así lo demuestra el siguiente gráfico.

⁹ Fuente: Autores. Resultados Investigación de Mercados 2012

Ilustración 11. Disposición de Pago % Acumulado



Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

9.2.6. Estimación de la Demanda

En este punto se pretende hacer una estimación de la demanda mensual de acuerdo a la segmentación de mercados que se pretende alcanzar. A continuación se define el número de mujeres de estratos 2 y 3 que residen en la ciudad de Bogotá y que se encuentran entre los 18 y 35 años de edad.

Tabla 10. Estimación de la Demanda

Año	2013	2014	2015
Estrato 2	372,247	377,459	382,743
Estrato 3	328,941	333,546	338,216
Total	703,201	713,019	722,974

Fuente: Autores con información de la Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011, DANE

La proyección a los próximos 3 años se realizó de acuerdo a la proyección de crecimiento poblacional que fue estimada en la Encuesta Multipropósito para Bogotá del DANE en el año 2011. Con base en esta estimación de demanda se calculará la proyección de ventas para los próximos 4 años.

9.2.7. Perfil del Cliente

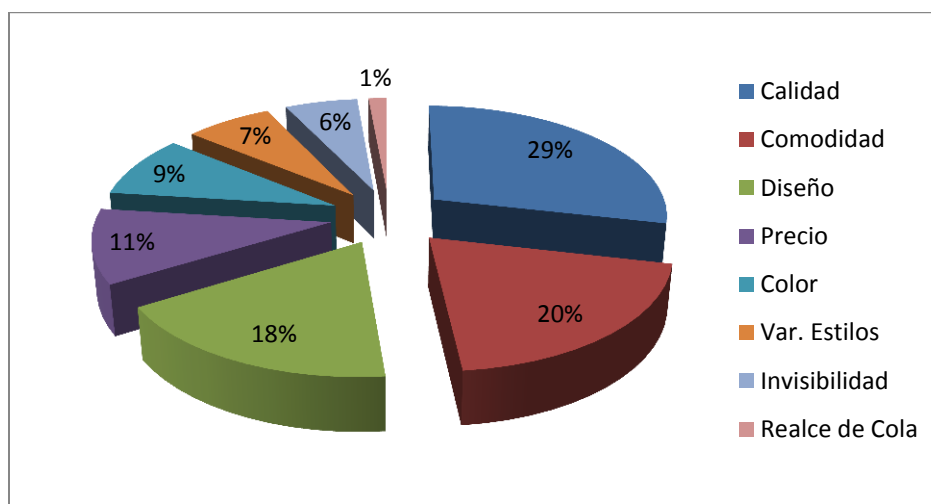
En cuanto al perfil del cliente se observaron las preferencias de compra de prendas de ropa interior en donde la calidad sobresale con un porcentaje del 29%, seguido por la comodidad con un 20% y el diseño por un 18%. Como se había mencionado antes el precio no es uno de los factores críticos de compra aunque se tiene en cuenta a la hora de elegir entre diversos modelos y marcas. El 11% de las mujeres aseguró tener el precio como uno de los factores de decisión de compra.

Cabe aclarar en este punto que estos porcentajes no responden al factor más importante a la hora de compra. Durante la investigación de mercados se les preguntó a las mujeres sobre cuáles eran los factores determinantes de compra y ellas tuvieron la libertad de escoger más de uno. La intención de llevar a cabo dicho método fue para evitar sesgar la pregunta y tener en claridad cuál era el factor que más predominaba a la hora de comprar.

Aunque la pregunta fue contestada de ese modo, usualmente la primera opción era la calidad. Así se ve reflejada por ser la preferencia con mayor porcentaje. Por ende el precio, aunque muchas de las mujeres lo escogieron no fue el único determinante de compra. Esto quiere decir que si una prenda no tiene calidad, buenos diseños y comodidad, para el perfil del cliente al que se pretende llegar, un buen precio no incentivará la acción de compra.

El siguiente gráfico resume los porcentajes de preferencia de las mujeres entre los 18 y 35 años a la hora de comprar una prenda d panti.

Ilustración 12. Preferencias de compra para Mujeres entre los 18 y 35 años



Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

9.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Dentro de los competidores en el sector de las confecciones especialmente de ropa interior femenina se encuentra el mercado formal que se rige por las normas de comercio del país y el mercado informal donde se trabaja con poco capital y manejan pequeñas cantidades de productos.

El **mercado formal** cuenta con diversas ventajas tales como:

- La garantía en los productos que se ofrecen a los Clientes.
- Instalaciones y locales adecuados para la venta de los productos.
- Diversas formas de pago, ya sea en efectivo o tarjeta débito/crédito.
- Se encuentran amparados por la ley.

El comercio formal cuenta con diseños de ropa interior modernos, de acuerdo a la moda del momento y de buena calidad de materias primas que fueron utilizados para la elaboración de las prendas mostrando confiabilidad. A continuación se mostrará distintas marcas que ofrecen ropa interior femenina:

Tabla 11. Análisis de precios de la competencia

Marca	Cachetero	Tanga	Bóxer	Clásico	Hilo	Promedio
Abrizi	\$ 2.900	\$ 8.933	\$ 12.900	\$ 7.900		\$ 10.658
Aeropostal	\$ 19.900	\$ 19.900				\$ 19.900
Balalaika	\$ 6.700	\$7.500				\$ 7.100
Bronzini	\$ 16.150	\$ 13.186				\$ 14.668
Cachet	\$ 16.850	\$ 13.400				\$ 15.125
Cher France	\$ 14.700	\$ 11.200		\$15.400	\$ 8.600	\$ 12.475
Cherly	\$ 12.900	\$ 10.600				\$ 11.750
Exitante	\$ 4.900	\$ 3.900				\$ 4.400
Gaviota	\$ 9.750					\$ 9.750
Gef	\$ 14.400	\$ 10.589	\$ 10.678		\$ 7.633	\$ 10.825
Haby	\$ 10.400	\$ 11.900			\$ 11.900	\$ 11.400
Intima Secret	\$ 8.900					\$ 8.900
Laura	\$ 14.800	\$ 12.025				\$ 13.413
Leonisa	\$ 16.300	\$ 19.500	\$ 18.900	\$ 10.633		\$ 16.333
Lili Pink		\$ 7.900				\$ 7.900
Lumar	\$ 14.333	\$ 14.200				\$ 14.267
Maidenform	\$ 11.100	\$ 9.400	\$14.200	\$ 10.900		\$ 11.400
Punto Blanco	\$ 24.250	\$ 24.233	\$ 19.950	\$ 12.300	\$ 14.633	\$ 19.073
St. Even	\$ 17.100	\$ 14.633				\$ 15.867
St. Rina	\$ 13.220	\$10.900		\$ 14.900		\$ 13.007
ONLY	\$ 3.300	\$ 1.200	\$7.900	\$ 3.200		\$ 3.900
Diane & Giorgi	\$ 9.900	\$ 6.900	\$ 11.900	\$ 9.900		\$ 9.650
Sándalo	\$ 5.900	\$ 3.900	\$ 7.900	\$ 3.900	\$ 4.200	\$ 5.160
PROMEDIO	\$ 12.666	\$ 11.233	\$ 13.041	\$ 9.893	\$ 9.393	\$ 11.605
MÁXIMO	\$ 24.250	\$ 24.233	\$ 19.950	\$ 15.400	\$ 14.633	\$ 19.900
MÍNIMO	\$ 3.300	\$ 1.200	\$ 7.900	\$ 3.200	\$ 4.200	\$ 3.900

Fuente: Autores con información del mercado de almacenes como Éxito, Only, Leonisa, entre otros.

	Más Altos
	Más Bajo
	Reconocimiento

De la tabla anterior, observamos que las más reconocidas son a su vez unas de las marcas con más precios altos como los son: Gef, Leonisa, Punto Blanco y Bronzini contando con precios entre los \$ 10.000 a \$ 20.000. Del mismo modo, los precios más bajos se encuentran entre marcas como Only y Exitante que muchas veces la calidad de sus productos son aceptables manejando precios entre los \$ 3.000 a \$ 7.000.

Para cada tipo de panty tenemos un rango de precio de la siguiente forma:

- Cachetero: Entre \$ 3.300 y \$ 24.250
- Tanga: Entre \$ 1.200 y \$ 24.233
- Bóxer: Entre \$ 7.900 y \$ 19.950
- Clásico: Entre \$ 3.200 y \$ 15.400
- Hilo: Entre \$ 4.200 y \$ 14.633

De acuerdo a los datos anteriores, logramos adaptarnos a los precios actuales de los competidores que se observarán en los costos de producción y venta de nuestros productos.

El **mercado informal** se puede encontrar en el sector del Madrugón donde la mayoría de sus productores son informales usando maquilas que tienen una calidad buena en ocasiones regular. Éste cuenta con las siguientes características:

- Los precios son más bajos comparados con el mercado formal.
- Se permite el regateo de los precios de los productos.
- La calidad de los productos es aceptable.
- Cuenta con una única forma de pago que es en efectivo.

Del mismo modo, este mercado informal cuenta con las siguientes desventajas:

- No existe garantía en los productos que se ofrecen.
- Puede existir la posibilidad de encontrar productos de “contrabando” o robados.
- Las instalaciones donde se venden los productos son inadecuadas.
- Gran cantidad de competidores con un producto idéntico.
- Las prendas se encuentran al aire libre sin un empaque especial para proteger la ropa interior.

10. ESTRATEGIAS DE MERCADO

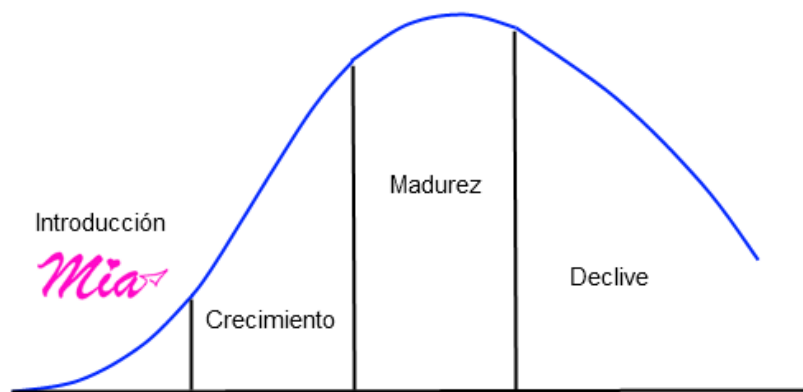
A continuación se desarrollan las estrategias de Mercado con la siguiente estructuración: se detalla inicialmente la estrategia planteada en el plan de trabajo, y luego se describe el contraste de la estrategia con la implementación, especificando las modificaciones llevadas para Nuevas Trenzas SAS.

10.1. Concepto de Producto

El concepto de negocio que se pretende desarrollar es el de la exclusividad, adquiriendo productos con calidades y diseños que generan una diferenciación de la mujer que lo adquiere ante las demás.

El producto consiste en panties de 4 diferentes tipos (cachetero, bóxer, hilo y tanga) en tallas S, M y L. Este producto se encuentra dentro de la categoría de productos de consumo. Es un producto que le permite a la mujer estar cómoda con materiales de alta calidad 100% colombianos.

Ilustración 13. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Autores

Nuestro producto se encuentra en la fase introductoria del ciclo de vida del producto, en la cual se necesita de publicidad para hacerse conocer. Para esto, se realizará las estrategias de publicidad y promoción explicadas más adelante.

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Penetración del Mercado <i>Mia</i>	Desarrollo de Producto
Mercado Nuevo	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Autores

Nuestro proyecto ofrecerá un producto existente en un mercado existente, por esto es importante tomar acciones para penetrar en el mercado por medio de la búsqueda de consumidores incrementando la participación en el mercado con la nueva marca. Para lo anterior, se debe tener en cuenta factores como:

- Inversión en publicidad para dar a conocer la marca y el producto por medio de medios electrónicos, flyers, voz a voz, entre otras.
- Desarrollo de diseños atractivos y únicos que permitan la comodidad y variedad de estilos en las prendas.

IMPLEMENTACIÓN:

En nuestra primera colección, se realizaron panties de 2 tipos que corresponden a cacheteros con encaje, tangas con encaje y tangas sencillas. Estos estilos fueron elegidos de acuerdo al estudio de mercados donde los cacheteros eran los más comprados por las mujeres, al igual que las tangas con encajes teniendo estilos juveniles. En el anexo 14 se encuentran las fichas técnicas de cada uno de los modelos.

Nuestro producto sigue estando dentro de un mercado existente para lo cual, inicialmente se está haciendo conocer la nueva marca de ropa interior femenina por redes sociales (Facebook, Instagram), voz a voz y por medio de la presentación formal de nosotras en los puntos de venta con tarjetas de presentación y muestras de nuestros productos. Una vez hayamos recuperado la liquidez generada a partir de las ventas de las primeras colecciones, realizaremos la página oficial de Nuevas Trenzas SAS y flyers a un plazo de un año.

A corto plazo se planea la introducción de etiquetas de empaque que permitan una mejor visibilidad y apreciación del producto, con el logo y Slogan de Mía, imágenes de descripción de estilos, tallaje, páginas de contacto en Internet y teléfonos de contacto. La implementación de estas etiquetas permitirá garantizar el enfoque de exclusividad que se propone en la estrategia.

Dando continuidad al enfoque planeado del producto, se planea a mediano y largo plazo la propuesta de empaques exclusivos con el logo impreso de Mía, que generen recordación del producto y visibilidad en el punto de venta.

10.2. Estrategia de Precio

La estrategia de Precio planeada en la fase del Plan de Mercadeo consistió en el manejo de un precio constante de \$15.000 pesos por unidad para los diferentes estilos, modelos, y tallajes de panties. El precio previsto fue seleccionado debido a los resultados arrojados de la investigación de mercados en donde la mayor proporción de mujeres prefieren precios entre los 10.000 y más de \$20.000 pesos. Además, se tuvo en cuenta los precios de la competencia que oscilan entre \$4.000 y \$24.000 pesos, ubicando el precio de nuestro producto dentro del rango de la competencia.

Un fenómeno que se observa entre las consumidoras es la asimilación de los bajos precios con la baja calidad de producto. Por tal motivo, se decidió optar por un promedio que permita una atracción del mercado generando recordación de marca sin caer en el marco de los productos de baja calidad.

Después de generar un reconocimiento de marca, se espera incrementar los precios de panties a \$18.000 después del primer año de operación y \$21.000 tras el segundo año, alcanzando los precios de venta de uno de nuestros principales competidores como lo es Leonisa.

Es necesario aclarar que la estrategia de precio que se desarrollará está dirigida al consumidor final, luego se debería otorgar un porcentaje de comisión para el vendedor/distribuidor de por lo menos el 50% de ganancia, es decir un precio de venta de distribuidor de \$10.000 pesos por prenda para el primer año, \$13.000 para el segundo año y \$16.000 para el tercer año. Además, se ha considerado establecer políticas de fidelidad de clientes en donde se otorguen descuentos a distribuidores por una cantidad determinada de docenas al mes que será explicado en la estrategia de distribución.

IMPLEMENTACIÓN:

En la fase de introducción del producto se realizó un cambio significativo a la estrategia de precio debido a la desviación encontrada en la investigación de mercados, en donde los resultados vivenciales demuestran el margen de error en la percepción de las mujeres frente el precio de compra de los panties. Es por esto que se decidió ofrecer una propuesta de valor consistente en productos de alta calidad a un precio nivelado de mercado que busquen generar atracción inmediata en el consumidor.

La definición de la estrategia de precio se basó en dos principales criterios: el posicionamiento que se le quiere dar a Mía, y los competidores directo. En el primer año, se definió mantener un precio introductorio bajo con el objetivo de posicionarnos por debajo de las 3 marcas más reconocidas del mercado sin llegar a ser la más económica y así reducir el riesgo de crear percepciones erróneas de la calidad ofrecida, generada por los precios bajos. Esta estrategia se apalanca en nuestra meta de generar recordación por productos de excelente calidad, cómodos y exclusivos, a un precio accesible. La siguiente tabla muestra el resumen de la comparación de los precios de Mía con la competencia:

Tabla 12. Comparativo de Precio de Mía con Competencia

Marcas	Cachetero	Tanga
Leonisa	\$ 16.300	\$ 19.500
Bronzini	\$ 16.150	\$ 13.186
Gef	\$ 14.400	\$ 10.589
Mía	\$ 10.000	\$ 8.200
Intima Secret	\$ 8.900	\$ 7.900

Fuente: Autores

A continuación se muestra el detalle de la estrategia de Precio en San Andresito y ventas directas:

Tabla 13. Estrategia de Precio San Andresito

Estrategia de Precio en San Andresito			
Utilidad (Precio x Docena)			30%
	Tanga Lisa	Tanga Encaje	Cachetero

Precio Mayorista:	\$ 3.700	\$ 5.100	\$ 6.200
Precio un. con Iva:	\$ 4.300	\$ 5.900	\$ 7.200
Precio Docena:	\$ 44.400	\$ 61.200	\$ 74.400
Precio con Iva:	\$ 51.500	\$ 71.000	\$ 86.300
Utilidad Ofrecida en San Andresito:			20%
P.Venta al público:	\$ 5.200	\$ 7.100	\$ 8.600
Precio con Iva:	\$ 6.000	\$ 8.200	\$ 10.000

Estrategia de Precio en San Andresito			
Utilidad (Precio Descuento x 5 Docenas)			25%
	Tanga Lisa	Tanga Encaje	Cachetero
Precio Mayorista:	\$ 3.500	\$ 4.900	\$ 5.900
Precio con Iva:	\$ 4.100	\$ 5.700	\$ 6.800
Precio 5 Docenas:	\$ 210.000	\$ 294.000	\$ 354.000
Precio con Iva:	\$ 243.600	\$ 341.000	\$ 410.600
Utilidad Ofrecida en San Andresito:			25%
P.Venta al público:	\$ 5.100	\$ 7.100	\$ 8.500
Precio con Iva:	\$ 5.900	\$ 8.200	\$ 9.900

Fuente: Autores

La estrategia de Precio consiste en ofrecer un producto al mayorista a un precio por debajo de los niveles de precios de la competencia que manejen productos de calidad. Ofreciendo una utilidad al mayorista del 20% que se podrá incrementar en la medida en que el vendedor promocione la marca haciéndola más llamativa al consumidor y por ende incrementando el precio de venta al público. Por otra parte se ofrece un descuento por la compra de 5 docenas de menos 5 puntos porcentuales que se ven reflejados en el incremento de 5 puntos porcentuales en la utilidad directa del mayorista.

Por otra parte, se ofrece la modalidad de venta directa en donde se establecen precios económicos y un descuento por la compra de 3 prendas del mismo estilo como se muestra a continuación:

Tabla 14. Estrategia de Precio Venta Directa

Estrategia de Precio Venta Directa			
	Tanga Lisa	Tanga Encaje	Cachetero
Utilidad:	90%	80%	81%
P.Venta al público:	\$ 5.300	\$ 7.000	\$ 8.600
Precio con Iva:	\$ 6.200	\$ 8.200	\$ 10.000
Descuentos	Tanga Lisa	Tanga Encaje	Cachetero
Utilidad:	76%	70%	74%

P.Venta (3 prendas):	\$ 14.300	\$ 19.300	\$ 24.100
Precio con Iva:	\$ 16.600	\$ 22.400	\$ 28.000
P sin descuento	\$ 18.600	\$ 24.600	\$ 30.000
Ganancia Consumidor	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.000
Pv. Público Unitario:	\$ 4.800	\$ 6.400	\$ 8.000

Fuente: Autores

La estrategia planeada a largo plazo para el precio se realizó teniendo en cuenta las diferentes estrategias del Plan de Mercadeo, como son las de Publicidad y Producto, los precios estándares de la competencia y la rentabilidad esperada de los panties. Con base en estos parámetros, se definió un índice (Índice porcentual), cuyo objetivo es nivelar los precios de Mía con los precios del competidor más fuerte.¹⁰ El índice definido corresponde al 75%, es decir que los precios finales al consumidor de Mía se mantendrán en un 75% de diferencia, de su competidor directo. Esta estrategia permite garantizar el posicionamiento de Mía como una marca al nivel de sus competidores, y responder frente a los cambios eventuales de precios de la competencia. A su vez se definió una estrategia de introducción de precios bajos con incrementos graduales en el precio hasta alcanzar el nivel del índice.

Tabla 15. Proyección de la Estrategia de Precio

<i>Proyección de Crecimiento del Precio</i>							
<i>Año</i>	<i>Tanga Lisa</i>	<i>Tanga Encaje</i>	<i>Cachetero</i>	<i>Incremento</i>	<i>Leonisa</i>	<i>PVD Mía</i>	<i>Index</i>
Año 1	\$ 3.700	\$ 5.100	\$ 6.200		\$ 16.333	\$ 7.154	44%
Año 2	\$ 3.900	\$ 5.400	\$ 6.500	5%	\$ 16.732	\$ 7.534	45%
Año 3	\$ 4.100	\$ 5.700	\$ 6.900	6%	\$ 17.140	\$ 7.970	46%
Año 4	\$ 4.400	\$ 6.100	\$ 7.400	7%	\$ 17.558	\$ 8.541	49%
Año 5	\$ 4.800	\$ 6.600	\$ 8.000	8%	\$ 17.986	\$ 9.248	51%
Año 6	\$ 5.200	\$ 7.200	\$ 8.700	9%	\$ 18.425	\$ 10.064	55%
Año 7	\$ 5.700	\$ 7.900	\$ 9.600	10%	\$ 18.875	\$ 11.070	59%
Año 8	\$ 6.300	\$ 8.800	\$ 10.700	11%	\$ 19.335	\$ 12.322	64%

Fuente: Autores

En la tabla anterior se muestran los precios proyectados de cada estilo Mía, el incremento porcentual del precio, el precio relativo del competidor (que en este caso para efectos de análisis es Leonisa), el Precio de Venta Directo (PVD) que corresponde al precio percibido por el consumidor final luego de aumentar el IVA y la comisión de intermediarios, y el nivel del Índice para cada año.

10.3. Estrategia de Plaza

La plaza para la puesta en marcha del presente proyecto es San Andresito de San José ubicado entre la Calle 10 con Carrera 20 dentro de los diferentes almacenes ubicados en las bodegas y centros comerciales del mismo.

¹⁰ Para objeto de análisis en las proyecciones se tomó el competidor Leonisa con una tasa de crecimiento correspondiente al IPC (Estimado al IPC del año 2013).

San Andresito de San José nació cerca de los años 60 donde se expandió el contrabando en una economía cerrada, se ofrecían mercancías del exterior ilegalmente. Además se empezaron a traer mercancías de lugares como Maicao, San Antonio de Táchira, Buenaventura, Ecuador y Panamá.

El nombre de San Andresito se dio debido a que inicialmente todas las mercancías se traían de San Andrés Islas que se ofrecían por vendedores y comerciantes en esquinas y calles de Bogotá. Luego el gobierno comenzó a mover los vendedores con ayuda de la policía a sitios estacionarios que luego fueron acoplándose donde se encuentra actualmente San Andresito de San José.

“El San Andresito San José es el comercio en su género más antiguo de Colombia, el cual comenzó inicialmente en San Victorino, luego se trasladó a los Mártires, después al sector de Paloquemao y en Noviembre de 1966 a la carrera 19 con calle 9ª, en un sitio deprimido de Bogotá. Este comercio fue denominado primero por mucha gente como San Andresito de la Carrera 19 con Calle 9ª o el de la 9ª. Luego lo llamaron San Andresito San José, haciendo referencia al Hospital San José que queda en el sector y actualmente se llama San Andresito San José Bodegas Antiguas Fundadores, en este se ubicaron los comerciantes que vendían en las calles en ese entonces de Bogotá y se convirtieron entre los mejores comerciantes de todo el país, aquí llegaron y llegan aún mercancías de todo el mundo con precios muy económicos para distribuir a todos los San Andresitos y almacenes de todo el territorio nacional, es de resaltar que muchos de estos antiguos comerciantes que pertenecían aquí son fundadores en otras partes de Bogotá y de otros San Andresitos del país. Así mismo, nuestro comercio fue el pionero en este sector, a partir de este centro comercial, la apertura económica en los años 90s comenzó con la proliferación y la construcción nuevos centros comerciales con otros nombres, desarrollando este sector”¹¹.

IMPLEMENTACIÓN:

La plaza es San Andresito de San José como se especifica anteriormente siendo nuestro mercado principal. A su vez se está empezando a realizar negociaciones con boutiques y redes de ventas en el cual pueden ofrecer nuestro producto.

10.4. Estrategia de Distribución

Nuestra estrategia de distribución consta de vender directamente a canales que cuentan con los clientes a los que se dirige nuestro producto.

Inicialmente, se realiza unas muestras que el satélite confeccionará y serán llevadas a nuestros clientes donde se encargan de realizarnos un pedido según las muestras teniendo la posibilidad de ajustar los colores si es necesario. Una vez se tiene el pedido, las autoras del proyecto se encargan de realizar la compra de los materiales y llevarlos al satélite que se encargará de realizar el producto.

Los pedidos se realizan directamente con los locales donde ellos de acuerdo a sus necesidades nos dan la cantidad de panties por muestra que desean. La compra de los materiales puede ser directamente en el almacén o por pedido que puede estar entre 3 a 5 días hábiles según

¹¹ Fuente: **San Andresito de San José Bodegas Fundadores**. Quienes Somos; Reseña Histórica. Recuperado el 09/09/2012 de la página web: <http://www.sanandresitosanjosecl9.com/quienessomos.html>

disponibilidad. Los mismos almacenes se encargan del transporte de los materiales o las autoras del proyecto según el volumen de los materiales los transportarán en una camioneta de platón (ver costos de transporte).

El satélite una vez recibido el pedido, realizará el producto que puede estar entre 15 y 20 días hábiles para luego ser recogido por las autoras del proyecto.

El producto terminado será dispuesto en cajas según modelos y dentro de cada caja estarán distribuidos por tallas entre paquetes.



Las cajas tienen las siguientes dimensiones: 70cm x 50 cm x 50 cm donde aproximadamente se pueden acomodar entre 40 y 50 panties debidamente empacados.

IMPLEMENTACIÓN:

Se está realizando la venta directa a los canales que cuentan con los clientes donde inicialmente se está en proceso de negociación en los locales de San Andresito de San José, y de venta personal a nuevos clientes.

Se están realizando muestras tanto físicas como en forma digital (fotografías de los panties) donde nuestros clientes se encargan de hacer el pedido de lo deseado según la disponibilidad con la que tengamos los productos (cantidad, estilos, diseños y tallaje). No se cuenta con la posibilidad de ajustar colores ya que se hace el pedido sobre el inventario que tengamos.

El producto terminado será dispuesto en empaques de la siguiente forma:

Los panties se colocarán en bolsas transparentes tipo Ziploc con ajuste resellable de un tamaño de 12 cm x 12 cm con una etiqueta pequeña dentro del empaque ubicada en la esquina inferior derecha en el cual está el nombre de la empresa, la marca y el tallaje del producto. También se cuenta con una frase alusiva a la personalidad del panty que se encuentra detrás de la bolsa tal y como se muestra en la siguiente fotografía.

Ilustración 14. Etiqueta y Frase personalizada por panty



La venta de tres panties del mismo estilo pero diferentes colores se colocan en bolsas transparentes tipo Ziploc con ajuste resellable de un tamaño de 12 cm x 15 cm que cuenta con las mismas características de la venta de panties por unidad en cuanto a la etiqueta y la frase que le da personalidad a las prendas.

Para la venta al por mayor, se están colocando los panties en cajas por talla con un tamaño de 70 cm x 50 cm x 50 cm cada una.

Nuevas Trenzas S.A.S busca contar con su propia producción, es decir contar con un taller, máquinas e insumos propios para la producción.¹² Por lo tanto, buscamos redes de distribución y empresas logísticas que se encarguen de la distribución de los productos como es explicado en la cadena de abastecimiento a profundidad, viendo diferentes posibilidades de distribución de grandes cantidades de productos. Se cuenta actualmente con mejores empaques donde los productos son más llamativos y se está realizando cotizaciones para mejorar las etiquetas y frases alusivas internamente.¹³

Mezcla Promocional:

1. Venta Personal:

Inicialmente se diseñan unos panties según tipo que los elaboran las autoras del proyecto teniendo en cuenta las tendencias y moda del momento. Una vez se tienen los diseños, se llevan al satélite que se encargará de hacer las muestras.

Cuando se tienen las muestras, las autoras del proyecto realizan una visita a los locales de San Andresito donde allí nuestros clientes pueden elegir lo que deseen. Una vez se tenga la aprobación de los clientes, se toma el pedido de acuerdo a sus especificaciones para luego ser entregado al satélite que se encargará de su producción.

IMPLEMENTACIÓN:

¹² La evaluación del escenario de Producción Directa se encuentra en la sección 15.2 de este documento.

¹³ La cotización se encuentra en el Anexo 20.

Se está realizando unos diseños y elección de colores por las autoras teniendo en cuenta las tendencias y moda del momento. Luego el satélite confecciona los panties y una vez obtenemos los productos, realizamos un muestrario tanto físico como digital (fotografías) elaborado por nosotras, el cual se muestra a nuestros clientes para que realicen el pedido según inventario disponible.

2. Promoción de Ventas:

La promoción de ventas constará de las siguientes actividades:

- El producto se va a empacar en cajas y paquetes como fue especificado anteriormente. Dentro del empaque por panty se pondrá una etiqueta donde tiene la marca del producto, el tallaje y una frase alusiva a las posibles usuarias de tal forma que el producto sea personalizado. Esto le da una identidad al producto dependiendo del estilo del panty y dentro de las cuales se tendrán frases como: Coqueta y Divertida, Amigable y Generosa, Alegre y Atrevida; donde éstas están directamente relacionada con el diseño, materiales y colores de la prenda.
- De acuerdo a la cantidad comprada de panties por nuestros clientes, se realizará un descuento dependiendo de la forma de pago si es en efectivo o con un plazo determinado y también por volumen de compra.
- Para lograr reconocimiento de marca e incentivar las ventas de nuestro cliente, se realizarán tarjetas de presentación con los datos correspondientes a los locales donde venden nuestros productos y nuestra marca para generar recordación.

IMPLEMENTACIÓN:

De acuerdo a lo especificado anteriormente, se está llevando a cabo el plan teniendo como resultado lo siguiente:

Ilustración 15. Etiqueta y frases que le dan personalidad a los panties





Ilustración 16. Tarjeta de Presentación (Sujeta a cambios)

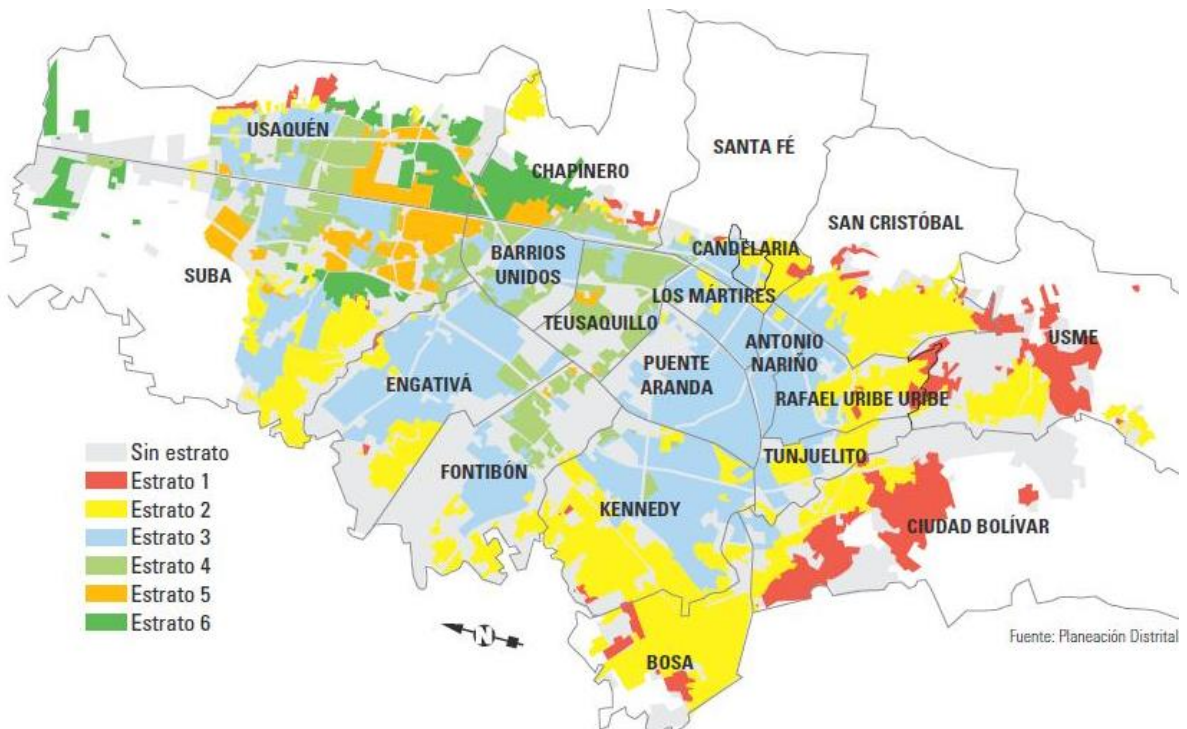


3. Distribución:

Nuestro canal de distribución son los locales ubicados en San Andresito de San José.

Nuestro producto terminado es empacado directamente por el satélite y las autoras del proyecto se encargan de recoger el producto y llevarlo al cliente utilizando el propio vehículo de transporte de acuerdo a lo analizado en los costos de transporte.

Nuestro tipo de distribución corresponde a la selectiva el cual está dirigido a estratos 2 y 3 de la ciudad de Bogotá, iniciando primero en San Andresito de San José y en zonas como Fontibón, Kennedy y Suba.



Localidades de Bogotá por estratos

IMPLEMENTACIÓN:

El producto terminado en este momento no es empacado por el satélite sino por las autoras dándole el empaque personalizado basado en las frases que se le colocan a los empaques y en las etiquetas. Se busca más adelante que los panties sean empacados por el satélite encargado de la confección.

10.5. Estrategia de Publicidad y Promoción

Como estrategias de Promoción y Publicidad se determinó utilizar en primer medida la impresión de Flyers que generen una expectativa hacia la marca. Como se ha explicado anteriormente, se espera vender a estratos 2 y 3 de Bogotá en donde menos de la mitad de la población utiliza internet.¹⁴ Por eso se espera inicialmente llegar al cliente por medio de información impresa que comunique el nombre de marca, los beneficios, y algunos diseños que busquen cautivar la atención del cliente.

Como segunda medida se planeó el diseño e impresión de tarjetas de presentación para establecer relaciones formales con los distribuidores de las zonas en donde se espera vender. Así

¹⁴ Fuente: **DANE**. Resultados primera Encuesta Multipropósito de Bogotá, Octubre de 2011. Recuperado el 11/09/2012 de la página web: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Home/Noticias/HistoricoNoticias/Se%20firma%20acta%20de%20concertaci%F3n%20del%20POT%20entre%20la%20CAR%20y%20el%20Dist>

pues, se le entregará una tarjeta de presentación a cada local o puesto de venta que muestre algún interés por vender la marca.

Además, se planeó elaborar una herramienta interactiva en CorelDraw que permita presentar el producto a los distribuidores en donde ellos puedan observar el producto en sus diferentes modelos y estilos. Dicha herramienta permitirá seleccionar el color y estilo que el distribuidor desee para programar la producción de acuerdo a sus requerimientos.

Finalmente, se aprobó una campaña de publicidad por internet para medir la aceptación que tiene el producto dentro de nuevos mercados. Dicha campaña consiste en promocionar el producto por redes sociales que no generen algún costo para la oferta y utilizar el voz a voz como medio de comunicación y publicidad.

A continuación se muestra un cuadro resumen con los costos de las estrategias de promoción:

Tabla 16. Descripción de costos de Estrategia de Promoción y Publicidad

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tarjetas de Presentación	Tarjetas corporativas Kimberly, full color, una cara	200	\$ 200	\$ 40,000
Herramienta de presentación de Producto.	Elaboración de herramienta en CorelDraw que permita presentar el producto.	1	\$ 50,000	\$ 50,000
Publicaciones en Redes Sociales	Promocionar el producto en Redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, Google Plus, Windows Live, entre otras.	1	\$ -	\$ -
Fotografía de Modelos	Servicio de Fotografía de los modelos de Panties para hacer publicaciones en internet.	4	\$ 5,000	\$ 20,000
Diseño de Flyers	Contratación del servicio de diseño de Flyers que contengan fotos e información de marca.	1	\$ 80,000	\$ 80,000
Impresión de Flyers	Impresión de Flyers en papel Propalcote de 125 gr Full color	1,000	\$ 400	\$ 400,000
Total				\$ 600,000

Fuente: Autores con información de Proveedores

A corto plazo se puede tener las siguientes estrategias:

- Mejorar la imagen de la marca en cuanto a calidad y diseño para lograr posicionar la marca y que sea reconocida.
- Avisos publicitarios por medio de volates y flyers donde se promocione la nueva marca a través de colores llamativos para las mujeres, colocando los datos necesarios para la ubicación de los locales donde se venden nuestros productos.
- El uso de tarjetas de presentación genera mayor credibilidad generando recordación en los consumidores.
- El uso de marquillas y etiquetas con el nombre de la empresa con su respectiva composición de los materiales, siempre colocando en alto el uso de materiales e insumos 100% colombianos ya que son de alta calidad.

A largo plazo se tienen las siguientes estrategias:

- Generar catálogos con las colecciones que se confeccionen por temporada, colocando modelos usando los productos con los diferentes colores, diseños y estilos.
- Generar una página web que genere mayor credibilidad haciéndose conocer por más personas interesadas en comprar nuestros productos.

IMPLEMENTACIÓN:

A partir del nivel de ventas alcanzado en el primer mes de producción que demuestra la calidad y buena respuesta del mercado por el producto Mía, se decidió establecer una estrategia de Publicidad fuerte que permita expandir el mercado de Mía y llegar a más consumidores.

Actualmente, Nuevas Trenzas SAS está utilizando como medio de Publicidad la presentación de Tarjetas con la información de contacto de las socias y stickers en los empaques de las prendas que incluyen el nombre de Marca Mía, el tallaje de la prenda y una frase alusiva a la personalización de la prenda.

Con relación al uso de la herramienta CorelDraw, la estrategia está actualmente en evaluación ya que según nuevas cotizaciones los costos resultan ser muy altos para la utilidad de la herramienta. Es por esto que se está desarrollando nuevas formas de comunicación con los clientes como catálogos de colecciones Mía cargados en el celular para proyectar imágenes digitales, y muestras de catálogos impresos para promocionar la marca en el punto de venta, los cuales se empezarán a imprimir en el corto plazo. También, se cuenta con dos perfiles en las redes sociales: En Facebook somos Mia Ropainterior y en Instagram como mia_ropainterior.

Ilustración 17. Perfil en Facebook de Mía



Fuente: Facebook: Mia RopaInterior

Ilustración 18. Perfil en Instagram de Mía



Fuente: Facebook: mia_ropainterior.

A largo plazo nuestra estrategia de promoción y publicidad se compone de cuatro elementos principales:

- Actividades de ejecución en punto de venta con impulsadoras capacitadas que asesoren a nuestros clientes resaltando todos los atributos de los productos, al igual que la diferencia que existe entre los diseños y las líneas existentes (Tangas lisas, tangas con encaje, cacheteros y nuevas líneas Mía).
- Material POP, para apalancar la comunicación visual en punto de venta con un diseño atractivo que transmita el mensaje adecuado junto con la información clave del producto, precio, ofertas y Página Web.
- En el entorno digital contaremos con una página web propia, cuenta de Facebook, twitter e instagram, desde el primer año de ejecución en donde incluiremos todas las campañas de comunicación, ofertas y demás activaciones que se realizaran para fidelizar nuestros clientes directos, desarrollando paralelamente el sentido emocional por la marca. También tendremos toda la información de nuestro portafolio actual y futuras colecciones.
- En cuanto a medios de comunicación, tenemos planeado pautar, realizar cuñas y menciones en Radio en donde se pueda hacer marketing viral para nuestros productos generando un gran impacto en la audiencia colombiana y llamando la atención de periodistas en medios impresos. Dentro de estas menciones de 30'' y 15'' se resaltarán los atributos clave que nos diferencian de nuestros competidores junto con la innovación de la nueva temporada Mía.

Todas estas estrategias se desarrollarán con el objetivo de posicionarnos dentro del entorno de la moda y llegar a patrocinar y/o apoyar en un futuro diversos desfiles, eventos y demás actividades de belleza que vayan alineados con nuestra razón social. A continuación se detalla la proyección de gastos de Publicidad de Nuevas Trenzadas S.A.S. para los próximos 8 años:

Tabla 17. Proyección de Gastos de Publicidad

Publicidad		
	Detalle de Estrategias	Costo de Estrategias
Año 1	Flyers + Repartidor	\$ 5.174.400
	Tarjetas de Presentación	\$ 120.000
	Posters + Catálogos	\$ 350.000
	Página Web	\$ 1.500.000
	Total	\$ 7.144.400
Año 2	Estrategias Año 1	\$ 5.414.400
	Impulsadoras	\$ 5.760.000
	Página Web	\$ 400.000

	Total	\$ 11.574.400
Año 3	Impulsadoras	\$ 8.640.000
	Material POP	\$ 6.000.000
	Página Web	\$ 400.000
	Total	\$ 15.040.000
Año 4	Estrategias Año 3 + 20%	\$ 18.048.000
	Medios Impresos	\$ 9.000.000
	Menciones en Radio	\$ 24.000.000
	Total	\$ 51.048.000
Año 5	Crecimiento del 20% Anual	\$ 61.257.600
Año 6		\$ 73.509.120
Año 7		\$ 88.210.944
Año 8		\$ 105.853.133

Fuente: Autores

11. DISEÑO TÉCNICO

11.1. Ficha Técnica del Producto

El producto se encuentra en cuatro diferentes presentaciones (hilo, tanga, bóxer y cachetero), las cuales se presentarán en los anexos (Ver Anexo 14).

11.2. Descripción del Proceso

A continuación se presentan los diferentes análisis de los diagramas de operaciones para cada estilo (hilo, tanga, bóxer y cachetero):

(VER ANEXO 15). Para la confección de un panty tipo hilo, se inicia al coger y extender el rollo de tela de algodón licrado sobre una mesa que en promedio tiene 6 metros por 3 metros. Una vez se extiende la tela, se procede a tomar los moldes para este panty que consta de tres piezas (delantero, trasero, mariposa) y se marcan con una tiza para telas sacando varias unidades por pieza, luego se cortan los moldes marcados sobre la tela siempre revisando que las piezas queden cortadas por el margen de los moldes. Así mismo se lleva a cabo el proceso anterior con la blonda donde se marca la pieza de la mariposa que protege la parte íntima de las mujeres. Una vez se tienen cortadas las piezas, se unen por medio de la fileteadora la pieza delantera y mariposa. Después, se coloca el sesgo licrado para unir pieza delantera y trasera por medio de la máquina collarín. Una vez se tiene el panty completo, se revisa que haya quedado bien confeccionada sin quiebres ni malas costuras. Finalmente, se procede a empacar el producto en una bolsa plástica transparente que permite ver el producto terminado.

(VER ANEXO 16). Para la confección de un panty tipo tanga, se inicia al coger y extender el rollo de tela de algodón licrado sobre una mesa que en promedio tiene 6 metros por 3 metros. Al extender

la tela, se procede a tomar los moldes para este panty que consta de tres piezas (delantero, trasero, mariposa) y se marcan con una tiza para telas sacando varias unidades por pieza, luego se cortan los moldes marcados sobre la tela siempre revisando que las piezas queden cortadas por el margen de los moldes. Así mismo se lleva a cabo el proceso anterior con la blanda donde se marca la pieza de la mariposa que protege la parte íntima de las mujeres. Una vez se tienen cortadas las piezas, se unen por medio de la fileteadora la pieza delantera, trasera y mariposa. Después, se cose en las partes laterales de la parte delantera en forma de zigzag para darle un estilo de recogido por medio de la máquina plana. Luego para darle un terminado a los contornos del panty, se confecciona con la máquina collarín. Una vez se tiene el panty completo, se revisa que haya quedado bien confeccionada sin quiebres ni malas costuras. Finalmente, se procede a empacar el producto en una bolsa plástica transparente que permite ver el producto terminado.

(VER ANEXO 17). Para la confección de un panty tipo bóxer, se inicia al coger y extender el rollo de tela de algodón licrado sobre una mesa que en promedio tiene 6 metros por 3 metros. Una vez se extiende la tela, se procede a tomar los moldes para este panty que consta de tres piezas (delantero, dos traseros, mariposa) y se marcan con una tiza para telas sacando varias unidades por pieza, luego se cortan los moldes marcados sobre la tela siempre revisando que las piezas queden cortadas por el margen de los moldes. Así mismo se lleva a cabo el proceso anterior con la blanda donde se marca la pieza de la mariposa que protege la parte íntima de las mujeres. Una vez se tienen cortadas las piezas, se unen por medio de la fileteadora las dos piezas trasera y delantera. Después, se confecciona en las partes laterales de la parte delantera para darle un estilo de recogido por medio de la máquina plana. Luego para darle un terminado a los contornos del panty, se confecciona con la máquina collarín. Una vez se tiene el panty completo, se revisa que haya quedado bien confeccionada sin quiebres ni malas costuras. Finalmente, se procede a empacar el producto en una bolsa plástica transparente que permite ver el producto terminado.

(VER ANEXO 18). Para la confección de un panty tipo cachetero, se inicia al coger y extender el rollo de tela de algodón licrado sobre una mesa que en promedio tiene 6 metros por 3 metros. Una vez se extiende la tela, se procede a tomar los moldes para este panty que consta de tres piezas (delantero, dos traseros, mariposa) y se marcan con una tiza para telas sacando varias unidades por pieza, luego se cortan los moldes marcados sobre la tela siempre revisando que las piezas queden cortadas por el margen de los moldes. Así mismo se lleva a cabo el proceso anterior con la blanda donde se marca la pieza de la mariposa que protege la parte íntima de las mujeres. Una vez se tienen cortadas las piezas, se unen la pieza delantera y trasera con la máquina plana y se realiza fileteadora en las partes laterales para unir las. Después se coloca el encaje licrado por todo el contorno de las piernas y cadera por medio de la máquina collarín a su vez colocando la mariposa. Se revisa que haya quedado bien confeccionada sin quiebres ni malas costuras. Finalmente, se procede a empacar el producto en una bolsa plástica transparente que permite ver el producto terminado.

Para ver Diagramas de Flujo de los tipos de panty (VER ANEXO 19).

11.3. Necesidades y Requerimientos

Para colocar en marcha el presente proyecto es necesario contar con proveedores que nos brinden los materiales necesarios para llevar a cabo la confección de los productos. Para esto, se cuentan con los siguientes proveedores:

La tela de algodón licrado y seda licrada necesaria para la confección es dada por FACOL que cuenta con diferentes puntos de distribución y a su vez se encuentran los mismos precios y las mismas telas en todos los puntos.

El sesgo licrado, los encajes y la blonda son dados por EL CORSETERO que cuenta con una gran variedad de estilos y colores de los materiales a utilizar. El Corsetero se encuentra ubicado en el barrio La Alquería (Bogotá) con dirección Cra. 52 C # 41 – 09 sur.

Los insumos necesarios para la confección como el hilo licrado y agujas especiales son dados por los satélites que se encargarán de realizar la confección de cada tipo de panty. Las listas detalladas de los requerimientos se encuentran en la sección de costos de producción del presente documento.

IMPLEMENTACIÓN:

Los proveedores que actualmente estamos manejando son:

- Facol: Nos suministra la tela de algodón licrado, al igual que la blonda usa para proteger los panties.
- El sesgo licrado y encajes es suministrado por el satélite en esta primera producción, ya que el satélite obtiene precios de mayoristas siendo más económicos a diferencia de los comprados por nosotras en El Corsetero.
- El hilo licrado es suministrado por el satélite.

12. PLAN DE PRODUCCIÓN

El proceso de confección de una prenda de vestir es el proceso por el cual se transforma las materias primas e insumos para la obtención de una prenda determinada de acuerdo a unas especificaciones técnicas que logran satisfacer las necesidades de los consumidores. Para la elaboración de un panty en general, se encuentra la siguiente cadena de valor:



Inicialmente, se debe desarrollar los diseños de los panties que se van a ofrecer, por lo cual se toma en cuenta las siguientes variables: Lo que se encuentra de moda en la temporada y las necesidades que tienen las mujeres al momento de comprar ropa interior.

Una vez se conocen las variables, se procede a realizar el patronaje de los panties, esto quiere decir, las piezas en las cuales se encuentra dividido el panty que puede ser de 2 piezas o 3 piezas dependiendo del diseño y también teniendo en cuenta las diferentes tallas que se disponen. Al dibujar y cortar las diferentes piezas en cartón cartulina, se organizan por patrones, es decir, un patrón de modelo corresponde a la recolección de los patrones de piezas por cada panty.

Después de tener los moldes y bocetos de los panties, se procede a la selección de las telas teniendo en cuenta lo que está de moda en el momento. Esta tela es comprada por rollos dependiendo de la cantidad de metros deseados y si son necesarios los encajes y bordados que llevarán los panties según diseño. Al mismo tiempo, se compran las marquillas y etiquetas que llevará el panty y se colocará en el momento de la confección.

Una vez se tienen los materiales e insumos, éstos son llevados al satélite que se encargará de confeccionar las piezas del panty con su respectiva marquilla.

Por medio de una herramienta que se llama Plotter, se puede lograr minimizar desperdicios de tela lo mejor posible. Primero, se escanean los patrones de las piezas por panty y este programa se encarga de realizar el escalado adecuado por talla y luego de colocarle unos parámetros de ancho y largo de tela, el programa se encarga de realizar los trazos mínimos posibles para que los desperdicios sean bajos, así logrando tener un manejo adecuado de los materiales minimizando costos en éstos. A comparación con el proceso manual, esta herramienta además de minimizar costos, logra reducir tiempo.

Una vez se tienen los moldes y diseños se procede a llevarlos al satélite encargado de confeccionar los productos. Allí se llevan a cabo los siguientes procesos:

El proceso de corte se realiza en una mesa de 6 metros de largo por 3 metros de ancho, donde inicialmente se extiende el rollo de tela evitando que queden pliegues y así realizar los trazos por medio de los moldes de cada tipo de panty, luego se hace uso de la máquina cortadora vertical que permite realizar cualquier tipo de corte por medio de una operaria encargada de manipular la máquina.

Luego de realizar los cortes de la tela de acuerdo a los diferentes diseños, se puede hacer uso de tres diferentes máquinas: La máquina plana permite unir las piezas a los encajes o bordados en forma de zic-zac dejando una costura que no se nota ni marca. La máquina fileteadora permite unir las diferentes piezas dejando un bordado delgado poco notable. Y la máquina collarín se encarga de dar bordados y confecciones agradables a la vista del panty.

Una vez se finaliza la confección del panty, se empaca cada panty a una bolsa plástica transparente dada por el mismo satélite.

Por último, se dispone a recoger el producto terminado para luego ser distribuido.

12.1. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Para realizar la evaluación de los proveedores hay que tener en cuenta tanto los grandes distribuidores de textiles como medianos y pequeños distribuidores que otorgan la posibilidad de créditos financieros.

Colombia cuenta con grandes industrias de trayectoria como lo son:

- **COLTEJER:** Esta empresa es reconocida por la entrega de productos textiles y de confección para el mercado global basados en las normas universales de calidad. Cuenta con un gran conocimiento tecnológico y prácticas corporativas que generan credibilidad en los clientes.
- **TEXTILIA:** Esta empresa se dedica a la producción y distribución de telas para los diferentes mercados de la industria.
- **FACOL:** Es una empresa que se destaca por comercializar telas de alta calidad a precios bajos contando con una gran variedad de colores y diseños de telas. Tiene puntos de venta distribuidos por todo Bogotá facilitando el alcance de éstos.
- **PROTELA:** Es una fábrica de hilados y tejidos dedicada a la producción de hilazas y telas de 100% algodón y de mezclas de algodón con poliéster.
- **LAFAYETTE:** Es una empresa que tiene un amplio portafolio de productos debido a que logra integrar los procesos de hilatura, tejeduría, teñido, estampación y acabados especiales, elaboradas en poliéster de alta tecnología.

Para el presente proyecto las empresas que nos ofrecen los materiales específicos licrados como el algodón y la seda son Coltejer, Facol y Protela. A su vez de estas 3 empresas Facol cuenta con mayor variedad de diseños y colores de alta calidad con precios bajos que se pueden comparar a continuación:

Tabla 18. Precio de Proveedores de tela

Empresa	Tela	Tamaño (m)	Precio
Facol	Algodón Licrado Estampado	1.0 x 1.50	\$ 8.900
	Algodón Licrado Estampado	0.4 x 0.90	\$ 5.900
	Algodón Licrado Unicolor	1.0 x 1.50	\$ 7.900
	Algodón Licrado Unicolor	0.4 x 0.90	\$ 4.900
Protela	Algodón Licrado Estampado	1.0 x 1.80	\$ 9.800
	Algodón Licrado Unicolor	1.0 x 1.80	\$ 9.000

Fuente: Autores con información de precios de Facol y Protela

Para los proveedores de insumos encontramos diferentes puntos de venta en la Zona de la Alqueria (Cra 52 con 41 sur) entre ellos tenemos: El corsetero y La Tijerita que cuentan con encajes, sesgos licrados y blonda de gran variedad de colores y estilos complementándose entre ellos manejando un precio similar de sus productos.

Para los proveedores de las marquillas contamos con los siguientes datos:

Tabla 19. Precio de Proveedores de Marquillas

Empresa	Cantidad	Tamaño	Tela	Costo	Costo Unitario
Expomarquillas	1000	1,3 cm x 5 cm	Nylon	\$ 83.000	\$ 83
Ambmarquillas	1000	2 cm x 5 cm	Nylon	\$ 121.000,00	\$ 121
	1000	2,4 cm x 5 cm	Satín	\$ 126.000,00	\$ 126
Marquiarte	1000	2,4 cm x 5 cm	Satín	\$ 60.000,00	\$ 60
	1000	2 cm x 5 cm	Nylon	\$ 40.000,00	\$ 40

Fuente: Autores con información de Precios de proveedores

El más adecuado en cuanto a precio y calidad es Marquiarte con un precio unitario por marquilla de \$ 40.

Para los satélites, se realizaron 2 cotizaciones las cuales son:

- Confecciones Lady Marcel S.A.
Dirección: Cra 69 Bis 24-55 Sur Barrio Carvajal
Teléfono: 403 9803
Contacto: Alberto Alonso

Servicios:

Modelos en Tela	\$/Unidad
Corte	\$ 250
Confección	\$ 900
Empaque	\$ 200
Costo Total	\$ 1.350

<i>Modelos en Encaje y detalles</i>	<i>\$/Unidad</i>
Corte	\$ 350
Confección	\$ 1.100
Empaque	\$ 200
<i>Costo Total</i>	<i>\$ 1.650</i>

<i>Diseño de Moldes</i>	\$ 50.000
--------------------------------	-----------

En esta empresa se realizan mínimo 500 unidades por referencia en donde puede variar el color de la tela con 3 diferentes diseños. Tienen posibilidades de descuento por volumen y producen actualmente para marcas reconocidas en el mercado como Pat Primo y Falabella.

- **Satélite de Confección**
 Dirección: Cra 81B # 49B-25 Sur Barrio el Carmelo
 Teléfono: 312 525 3344
 Contacto: Laidy Jimenez
 Costo total por unidad: \$1.200

Servicios:

El satélite ofrece un servicio integral de corte, confección y transporte de producto terminado hasta las instalaciones de la empresa. Además el satélite pone la hilaza necesaria para la confección sin algún costo adicional.

Este satélite no tiene restricción de volumen de producción mínima. Tienen experiencia en la confección de prendas exteriores y hasta ahora están empezando a confeccionar ropa interior, sin embargo se tuvo la oportunidad de evaluar la confección del satélite y cumple con las condiciones de calidad exigidas por la empresa.

De las cotizaciones anteriores la que más se ajusta es el satélite de confección el cual el costo por unidad es de \$ 1.200 siendo más bajo que la cotización anterior. A su vez, son más flexibles con el volumen de producción a comparación de la cotización anterior que se podía realizar solamente un pedido mínimo de 500 unidades por estilo.

IMPLEMENTACIÓN:

Para los proveedores de las marquillas, se evaluaron los costos de Expomarquillas en satín encontrando que eran las de menor costo teniendo así:

Empresa	Cantidad	Tamaño	Tela	Costo	Costo Unitario
Expomarquillas	1000	1,3 cm x 5 cm	Nylon	\$ 83.000	\$ 83
	1000	1,6 cm x 4 cm	Satín	\$ 25.300	\$ 25

Estas marquillas están hechas en satín, doble cara y unicolor de la siguiente manera:

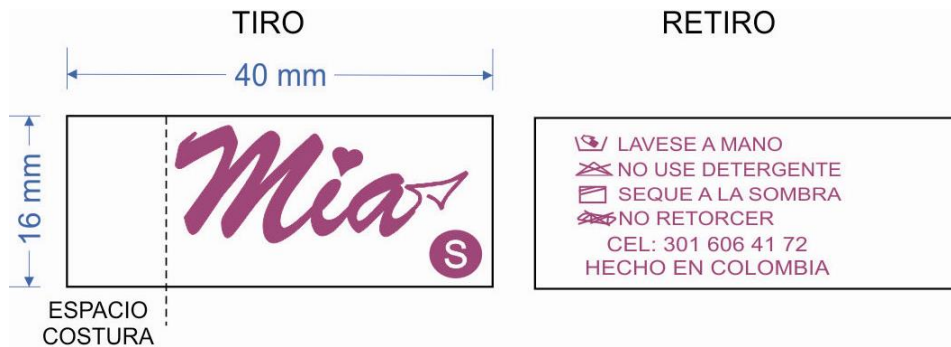


Ilustración 19. Marquilla Mia

Para los satélites, se realizaron pruebas en 3 lugares:

- Dirección: Cra 81B # 49B-25 Sur Barrio el Carmelo
Teléfono: 312 525 3344
Contacto: Laidy Jimenez
Costo total por unidad: \$1.200

Este satélite nos realizó unas muestras de las cuales la confección era de mala calidad presentando prendas descocidas, con los remates torcidos o que sólo al estirar el panty se reventaba el hilo, viendo que este satélite no era factible para la realización de nuestros productos.

Ilustración 20. Muestras Laidy Jiménez



- Dirección: Calle 11A # 73 B – 08 Barrio Villa Alsacia
Teléfono: 311 230 9915
Contacto: Luz Marina Cifuentes
Costo total por unidad: \$1.800

Este satélite nos realizó unas muestras de las cuales la confección era de buena calidad, cumplía con los requerimientos solicitados, pero el tiempo de entrega era de un mes, para lo cual no era factible para la empresa.

Ilustración 21. Muestras Luz Marina Cifuentes



- Dirección: Calle 68B # 111C - 80
Teléfono: 310 514 0897
Contacto: Patricia Castillo
Costo total por unidad: \$1.900

Este satélite nos realizó unas muestras, el cual se obtuvo un resultado acertado con productos de buena calidad cumpliendo con lo requerido. El tiempo de entrega de una producción es en promedio de 15 días siendo viable para nuestra empresa. Aunque el costo era de 100 pesos por encima del anterior satélite, la calidad es superior, con mejores tiempos de entrega y cumplimiento en lo solicitado. Por estas razones, ésta fue la mejor opción para el desarrollo de nuestros productos.

Ilustración 22. Confección Patricia Castillo



12.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN

De acuerdo al costo de las materias primas e insumos, de los costos de confección del satélite por unidad tenemos como resultado lo siguiente:

Tabla 20. Costos de Producción para los diferentes modelos

Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Cachetero 1	Licra Viscosa	Verde-Puntos Blancos	\$ 2.800	4	\$ 700
	Algodón de Protección	Blanco	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Blanco	\$ 5.000	25	\$ 200
	Encaje Licrado	Blanco	\$ 6.023	25	\$ 241
Costo Total de Materiales					\$ 1.225
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$ 2.425
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Cachetero 2	Algodón Licrado	Rosada con líneas	\$ 7.417	5	\$ 1.483
	Algodón de Protección	Blanco	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Blanco	\$ 5.000	25	\$ 200
	Cinta	Rosado	\$ 2.000	80	\$ 25
Costo Total de Materiales					\$ 1.792
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$ 2.992
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Cachetero 3	Malla	Rosada	\$ 3.543	19	\$ 186
	Algodón de Protección	Negro	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Negro	\$ 5.000	25	\$ 200
	Encaje Licrado	Rosado	\$ 6.000	25	\$ 240
Costo Total de Materiales					\$ 710
Confección					\$ 1.200
Costo Total					
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Cachetero 4	Licra Viscosa	Azul con corazones	\$ 3.331	14	\$ 238
	Algodón de Protección	Blanco	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Azul	\$ 5.000	25	\$ 200
	Encaje Licrado	Blanco	\$ 6.000	25	\$ 240
Costo Total de Materiales					\$ 762
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$1.962

Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Tanga 1	Algodón Licrado	Rosada con puntos	\$ 5.900	9	\$ 656
	Algodón de Protección	Rosada	\$ 4.200	50	\$ 84
	Cinta	Café	\$ 2.000	80	\$ 25
Costo Total de Materiales					\$ 765
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$ 1.965
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Tanga 2	Licra Viscosa	Verde-puntos Blancos	\$ 1.400	2	\$ 700
	Algodón de Protección	Rosada	\$ 4.200	50	\$ 84
	Cinta	Blanca	\$ 2.000	80	\$ 25
Costo Total de Materiales					\$ 809
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$ 2.009
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Tanga 3	Licra Viscosa	Rosada	\$ 1.483	1	\$ 1.483
	Algodón de Protección	Negro	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Morado	\$ 5.000	25	\$ 200
	Sesgo Licrado	Rosado	\$ 2.000	80	\$ 25
Costo Total de Materiales					\$ 1.792
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$ 2.992
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Hilo 1	Malla	Rosada	\$ 3.357	18	\$ 186
	Algodón de Protección	Negro	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Morado	\$ 5.000	25	\$ 200
	Sesgo Licrado	Rosado	\$ 2.000	80	\$ 25
Costo Total de Materiales					\$ 495
Confección					\$ 1.200
Costo Total					\$ 1.695
Modelo	Tipo de Tela	Color	Precio Total	Unid/Metro	Precio/Unid
Hilo 2	Licra Viscosa	Azul con Corazones	\$ 3.569	15	\$ 238
	Algodón de Protección	Negro	\$ 4.200	50	\$ 84
	Resorte	Morado	\$ 5.000	25	\$ 200
	Sesgo Licrado	Rosado	\$ 2.000	80	\$ 25

	Costo Total de Materiales	\$ 547
	Confección	\$ 1.200
	Costo Total	\$ 1.747

Fuente: Autores con información de precios de proveedores

Tabla 21. Resumen de Costos de producción para los modelos

<i>Modelo</i>	<i>Precio/Unidad</i>	<i>Un. Producidas</i>	<i>Total Costos</i>
Cachetero 1	\$ 2.425	4	\$ 9.699,68
Cachetero 2	\$ 2.992	5	\$ 14.961,67
Cachetero 3	\$ 1.910	19	\$ 36.299,24
Cachetero 4	\$ 1.962	14	\$ 27.467,03
Tanga 1	\$ 1.965	9	\$ 17.681,00
Tanga 2	\$ 2.009	2	\$ 4.018,00
Tanga 3	\$ 2.992	1	\$ 2.992,33
Hilo 1	\$ 1.695	18	\$ 30.518,76
Hilo 2	\$ 1.747	15	\$ 26.203,97
Total		87	\$ 169.841,68

Fuente: Autores

IMPLEMENTACIÓN:

Para los nuevos modelos se establecieron los nuevos costos de producción y el consumo de cada uno de los insumos utilizados como lo describe el siguiente análisis:

Tabla 22. Costos de Materiales

<i>Costo de Materiales</i>									
<i>Materiales</i>	<i>Tela</i>			<i>Elástico</i>		<i>Encaje</i>		<i>Elástico de Cintura</i>	
<i>Modelo</i>	<i>Unidades</i>	<i>Metros /ud</i>	<i>Costo</i>	<i>Metros /ud</i>	<i>Costo</i>	<i>Metros /ud</i>	<i>Costo</i>	<i>Metros /ud</i>	<i>Costo</i>
Tanga Lisa	112	0,041	\$ 157	1,90	\$ 380		\$ -		\$ -
Tanga Encaje	231	0,040	\$ 152	1,35	\$ 270	0,92	\$ 983	0,90	225
Cachetero	144	0,064	\$ 244		\$ -	2,07	\$ 2.216		\$ -

<i>Modelo</i>	<i>Costo materiales/ud</i>	<i>Costo Confección/ud</i>	<i>Total Costo/ud</i>	<i>Total Costos</i>
Tanga Lisa	\$ 537	\$ 1.900	\$ 2.437	\$ 272.925
Tanga Encaje	\$ 1.630	\$ 1.900	\$ 3.530	\$ 815.428
Cachetero	\$ 2.460	\$ 1.900	\$ 4.360	\$ 627.907

Fuente: Autores

Tabla 23. Costos Totales por Unidad

<i>Relación de Costos por Unidad</i>			
	<i>Tanga Lisa</i>	<i>Tanga Encaje</i>	<i>Cachetero</i>
Costo Materiales	\$ 2.437	\$ 3.530	\$ 4.360
Costo Marquilla	\$ 25,29	\$ 25,29	\$ 25,29
Costo Empaque	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Costo Transporte	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 185,00
Total Costo:	\$ 2.777	\$ 3.870	\$ 4.701

Fuente: Autores

12.3. PLAN DE COMPRAS

Teniendo en cuenta el análisis de los proveedores, se comprará materiales e insumos necesarios de acuerdo a las cantidades requeridas por nuestros clientes para los diferentes tipos de estilos (hilo, tanga, cachetero y bóxer).

Para esto se toma en cuenta el precio de los materiales que se darán a continuación:

Tabla 24. Precios iniciales por tamaño de producto

Lugar de Compra	Material o Insumo	Tamaño	Color	Precio	Unidades/ Tamaño
Facol	Algodón Licrado	1 m x 1.5 m	Estampado	\$ 8.900	19
	Algodón Licrado	1 m x 1.5 m	Unicolor	\$ 7.900	19
	Seda Licrada	1 m x 1.5 m	Estampado	\$ 6.900	19
El Corsetero	Sesgo Licrado	10 m	Unicolor	\$ 4.500	15
	Blonda	1 m x 1 m	Unicolor	\$ 4.200	50
	Encaje Licrado	5 m	Unicolor	\$ 6.000	25
La Bodega de los Cauchos	Resorte	5 m	Unicolor	\$ 7.500	50

Fuente: Autores con información de precios del mercado

Teniendo los precios anteriores y por medio de la demanda estimada correspondiente a 3021 panties mensual explicada en un punto anterior, obtenemos lo siguiente:

Tabla 25. Precios finales para suplir la demanda

Lugar de Compra	Material o Insumo	Tamaño	Color	Precio	Unidades/ Tamaño
Facol	Algodón Licrado	159 m x 1.5 m	Estampado	\$ 1.415.100	3021
	Algodón Licrado	159 m x 1.5 m	Unicolor	\$ 1.256.100	3021
	Seda Licrada	159 x 1.5 m	Estampado	\$ 1.097.100	3021
El Corsetero	Sesgo Licrado	2014 m	Unicolor	\$ 906.300	3021
	Blonda	60 m x 1 m	Unicolor	\$ 253.764	3021
	Encaje Licrado	121 m	Unicolor	\$ 725.040	3021
La Bodega de los Cauchos	Resorte	61 m	Unicolor	\$ 453.150	3021

Fuente: Autores con información de precios del mercado

Mensualmente se pretende comprar en insumos y materiales \$ 6'106.554 para suplir una demanda 3021 unidades de panties. Esto puede cambiar de acuerdo al periodo del año (estacionalidad) y de factores como el reconocimiento de marca, la publicidad y la calidad del producto.

IMPLEMENTACIÓN:

Teniendo los consumos reales de cada uno de los modelos a producir, las autoras del proyecto crearon una herramienta en Excel que permite calcular el consumo de cada uno de los materiales, el gasto de los mismos y las unidades en inventario. En cuanto al volumen de compra, no se tiene un monto establecido de compra, por el contrario se esperan hacer las compras de acuerdo a la proyección de ventas del mes y de las unidades en inventario.

12.4. INFRAESTRUCTURA

Para la puesta en marcha del presente proyecto, nuestra infraestructura consta de tres sitios específicos de la siguiente forma:

- Casa de una de las autoras del proyecto: Se encuentra ubicada en la Calle 24 D BIS # 72 – 83. En este lugar se almacenarán tanto las materias primas e insumos como el producto terminado, siendo un centro de acopio y oficina a la vez.
- Satélites: Lugar donde se distribuirá las materias primas e insumos para luego ser confeccionadas. Una vez tengan el producto terminado, se recogerá en el mismo sitio este producto.
- Locales de los Clientes: Se encuentran ubicados en San Andresito de San José, donde inicialmente venderemos los productos y serán distribuidos por las autoras del proyecto.

13. PROYECCIONES DE VENTAS

Con base en el cálculo realizado anteriormente en la sección estimación de la demanda, se realizará una proyección de ventas de acuerdo al porcentaje de oportunidad que se estima tendrá la nueva marca en el mercado. Para proyectar las ventas y dicho porcentaje de oportunidad se tuvo en cuenta la información recolectada directamente de los distribuidores.

De los 20 diferentes distribuidores a los cuales se les presentó la idea de vender una nueva marca con las características propias del producto, solo 6 accedieron a ver el producto y tener una posibilidad de compra. Para ellos, la opción de comprar dependía de la calidad del producto para lo cual estaban dispuestos a recibir muestras. Además otros 2 locales accedieron a vender sin necesidad de ver el producto. Por tal motivo se estimó un índice de oportunidad del 10% (2 posibles clientes entre 20 consultados).

Con el anterior dato se puede calcular entonces el tamaño del mercado potencial en donde:

$$\text{Mercado Potencial} = \text{Estimación de la Demanda} * \text{índice de oportunidad}$$

Así mismo, se espera que el índice de oportunidad de venta se incremente anualmente en un 10% debido a la eficacia de las estrategias de promoción y publicidad. Para los próximos 3 años se obtienen los siguientes tamaños de mercado potencial en unidades:

Tabla 26. Tamaño de Mercado Potencial

	Año 1	Año 2	Año 3
Demanda Estimada	703.201	713.019	722.974
Mercado Potencial	70.320	78.432	87.480
Oportunidad	10%	11%	12%

Fuente: Autores

Ahora bien, para proyectar las ventas es necesario establecer un porcentaje de participación que se ajuste a las condiciones actuales del mercado y al ciclo de vida del producto. Para el primer año no se pretende alcanzar un alto nivel de ventas ya que los clientes no conocen el producto, no hay reconocimiento de marca y la competencia tiene ventaja competitiva sobre la empresa. Sin embargo, se pretende alcanzar un cierto nivel de ventas graduales que vayan creciendo a medida en que se solidifica y se ejecutan las estrategias de mercadeo.

Debido a que es difícil estimar un porcentaje de participación real, se planeó elaborar 3 escenarios, uno positivo u optimista, uno intermedio y uno negativo o pesimista. El Escenario Optimista plantea un incremento del 30% Anual sobre el porcentaje de Participación, el Escenario Intermedio un 15% Anual y el Pesimista un incremento del 5% Anual. A continuación se muestra el porcentaje de participación de ventas, el número de unidades de ventas proyectadas, y el valor monetario de ventas para cada uno de los escenarios:

Tabla 27. Proyecciones de Ventas - Escenario Optimista

Año	% Participación	Ventas Mensuales (Unidades)	Ventas Mensuales (\$)

Año 1	1,50%	1.054	\$ 10.540.000
Año 2	1,95%	1.529	\$ 15.290.000
Año 3	2,54%	2.217	\$ 22.170.000

Fuente: Autores

Tabla 28. Proyecciones de Ventas - Escenario Intermedio

Año	% Participación	Ventas Mensuales (Unidades)	Ventas Mensuales (\$)
Año 1	1,50%	1.054	10.540.000
Año 2	1,73%	1.352	13.520.000
Año 3	1,98%	1.735	17.350.000

Fuente: Autores

Tabla 29. Proyecciones de Ventas - Escenario Pesimista

Año	% Participación	Ventas Mensuales (Unidades)	Ventas Mensuales (\$)
Año 1	1,50%	1.054	10.540.000
Año 2	1,58%	1.235	12.350.000
Año 3	1,65%	1.446	14.460.000

Fuente: Autores

De acuerdo a estos tres escenarios, se proyectó el Flujo de Caja que se muestran en la sección de [ESTUDIO FINANCIERO](#) con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto.

IMPLEMENTACIÓN:

En la implementación del proyecto se decidió seleccionar el escenario Intermedio ya que el mercado muestra aceptación de nuestro producto. Para las proyecciones de ventas se estimó un porcentaje de crecimiento del volumen de ventas de acuerdo a las diferentes estrategias del plan de mercadeo que se pretenden desarrollar. Así pues se estableció un porcentaje de participación inicial que se pretende alcanzar para el primer año, correspondiente al 2%, con crecimientos dependientes del Plan de Mercadeo.

Con el fin de mostrar el crecimiento real del proyecto, se decidió ampliar el panorama financiero a 8 años, de la siguiente forma:

Tabla 30. Proyecciones de Ventas de Nuevas Trenzas SAS

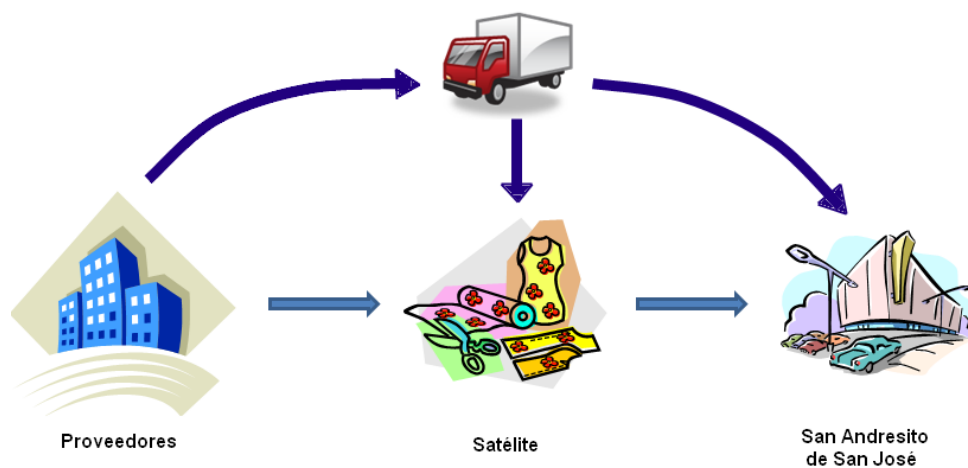
Proyecciones de Ventas- Escenario Intermedio			
Año	% Crecimiento	Ventas Mensuales (Unidades)	Ventas Anuales (Unidades)
Año 1	2,0%	1.406	16.872
Año 2	2,4%	1.898	22.776
Año 3	3,1%	2.689	32.268
Año 4	3,7%	3.277	39.322
Año 5	4,5%	3.915	46.980
Año 6	5,3%	4.668	56.016
Año 7	6,6%	5.753	69.036
Año 8	8,1%	7.107	85.286

Fuente: Autores

14. PROCESO LOGÍSTICO

Para el presente proyecto la cadena de abastecimiento está conformada de la siguiente manera:

Ilustración 23. Cadena de Abastecimiento



Fuente: Autores

Los proveedores son los encargados de brindarnos los materiales e insumos que requerimos para nuestra producción. Éstos son: Facol que se encarga de darnos las telas licradas como el algodón y la seda, El Corsetero que se encarga de darnos los insumos tales como los encajes, la blonda y el

sesgo licrado, La Bodega del Caucho que se encarga de darnos los resortes de diferentes colores y Marquiarte que se encarga de darnos las marquillas con el logo de nuestra empresa.

El satélite es nuestro fabricante el cual elabora el proceso de producción y fabricación de los productos desde el momento en que reciben las materias primas e insumos hasta llegar al producto terminado empacado para su entrega.

San Andresito de San José es nuestro cliente en el cuál le vendemos a locales especializados en ropa interior que venderán finalmente el producto al consumidor final.

Nosotras somos las encargadas de transportar los materiales e insumos al satélite para su confección y de transportar el producto terminado a nuestros clientes en San Andresito de San José. Para esto, se evaluaron tres alternativas de transporte de las materias primas, insumos y productos terminados:

Alternativa 1: Uso de camioneta de platón propiedad de una de las autoras del proyecto.

Para esta alternativa se evaluaron las rutas que se debían tomar para llegar a los puntos indicados, los precios de combustible, el consumo, la depreciación del carro, parqueaderos y arrendamiento:

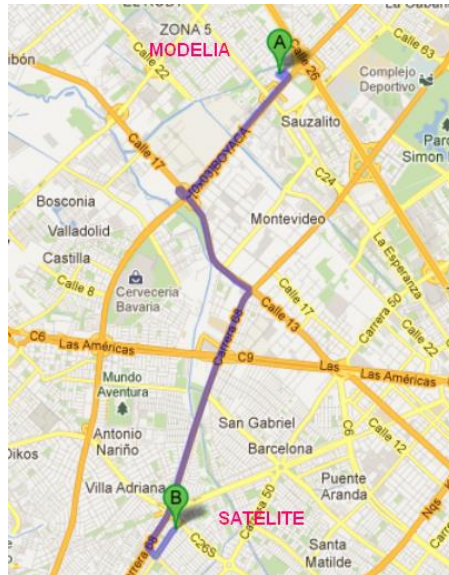
Tanque carro	Kilometraje
\$ 160.000	400
\$ 400,00	1

Valor Comercial	\$ 80.000.000,0
Vida útil (días)	1800
Depreciación día	\$ 44.444,44
Depreciación hora	\$ 1.851,85

Lugar Inicial	Lugar Final	Distancia (km)	Tiempo (min)	Consumo	Depreciación por tiempo	Parqueadero	Alquiler	Total	Al mes
Modelia	Satélite	9	40	\$ 3.600	\$ 1.234,57	\$ -	\$ 4.000	\$ 8.834,6	\$ 35.338,3
Satelite	San Andresito	6,2	30	\$ 2.480	\$ 925,93	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 13.405,9	\$ 53.623,7
Total								\$ 22.240,5	\$ 88.962,0

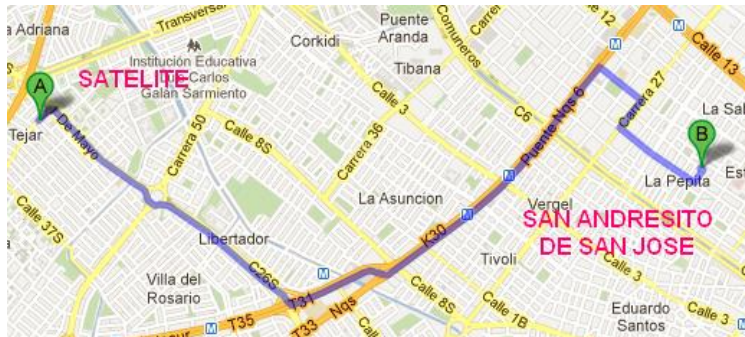
Para esta alternativa, para las 2 rutas necesarias se tiene un costo de \$ 22.240, 5 y durante el mes se realizarán 4 veces las rutas correspondientes a \$ 88.962 al mes.

Ilustración 24. Ruta de Transporte No.1



Tomado de Google Maps

Ilustración 25. Ruta de Transporte No. 2



Tomado de Google Maps

Alternativa 2: Uso de taxi

Al realizar una cotización sobre las tarifas en taxi se obtuvo la siguiente información:

Lugar Inicial	Lugar Final	Distancia (km)	Tiempo (min)	Precio	Al mes
Modelia	Satélite	9	30	\$ 15.000	\$ 60.000
Satelite	San Andresito	6,2	20	\$ 12.000	\$ 48.000
Total				\$ 27.000	\$ 108.000

Para esta alternativa se obtuvo que el costo de transporte es de \$ 27.000 por las 2 rutas. Para el mes cumpliendo 4 rutas se obtiene un total de \$ 108.000.

Alternativa 3: Uso de empresas de envíos

Se realizó cotizaciones a 3 diferentes empresas logísticas las cuales son: Servientrega, Deprisa y Axxpress. De éstas se obtuvo:

Empresa	Medidas caja (cm)	Peso	No. Rutas	Tipo Vehículo	Precio	Seguro	Total
Servientrega	36 x 50 x 33	4 kg	1	Carga	\$ 9.000	\$ 50.000	\$ 59.000
Deprisa	37 x 50 x 33	4 kg	1	Carga	\$ 11.100	No aplica	\$ 11.100
Axxpress	No aplica	No aplica	1	Moto	\$ 50.000	No aplica	\$ 50.000

Luego teniendo en cuenta que para transportar las prendas se necesitan en promedio 2 cajas y 1 pequeña por las 2 rutas obteniendo lo siguientes resultados evaluando su costo durante el mes:

Empresa	Medidas caja (cm)	Peso	Cajas necesarias	No. Rutas	Precio	Seguro	Total	Al mes
Servientrega	36 x 50 x 33	4 kg	2,5	2	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 95.000	\$ 380.000
Deprisa	37 x 50 x 33	4 kg	2,5	2	\$ 55.500	No aplica	\$ 55.500	\$ 222.000
Axxpress	No aplica	N/A		2	\$ 100.000	No aplica	\$ 100.000	\$ 400.000

En esta alternativa, la empresa logística más económica es Deprisa con un costo de transporte de \$ 222.000 al mes.

A partir del análisis de cada alternativa, se obtiene que la más adecuada es la alternativa 1 donde el costo de transporte es de \$ 88.962 por medio de la camioneta de platón de una de las autoras siendo la más tangible y factible para la realización del proyecto.

IMPLEMENTACIÓN:

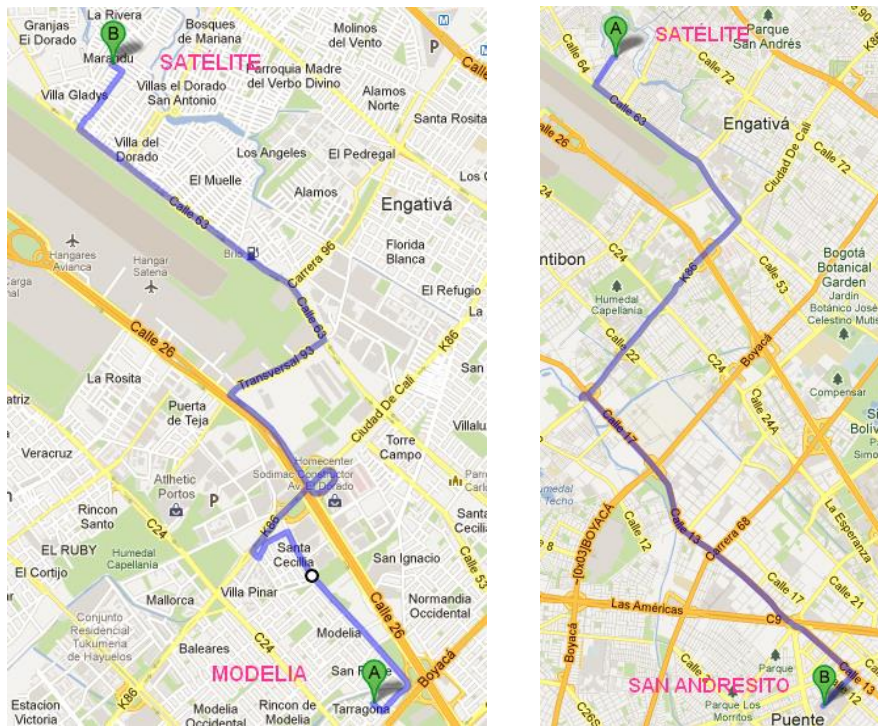
Para evaluar el transporte de las materias primas, insumos y productos terminados se tuvo en cuenta el satélite de Patricia Castillo ubicado en la Calle 68B # 111C – 80 para lo cual evaluamos los recorridos realizados:

Tanque carro	Kilometraje
\$ 160.000	400
\$ 400,00	1

Valor Comercial	\$ 80.000.000,0
Vida útil (días)	1800
Depreciación día	\$ 44.444,44
Depreciación hora	\$ 1.851,85

Lugar Inicial	Lugar Final	Distancia (km)	Tiempo (min)	Consumo	Depreciación por tiempo	Parqueadero	Alquiler	Total	Al mes
Modelia	Satélite	8	40	\$ 3.200	\$ 1.234,57	\$ -	\$ 4.000	\$ 8.434,6	\$ 33.738,3
Satelite	San Andresito	15	30	\$ 6.000	\$ 925,93	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 16.925,9	\$ 67.703,7
Total								\$ 25.360,5	\$ 101.442,0

Ilustración 26. Ruta de Transporte



Fuente: Autores utilizando herramienta de Google Maps.

Para el transporte de las materias primas desde el momento de la compra hasta la entrega de éstas al satélite y del satélite hasta los locales de San Andresito, se tiene un costo de transporte de \$ 101.442 al mes.

Para futuras implementaciones teniendo en cuenta como alternativa a futuro la producción directa que se especificará en las proyecciones, se busca contar con empresas logísticas encargadas de transportar los productos, para lo cual se realizaron cotizaciones de la siguiente forma:

Empresa	Medidas caja (cm)	Peso	Cajas necesarias	No. Rutas	Precio	Seguro	Total	Al mes
Servientrega	56 x 80 x 53	8 kg	3	6	\$ 270.000	\$ 50.000	\$ 320.000	\$ 1.280.000
Deprisa	57 x 80 x 53	8 kg	3	6	\$ 360.000	No aplica	\$ 360.000	\$ 1.440.000
Axpress	No aplica	N/A		6	\$ 300.000	No aplica	\$ 300.000	\$ 1.200.000

Teniendo en cuenta los datos anteriores, la empresa logística sería Servientrega, teniendo en cuenta que en caso de que a las prendas les suceda algo, la empresa responde por el valor de la mercancía. Apress maneja la mercancía en moto no siendo factible para mercancías de gran volumen.

Es así, que Servientrega será la mejor opción con un valor de \$1'280.000 al mes por el transporte de 1500 prendas, siendo un costo de transporte por unidad de aproximadamente \$853.

14.1. COSTOS ADMINISTRATIVOS

14.1.1. Gastos de Personal

Debido a que la labor comercial es de vital importancia para el desarrollo y fortalecimiento del plan de negocios de Mía Confecciones, se diseñó un plan de remuneración consecuente con la necesidad del cargo y con la situación actual de la empresa en el mercado.

En el punto de puesta en marcha de la empresa se contará con la labor de las socias para desarrollar las funciones comerciales que la empresa requiera. Así pues el plan de remuneración será equivalente a \$2.000.000 de pesos mensuales para cada una de las socias durante el primer año con aumentos progresivos anuales superiores al 10%. Cabe aclarar que cuando la empresa adquiera fuerza en el mercado, se harán los análisis de necesidades de capital humano para iniciar la contratación de personas ajenas a la empresa y así cumplir el objetivo de aportar a la economía y desarrollo del país a través de la generación de empleo.

En la siguiente tabla se muestran los detalles del pago para los primeros 4 años de la empresa:

Tabla 31. Gastos de Personal

Gastos de Personal	Año 1		Año 2	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Nómina Mensual	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000	\$ 4.400.000	\$ 52.800.000
Seguridad Social				
Salud (8.5%)	\$ 340.000	\$ 4.080.000	\$ 374.000	\$ 4.488.000
Pensión (12%)	\$ 480.000	\$ 5.760.000	\$ 528.000	\$ 6.336.000
A.R.P. (0.348% Tipo I)	\$ 13.920	\$ 167.040	\$ 15.312	\$ 183.744
Prestaciones Sociales				
Prima de Servicios	\$ 333.200	\$ 3.998.400	\$ 366.520	\$ 4.398.240
Cesantías	\$ 333.200	\$ 3.998.400	\$ 366.520	\$ 4.398.240
Intereses sobre las cesantías		\$ 479.808		\$ 527.789
Vacaciones	\$ 166.800	\$ 2.001.600	\$ 183.480	\$ 2.201.760
Aportes Parafiscales				
ICBF	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 132.000,00	\$ 1.584.000,00

Sena	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00	\$ 88.000,00	\$ 1.056.000,00
CCF	\$ 160.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 176.000,00	\$ 2.112.000,00
Total	\$ 6.027.120	\$ 72.805.248	\$ 6.629.832	\$ 80.085.773
Gastos de Personal	Año 3		Año 4	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Nómina Mensual	\$ 5.060.000	\$ 60.720.000	\$ 6.072.000	\$ 72.864.000
Seguridad Social				
Salud (8.5%)	\$ 430.100	\$ 5.161.200	\$ 516.120	\$ 6.193.440
Pensión (12%)	\$ 607.200	\$ 7.286.400	\$ 728.640	\$ 8.743.680
A.R.P. (0.348% Tipo I)	\$ 17.609	\$ 211.306	\$ 21.131	\$ 253.567
Prestaciones Sociales				
Prima de Servicios	\$ 421.498	\$ 5.057.976	\$ 505.798	\$ 6.069.571
Cesantías	\$ 421.498	\$ 5.057.976	\$ 505.798	\$ 6.069.571
Intereses sobre las cesantías		\$ 606.957		\$ 728.349
Vacaciones	\$ 211.002	\$ 2.532.024	\$ 253.202	\$ 3.038.429
Aportes Parafiscales				
ICBF	\$ 151.800,00	\$ 1.821.600,00	\$ 182.160,00	\$ 2.185.920,00
Sena	\$ 101.200,00	\$ 1.214.400,00	\$ 121.440,00	\$ 1.457.280,00
CCF	\$ 202.400,00	\$ 2.428.800,00	\$ 242.880,00	\$ 2.914.560,00
Total	\$ 7.624.307	\$ 92.098.639	\$ 9.149.168	\$ 110.518.366

Fuente: Autores

IMPLEMENTACIÓN:

Debido a todos los cambios mostrados anteriormente en la Implantación del proyecto y al cambio de estrategia en donde nuestro capital de inversión disminuye casi en un 80%, el gasto administrativo se ve impactado. Sin embargo, como la estrategia de crecimiento es fuerte, el salario percibido va en incremento junto con el crecimiento del volumen de ventas. Esto se muestra en detalle en la siguiente tabla:

Tabla 32. Gastos de Personal de Nuevas Trenzas SAS

Gastos de Personal Consolidado				
	<i>Mensual Empleado</i>	<i>Mensual Total</i>	<i>Anual</i>	<i>% Incremento</i>
<i>Año 1</i>	\$ 1.000.000	\$ 3.013.560	\$ 36.402.624	
<i>Año 2</i>	\$ 1.100.000	\$ 3.314.916	\$ 40.042.886	10,0%
<i>Año 3</i>	\$ 1.265.000	\$ 3.812.153	\$ 46.049.319	15,0%
<i>Año 4</i>	\$ 1.518.000	\$ 4.574.584	\$ 55.259.183	20,0%
<i>Año 5</i>	\$ 2.000.000	\$ 6.027.120	\$ 72.805.248	31,8%
<i>Año 6</i>	\$ 2.200.000	\$ 6.629.832	\$ 80.085.773	10,0%
<i>Año 7</i>	\$ 2.530.000	\$ 7.624.307	\$ 92.098.639	15,0%

Año 8	\$	3.036.000	\$	9.149.168	\$	110.518.366	20,0%
-------	----	-----------	----	-----------	----	-------------	-------

Fuente: Autores

15. ESTUDIO FINANCIERO

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizaron los indicadores Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa de Retorno de la Inversión (TIR). Sin embargo para poder calcular dichos indicadores, fue necesario primero hacer una proyección del Flujo de Caja y el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo Promedio Ponderado de Capital que refleja el costo de oportunidad de los recursos financieros empleados en el flujo de caja del proyecto.

15.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En esta sección se muestran los Estados de Flujo de Caja Proyectados para los primeros tres años de operación, y para cada uno de los escenarios antes propuestos. La técnica que se utilizó fue la misma explicada en la sección de estimación de la demanda y de proyección de ventas. El Flujo de Caja proyectado mensualmente para el primer año se encuentra en el Anexo 21.

Tabla 33. Flujo de Caja - Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades Vendidas		11.259	18.348	26.604
Ingresos Afectados a Impuestos		\$ 112.590.000	\$ 188.984.400	\$ 282.241.836
Ingresos por venta de Producto		\$ 112.590.000	\$ 188.984.400	\$ 282.241.836
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 114.931.314	\$ 150.573.790	\$ 196.124.784
Costos de Producción		\$ 36.392.841	\$ 61.086.058	\$ 91.229.969
Gastos de Administración		\$ 5.733.225	\$ 9.401.960	\$ 12.796.176
Servicios		\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Publicidad		\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 1.183.000
Mantenimiento y Reparaciones		\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000
Papelería		\$ 2.251.800	\$ 3.669.600	\$ 5.320.800
Fletes		\$ 1.141.425	\$ 3.119.160	\$ 4.522.680
Gastos de Ventas		\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Salarios		\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Utilidad antes de Impuestos		\$ (2.341.314)	\$ 38.410.610	\$ 86.117.052
Impuestos		\$ 772.634	\$ (12.675.501)	\$ (28.418.627)
Utilidad después de Impuestos		\$ (1.568.681)	\$ 25.735.108	\$ 57.698.425
Inversión	\$ (10.000.000)			
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (400.000)			

Capital de Trabajo	\$ (9.600.000)			
Beneficios No Afectados a Impuestos				\$ (9.600.000)
Recuperación de Capital de Trabajo				\$ (9.600.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (10.000.000)	\$ (1.568.681)	\$ 25.735.108	\$ 48.098.425

Fuente: Autores

Tabla 34. Flujo de Caja - Escenario Intermedio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades Vendidas		11.259	16.224	20.820
Ingresos Afectados a Impuestos		\$ 112.590.000	\$ 167.107.200	\$ 220.879.380
Ingresos por venta de Producto		\$ 112.590.000	\$ 167.107.200	\$ 220.879.380
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 114.931.314	\$ 142.716.470	\$ 174.150.313
Costos de Producción		\$ 36.392.841	\$ 54.014.617	\$ 71.395.578
Gastos de Administración		\$ 5.733.225	\$ 8.616.080	\$ 10.656.096
Servicios		\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Publicidad		\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 1.183.000
Mantenimiento y Reparaciones		\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000
Papelería		\$ 2.251.800	\$ 3.244.800	\$ 4.164.000
Fletes		\$ 1.141.425	\$ 2.758.080	\$ 3.539.400
Gastos de Ventas		\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Salarios		\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Utilidad antes de Impuestos		\$ (2.341.314)	\$ 24.390.730	\$ 46.729.067
Impuestos		\$ 772.634	\$ (8.048.941)	\$ (15.420.592)
Utilidad después de Impuestos		\$ (1.568.681)	\$ 16.341.789	\$ 31.308.475
Inversión	\$ (10.000.000)			
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (400.000)			
Capital de Trabajo	\$ (9.600.000)			
Beneficios No Afectados a Impuestos				\$ (9.600.000)
Recuperación de Capital de Trabajo				\$ (9.600.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (10.000.000)	\$ (1.568.681)	\$ 16.341.789	\$ 21.708.475

Fuente: Autores

Tabla 35. Flujo de Caja - Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades Vendidas		11.259	14.820	17.352
Ingresos Afectados a Impuestos		\$ 112.590.000	\$ 152.646.000	\$ 184.087.368
Ingresos por venta de Producto		\$ 112.590.000	\$ 152.646.000	\$ 184.087.368
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 114.931.314	\$ 137.522.648	\$ 160.974.748
Costos de Producción		\$ 36.392.841	\$ 49.340.275	\$ 59.503.174
Gastos de Administración		\$ 5.733.225	\$ 8.096.600	\$ 9.372.936
Servicios		\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Publicidad		\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 1.183.000
Mantenimiento y Reparaciones		\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000
Papelería		\$ 2.251.800	\$ 2.964.000	\$ 3.470.400
Fletes		\$ 1.141.425	\$ 2.519.400	\$ 2.949.840
Gastos de Ventas		\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Salarios		\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Utilidad antes de Impuestos		\$ (2.341.314)	\$ 15.123.352	\$ 23.112.620
Impuestos		\$ 772.634	\$ (4.990.706)	\$ (7.627.164)
Utilidad después de Impuestos		\$ (1.568.681)	\$ 10.132.646	\$ 15.485.455
Inversión	\$ (10.000.000)	\$ -		
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (400.000)	\$ -		
Capital de Trabajo	\$ (9.600.000)	\$ -		
Beneficios No Afectados a Impuestos		\$ -		\$ (9.600.000)
Recuperación de Capital de Trabajo		\$ -		\$ (9.600.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (10.000.000)	\$ (1.568.681)	\$ 10.132.646	\$ 5.885.455

Fuente: Autores

IMPLEMENTACIÓN:

En esta sección se muestra cómo todos los cambios de la implementación afectan directamente al flujo de caja. Inicialmente se había planteado un aporte a capital de 10.000.000 Pesos, sin embargo, haciendo un análisis de inversión se descubrió que invirtiendo menor cantidad de capital se iban a bajar los costos en el pago de impuestos e íbamos a poder cumplir con las estrategias de mercadeo descritas previamente. Es por esto que se decidió hacer un aporte a capital de tan solo 2.150.000 destinado a la producción de las primeras colecciones, cuya compensación se verá reflejada en el siguiente cuadro:

Tabla 36. Proyección del Flujo de Caja de Nuevas Trenzas SAS

Flujo de Caja - Escenario Intermedio de Crecimiento									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Unidades Vendidas		14.718	22.776	32.268	39.322	46.980	56.016	69.036	85.286
Ingresos Afectados a Impuestos		\$ 77.416.680	\$ 126.179.040	\$ 189.090.480	\$ 246.943.858	\$ 319.464.612	\$ 414.521.508	\$ 561.949.376	\$ 772.689.881
Ingresos por venta de Producto		\$ 77.416.680	\$ 126.179.040	\$ 189.090.480	\$ 246.943.858	\$ 319.464.612	\$ 414.521.508	\$ 561.949.376	\$ 772.689.881
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 103.507.590	\$ 144.456.390	\$ 194.356.561	\$ 272.495.587	\$ 337.757.630	\$ 404.091.495	\$ 499.196.466	\$ 624.798.155
Costos de Producción		\$ 55.911.301	\$ 88.252.786	\$ 127.533.181	\$ 158.522.130	\$ 193.181.410	\$ 234.945.434	\$ 295.341.597	\$ 372.159.432
Gastos de Administración		\$ 11.193.665	\$ 16.160.717	\$ 20.774.060	\$ 58.714.273	\$ 71.770.973	\$ 89.060.288	\$ 111.756.230	\$ 142.120.357
Servicios		\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696	\$ 1.573.527	\$ 1.620.733	\$ 1.669.355	\$ 1.719.435	\$ 1.771.018
Publicidad		\$ 7.144.400	\$ 11.574.400	\$ 15.040.000	\$ 51.048.000	\$ 61.257.600	\$ 73.509.120	\$ 88.210.944	\$ 105.853.133
Mantenimiento y Reparaciones		\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000	\$ 266.200	\$ 292.820	\$ 322.102	\$ 354.312	\$ 389.743
Papelería		\$ 240.000	\$ 280.000	\$ 320.000	\$ 360.000	\$ 400.000	\$ 440.000	\$ 480.000	\$ 520.000
Fletes		\$ 2.169.265	\$ 2.603.117	\$ 3.644.364	\$ 5.466.547	\$ 8.199.820	\$ 13.119.712	\$ 20.991.539	\$ 33.586.462
Gastos de Ventas		\$ 36.402.624	\$ 40.042.886	\$ 46.049.319	\$ 55.259.183	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639	\$ 110.518.366
Salarios Socias		\$ 36.402.624	\$ 40.042.886	\$ 46.049.319	\$ 55.259.183	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639	\$ 110.518.366
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (26.090.910)	\$ (18.277.350)	\$ (5.266.081)	\$ (25.551.729)	\$ (18.293.019)	\$ 10.430.013	\$ 62.752.910	\$ 147.891.726
Impuestos		\$ 8.610.000	\$ 6.031.526	\$ 1.737.807	\$ 8.432.071	\$ 6.036.696	\$ (3.441.904)	\$ (20.708.460)	\$ (48.804.270)
Utilidad Despues de Impuestos		\$ (17.480.909)	\$ (12.245.825)	\$ (3.528.274)	\$ (17.119.659)	\$ (12.256.323)	\$ 6.988.109	\$ 42.044.450	\$ 99.087.457
Egresos No Afectados a Impuestos	\$ (2.150.000)	\$ (93.200)							
Inversión Intangible									
Gastos de Puesta en Marcha	\$ -	\$ (93.200)							
Capital de Trabajo	\$ (2.150.000)								
Beneficios No Afectados a Impuestos									\$ (2.150.000)
Recuperación de Capital de Trabajo									\$ (2.150.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (2.150.000)	\$ (17.574.109)	\$ (12.245.825)	\$ (3.528.274)	\$ (17.119.659)	\$ (12.256.323)	\$ 6.988.109	\$ 42.044.450	\$ 96.937.457

Fuente: Autores.

La proyección del Flujo de Caja Mensual se muestra en el Anexo 22.

15.2 CÁLCULO DEL WACC Y ESTADOS FINANCIEROS

Para definir el WACC es importante determinar inicialmente la fuente proveniente de los recursos financieros con los cuales se espera dar inicio al proyecto. Para el caso de Nuevas Trenzas SAS se determinó no tomar ningún tipo de financiación, sino por el contrario hacer una contribución de capital del 50% sobre el monto de inversión por parte de cada una de las socias. Es decir, las dos partes aportarán \$1.075.000 (Un Millón Setenta y cinco mil pesos) para la constitución y operación de la Empresa generando un monto total de \$2.150.000 (Dos Millones Ciento cincuenta Mil Pesos). Este monto de dinero proveniente de los ahorros personales de las socias se encuentra actualmente en una cuenta de ahorros del Banco Bancolombia que maneja un porcentaje de Tasa Efectiva Anual del 1%.

El WACC está definido como la suma ponderada del costo de la deuda y del costo del capital. Debido a que para este caso no habrá financiación, el cálculo del WACC se limita sólo al costo del capital (k_e). El k_e se define mediante la siguiente fórmula:

$$k_e = \text{WACC} = R_f + [(R_m - R_f) * \beta] + TRP + RT$$

En donde R_f equivale a la Tasa Libre de Riesgo, R_m es el rendimiento actual, β o coeficiente de riesgo relativo, TRP o Tasa de Riesgo País y RT o Prima de Riesgo Tamaño. El R_f fue seleccionado de acuerdo a la TES Proyectada del Grupo Aval para Octubre de 2015 con un valor del 5,24%.¹⁵ El R_m corresponde a la Tasa Efectiva Anual Actual a la cual están los recursos financieros que como se había mencionado antes corresponde al 1%. Para efectos de este proyecto, se determinó β como el porcentaje de rentabilidad del sector del comercio minorista, equivalente al 5,55%.¹⁶ La tasa de Riesgo de Inversión en Colombia es mínima tal como lo expresa Proexport en su comunicado ¿Por qué invertir en Colombia?, por tal motivo se seleccionó para el TRP un porcentaje mínimo del 1%.¹⁷ El RT se refiere a la tasa de riesgo de quiebra que enfrenta una compañía de acuerdo al monto de capitalización que éstas tengan. Debido a que se cuenta con un monto de inversión acorde a las necesidades de operación de la empresa pero que existe el riesgo de pérdida ante cualquier eventualidad se seleccionó un porcentaje del 5% para el RT. Por ende el cálculo del WACC es:

$$\text{WACC} = 5,24\% + [(1\% - 5,24\%) * 5,55\%] + 1\% + 5\% = 11\%$$

Esto quiere decir que el 11% es el porcentaje que se utilizará para evaluar los indicadores de rentabilidad y viabilidad del proyecto. Los Estados de Resultados proyectados para los tres escenarios y el Balance General Inicial de puesta en marcha de la empresa, se encuentran en los Anexos 23, 24, 25 y 26 respectivamente.

¹⁵ Fuente: **Grupo Aval**. *Renta Fija, Histórico TES*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2012 de la página web: https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL

¹⁶ Fuente: **Fenalco**. *Coyuntura Comercial*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2012 de la página web: <http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/40.pdf>

¹⁷ Fuente: **Proexport**. *¿Por qué invertir en Colombia?*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2012 de la página web: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/diez_razones_para_invertir_en_Colombia.pdf

15.3 ANÁLISIS FINANCIERO PARA LOS INVERSIONISTAS (VPN, TIR)

Con el objeto de evaluar el proyecto en términos financieros, se seleccionó el indicador de Valor Presente Neto ya que éste permite determinar si la inversión cumple con el objetivo financiero de maximizar el valor para la empresa. El VPN puede generar valores positivos, negativos o constantes. En caso de que genere valores positivos significa que la inversión está generando incrementos equivalentes al valor del indicador VPN. Si es negativo, significa que la empresa estaría perdiendo valor en dicha cuantía. Y si el VPN es igual a cero, la empresa continuará con el mismo monto de su valor inicial.

Es necesario aclarar que el estudio de rentabilidad y valor que se explica a continuación fue realizado en base a la inversión inicial de \$2.150.000 pesos, con una tasa de oportunidad equivalente al WACC previamente calculado del 11%.

Del cálculo del VPN resultante del análisis del flujo de caja a los 8 años estimados se obtuvo un valor de \$16.998.781 Pesos, por lo que se puede concluir que el proyecto resulta ser viable ya que los resultados del indicador son positivos y por ende demuestra que se genera valor a largo plazo.

Otro indicador que se utilizó para evaluar el plan de negocios fue la TIR o Tasa interna de Retorno que se conoce como el indicador que mide la rentabilidad de producto de la inversión sobre los flujos netos de efectivo. La metodología consiste entonces en evaluar los resultados de la TIR con una tasa de oportunidad, que se podría mantener constante a la tasa calculada en VPN.

Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que el 11% (tasa de oportunidad), el proyecto es viable y se debe aceptar ya que estima un rendimiento sobre el capital mayor al rendimiento de la tasa de oportunidad. Si la TIR es menor al 11% el proyecto se debe rechazar.

Tabla 37. Análisis Financiero

<i>Análisis Financiero</i>	
WACC	11%
VPN	\$ 16.998.781
TIR	18%

Fuente: Autores

Tal como se había concluido en el indicador VPN, la TIR refleja la viabilidad del proyecto al obtener un resultado del 18%, con 7 puntos porcentuales por encima de la tasa de oportunidad.

Se espera entonces proceder a la constitución y puesta en marcha del plan de negocios encaminando los esfuerzos a alcanzar el mejor escenario posible generando mayor valor para las inversionistas. Una vez se tenga información de ventas del primer año, se realizarán nuevamente las proyecciones y se volverá a evaluar la rentabilidad del proyecto con el fin de ajustarlo a cifras acordes aún más a la realidad del negocio. En el Anexo 27 se encuentra la Proyección del Estado de Resultados

15.4 ESCENARIO FINANCIERO DE PRODUCCIÓN DIRECTA

Con el fin de dar un sustento financiero en donde se sustentara la iniciativa de contar con el propio taller de Nuevas Trenzas SAS, se preparó un análisis comparativo entre la estrategia de producción por Contratación Externa y la estrategia de adaptación del taller con personal contratado directo a la compañía.

Para llevar a cabo el escenario de producción se inició con un estudio de tiempos en cada uno de los procesos llevados a cabo en la confección de los panties.¹⁸ De acuerdo a estos tiempos se calculó el número de panties confeccionados por un operario en el año como lo muestra la tabla siguiente. Para efectos de proyecciones se calculó un número de producción de referencia conforme a la ponderación en cantidad de producción para cada uno de los estilos.

Tabla 38. Cantidades de Producción por Operario

Cantidad de Producción	Tanga Hilo	Tanga Lisa	Tanga Encaje	Cachetero	Referencia
Producción	25%	10%	30%	35%	
En 1 Hora	23	22	11	17	17
En 1 día Laboral (8 Horas)	180	173	88	136	136
En 1 Mes (20 días)	3609	3453	1761	2720	2728
En 1 Año	43308	41439	21138	32635	32734

Fuente: Autores

A partir del cálculo anterior se definió el número de operarios necesarios para cumplir con las proyecciones de venta. Por otra parte se cotizaron las máquinas requeridas en el proceso de producción y los costos de arrendamiento de un local en estratos 3 o 4 con servicios incluidos:

Tabla 39. Costos de Maquinaria, arriendo y servicios

Máquina	Tipo	Cantidad	Precio
Plana	Singer	1	\$ 1.000.000
Collarin	Gemsky	1	\$ 1.500.000
Cortadora Vertical	Jema	1	\$ 800.000
Tijeras	Tela	1	\$ 30.000
Mesa de corte		1	\$ 600.000
Sillas		4	\$ 320.000
Mesas máquinas		4	\$ 400.000
Insumos (metros, lápices, esferos)			\$ 100.000

¹⁸ Los tiempos de producción se encuentran en los Anexos 15 a 18 de los diagramas de Operaciones.

TOTAL	\$ 4.750.000
Arrendamiento Mensual	\$ 2.500.000
Servicios	\$ 1.555.000

Una vez realizada la proyección a largo plazo del escenario de producción se encontró que el escenario de producción directa resulta ser más rentable de la producción por servicio. Los siguientes son los indicadores de rentabilidad:

Tabla 40. Indicadores para Escenario de Producción Directa

<i>Análisis Financiero</i>	
WACC	11%
VPN	\$ 67.771.194
TIR	26%

Fuente: Autores

Esto demuestra una que el escenario de Producción Directa es más rentable por obtener un valor superior en el cálculo del VPN y por obtener 8 puntos porcentuales por encima de la estrategia de contratación de servicios para la confección.

16. IMPACTO SOCIAL

Colombia actualmente muestra un panorama positivo para las nuevas empresas. Así lo evidencia el comunicado de prensa del balance del año 2011 realizado por la Superintendencia de Sociedades, en donde como resultado de una muestra con 20.939 empresas, se afirma que hubo un crecimiento del 17.1% en los ingresos operacionales, lo cual equivale a un incremento total del 31.1% en la utilidad de dichas empresas en el 2011, frente a un incremento del 2.1% para el año 2010.

El crecimiento se resalta en el sector Comercio que registró un incremento en el 17.2%, seguido por el sector de Manufactura (15.1%), Hoteles y Restaurantes (12.6%) y el sector Agropecuario (9%) para el año 2011. “Todos los sectores económicos crecieron en 2011, lo que muestra el buen momento por el que están atravesando las empresas colombianas, aseguró el superintendente de Sociedades, Luis Guillermo Vélez Cabrera, tras recordar que el resultado de las empresas se refleja en el crecimiento del producto interno bruto nacional que en 2011 fue de 5.9%.”¹⁹

El plan de Negocios de Nuevas Trenzas SAS brinda una perspectiva social encaminada al desarrollo económico de aquellas familias involucradas en los satélites de confección de Bogotá. A corto plazo se esperan generar mayores ingresos para el satélite encargado de llevar a cabo la producción de nuestros productos. Sin embargo con las políticas y planes de expansión de la empresa, se espera apoyar la generación de empleo mediante el uso de diversos proveedores que

¹⁹ Fuente: **Superintendencia de Sociedades**. Comunicado *Todos los sectores económicos crecieron en 2011, lo que indica el buen momento de las empresas colombianas*. Recuperado de la página web: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/comunicaciones/Comunicado%20de%20prensa%20Balance%202011%20Sector%20real.pdf> 52

se encarguen no sólo de la producción sino también de la distribución, fuerza comercial y promoción de la empresa.

A largo plazo, el proyecto busca crecer tecnológicamente considerando la posibilidad de comprar máquinas industrializadas de confección, lo cual implica buscar personas que manejen estas máquinas y para esto es necesario capacitarlas en el uso de los instrumentos. Por esto, la empresa generará nuevos empleos, a su vez brindando un aporte al desarrollo económico del país.

Por otra parte se espera ser una plataforma de apoyo para aquellas familias con experiencia en confección de tal forma que a largo plazo los apoyemos en la producción de prendas de vestir, que brinden una opción de expansión en las ventas para la empresa y en fuente de generación de empleo. Bajo este modelo, Nuevas Trenzas SAS apoyaría en la dotación y capacitación a los nuevos trabajadores brindándoles la opción de un trabajo estable con todas las garantías laborales que la ley exige.

17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TRABAJO DE GRADO

ACTIVIDAD	Enero					Febrero				Marzo				Abril			
	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23
Revisar el plan de Ejecución y las estrategias del plan de mercadeo.																	
Proponer nuevos nichos de mercado para suplir la baja demanda de nuestro mercado objetivo.																	
Evaluar el resultado obtenido en las muestras del Taller de Confección de Laidy.																	
Corregir estrategias de publicidad y promoción por actividades alcanzables dentro del presupuesto inicial que respondan al cumplimiento del objetivo principal.																	
Evaluar las nuevas propuestas de mercado haciendo sondeos entre los posibles compradores.																	
Iniciar la búsqueda de un nuevo taller de confección.																	
Evaluar los cambios al plan de mercadeo.																	
Revisar la posibilidad de hacer un cambio en los estados financieros proyectados por ajustes en el capital de inversión.																	
Evaluar los resultados obtenidos en las muestras del Taller de confección de Luz Marina																	
Desarrollar el nuevo plan de Inversión y los ajustes de los estados financieros.																	
Buscar una segunda opción para el taller de confección.																	
Ir a la cámara de Comercio para asesoría en la formalización de empresa.																	
Revisar y hacer ajustes al Plan de Inversión																	
Discutir y acordar un plan de actividades para la formalización de la empresa.																	
Evaluar el resultado obtenido en las muestras del Taller de Confección de Patricia Castillo.																	
Iniciar la búsqueda de opciones de empaque a un precio económico.																	
Iniciar la oferta de las prendas Mía con muestrario en el mercado objetivo.																	
Iniciar los trámites de formalización de empresa.																	
Revisar opciones de empaque cotizadas.																	
Hacer revisión y firma de Actas de Reunión.																	
Iniciar la presentación de sustentación de trabajo de grado.																	

18. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La Empresa Nuevas Trenzas SAS fu constituida el día 10 de Abril de 2013 con NIT No: 900607355-0, adquiriendo el Número de Matrícula No: 02310748. La sociedad tiene como objeto social principal el comercio al por mayor y al por menor de productos textiles confeccionados para uso doméstico. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto principal, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

El representante legal es Valeria Álvarez Perea identificada con la cédula de ciudadanía No. 1032.436.806 y el representante legal suplente es Ángela Marcela Bermúdez Medina identificada con la cédula de ciudadanía No. 1032.433.559. A la fecha se están implementando las herramientas para dar inicio al plan de negocios antes descrito. Se está implementando la facturación, los modelos de contabilidad, las tarjetas de presentación y los empaques del producto. Así mismo se está en construcción los nuevos diseños y ajustes para la próxima confección de Mía que se espera lanzar en el mes de Junio.

19. VENTAS REALIZADAS

Las ventas realizadas iniciaron el 10 de abril de 2013 hasta corte de 22 de abril de 2013, teniendo las siguientes ventas:

Tipo de Venta	Fecha	Tipo de Panty	Unidades	Precio Sin Iva	Precio Con Iva
Personal	abr-11	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-11	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-12	Cachetero	2	\$ 17.200	\$ 20.000
Personal	abr-12	Tanga encaje	6	\$ 38.600	\$ 44.800
Personal	abr-12	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-12	Tanga lisa	1	\$ 5.300	\$ 6.200
Personal	abr-13	Tanga encaje	1	\$ 7.000	\$ 8.200
Personal	abr-13	Tanga encaje	2	\$ 14.000	\$ 16.400
Personal	abr-14	Cachetero	2	\$ 17.200	\$ 20.000
Personal	abr-14	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-14	Tanga encaje	2	\$ 14.000	\$ 16.400

Personal	abr-14	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-14	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-14	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-14	Cachetero	1	\$ 8.600	\$ 10.000
Personal	abr-15	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-15	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-16	Cachetero	1	\$ 8.600	\$ 10.000
Personal	abr-16	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-16	Tanga lisa	1	\$ 5.300	\$ 6.200
Personal	abr-17	Tanga lisa	3	\$ 14.300	\$ 16.600
Personal	abr-17	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-18	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-18	tanga lisa	3	\$ 14.300	\$ 16.600
Personal	abr-19	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-19	Cachetero	1	\$ 8.600	\$ 10.000
Personal	abr-20	Cachetero	3	\$ 24.100	\$ 28.000
Personal	abr-20	Tanga encaje	3	\$ 19.300	\$ 22.400
Personal	abr-20	Tanga encaje	1	\$ 7.000	\$ 8.200
Remisión	abr-15	Tanga lisa	12	\$ 46.800	\$ 54.300
	abr-15	Tanga encaje	24	\$ 132.000	\$ 153.200
	abr-15	Cachetero	24	\$ 158.400	\$ 183.200
TOTAL			132	\$ 845.100	\$ 981.100

De estas ventas tenemos ventas personales hechas por las autoras y una remisión de la siguiente forma:

	Precio Sin Iva	Precio Con Iva
Personal	\$ 507.900	\$ 590.400
Remisión	\$ 337.200	\$ 390.700
TOTAL	\$ 845.100	\$ 981.100

A la fecha corte (Abril 22 de 2013) se lograron ventas de 132 unidades de panties por \$ 981.100 pesos.

20. CONCLUSIONES

Para la ejecución y puesta en marcha de Nuevas trenzas SAS se inició con una investigación de mercados que determinó la factibilidad del proyecto al mostrar las frecuencias de compra de ropa interior de nuestro mercado objetivo y la facilidad de cambio en marcas.

El paso siguiente fue elaborar un plan de mercadeo con estrategias de producto, promoción, publicidad y distribución que se ajustara a los gustos y preferencias de las mujeres estratos 2 y 3 de Bogotá. Dentro de las estrategias se puede resaltar una táctica de precios bajos que generan una propuesta de valor atractiva a las consumidoras al ofrecer productos de alta calidad y diseños exclusivos. Además, las estrategias de promoción y publicidad alimentan la visión de Nuevas Trenzas SAS de llegar a ser reconocida como una marca confiable y de valor para las mujeres.

Además se desarrolló el plan de producción en donde se dedujo el consumo de materiales y se elaboró un modelo en Excel para mostrar el costo de cada producción y los tiempos necesarios para obtener los mismos. El proceso logístico alimenta a la optimización de costos al encontrar la opción más eficiente de distribución y abastecimiento.

Para el análisis Financiero se desarrolló la proyección de ventas bajo el escenario intermedio planeado con dos escenarios: uno para la contratación de servicios de producción, y otro para el escenario de Producción Directa.

Finalmente, se desarrolló un análisis financiero que muestra la rentabilidad de Nuevas trenzas SAS según el estudio realizado a 8 años en donde se obtiene una Tasa de Retorno interno del 18%, obteniendo 7 puntos porcentuales más del índice de oportunidad para el escenario de Producción por contratación de servicios para la confección, y un TIR del 26% para el escenario de Producción Directa.

Una vez realizados todos los análisis y la planeación de actividades se dio paso a la ejecución mediante la puesta en marcha del plan de negocios y la formalización de Nuevas Trenzas SAS. En la actualidad la empresa se encuentra en la fase introductoria con el lanzamiento de la primera colección de panties Mía que ha tenido una gran acogida tras tan sólo 2 semanas ventas. Se espera de Nuevas Trenzas SAS un gran proyecto de vida para las accionistas y administradoras de la sociedad.

Nuevas Trenzas S.A.S busca en 10 años, ser una empresa reconocida en el mercado por sus precios competitivos y productos de alta calidad 100% colombianos, esto a través de la creación de infraestructura para la producción directa contando con máquinas y personal para lograr el objetivo. Se busca contar con almacenes propios donde los productos sean vendidos, también por medio de redes de distribución por catálogo y almacenes de cadena.

Nuevas Trenzas S.A.S. pretende confeccionar no solo panties, sino a futuro lograr la confección y comercialización de brasieres y de otros tipos de productos de lencería acorde a la confección de ropa interior femenina. Esto se logrará con la producción directa contando con todos los implementos necesarios para confeccionar productos de alta calidad y diseños exclusivos.

21. BIBLIOGRAFÍA

- **Alcaldía Mayor de Bogotá y Secretaría Distrital de Planeación.** Boletín No. 32 Principales Resultados de la Primera Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011. Página web: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/Cartilla%20No.%2032%20EMB%202011.pdf>
- **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).** Sector Textil, Confecciones y Moda en Colombia. Página web: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?id=26&Tipo=2>
- **Bogotá Innova, Cámara de Comercio de Bogotá.** Tendencias Bogotá. Página web: http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/tendencias_thought_refinery/
- **DANE.** Resultados primera Encuesta Multipropósito de Bogotá, Octubre de 2011. Página web: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Home/Noticias/HistoricoNoticias/Se%20firma%20acta%20de%20concertaci%F3n%20del%20POT%20entre%20la%20CAR%20y%20el%20Dist>
- **Departamento Nacional de Planeación (DNP).** Balance Sector Industrial- Diciembre 2011. Página web: http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436 **Fenalco.** Coyuntura Comercial. Página web: <http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/40.pdf>
- **Grupo Aval.** Renta Fija, Histórico TES. Página web: <https://www.grupoaval.com/portal/page?pageid=33,115460184&dad=portal&schema=PORTAL>
- **Inexmoda.** Radiografía de las Empresas y el Consumidor de moda.
- **Inexmoda.** Situación actual y retos para la Competitividad del sector textil – confección en Colombia.
- **Interbolsa S.A.** Panorama Económico Internacional, Colombia fenómeno de inversión entre los mercados emergentes. Página web: http://www.interbolsa.com/es/c/document_library/get_file?uuid=8adbb88b-be13-4b11-978c-1d6096a827d2&groupId=81085
- **San Andresito de San José Bodegas Fundadores.** Quienes Somos; Reseña Histórica. Página web: <http://www.sanandresitosanjosecl9.com/quienessomos.html>
- **Superintendencia de Sociedades.** Comunicado Todos los sectores económicos crecieron en 2011, lo que indica el buen momento de las empresas colombianas. Página web: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/comunicaciones/Comunicado%20de%20prensa%20Balance%202011%20Sector%20real.pdf>

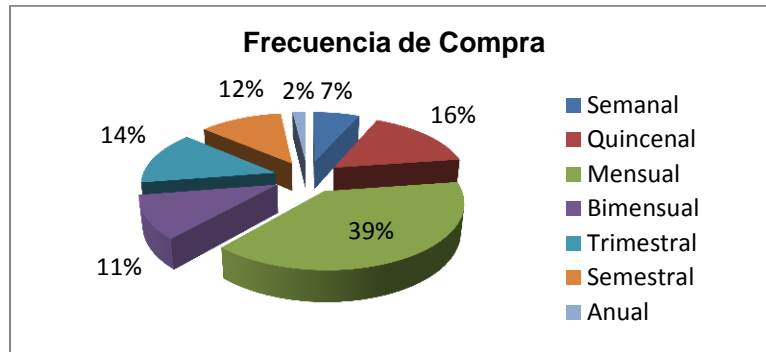
- **Proexport.** *¿Por qué invertir en Colombia?.* *Página web:*
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/diez_razones_para_invertir_en_Colombia.pdf

22. ANEXOS

TABLA DE ANEXOS

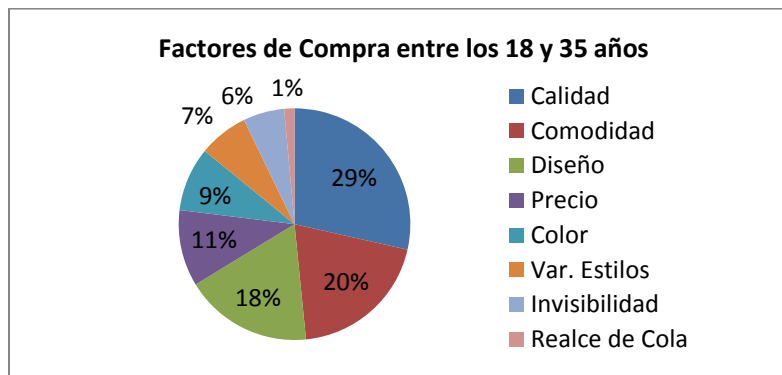
ANEXO 1. Gráfico Pregunta 1	88
ANEXO 2. Gráfico Pregunta 2	88
ANEXO 3. Gráfico Pregunta 3	88
ANEXO 4. Gráfico Pregunta 4	89
ANEXO 5. Gráfico Pregunta 5	89
ANEXO 6. Gráfico Pregunta 6	89
ANEXO 7. Gráfico Pregunta 7	90
ANEXO 8. Gráfico Pregunta 8	90
ANEXO 9. Gráfico Pregunta 9	91
ANEXO 10. Gráfico Pregunta 10	91
ANEXO 11. Gráfico Pregunta 11	91
ANEXO 12. Tablas de Relación	92
ANEXO 13. Relación entre frecuencia de compra y edad.	92
ANEXO 14. Fichas Técnicas de los Productos	93
ANEXO 16. Diagrama de operaciones de un panty tipo tanga	97
ANEXO 17. Diagrama de operaciones de un panty tipo bóxer	98
ANEXO 18. Diagrama de operaciones de un panty tipo cachetero	99
ANEXO 19. Diagramas de Flujos.....	100
ANEXO 20. Cotización.....	104
ANEXO 21. Flujo de Caja Proyectado Mensual Año 1	105
ANEXO 22. Proyección Flujo de Caja Mensual Nuevas Trenzas SAS.	107
ANEXO 23. Estado de Resultados Proyectado Anual – Escenario Optimista	109
ANEXO 24. Estado de Resultados Proyectado Anual – Escenario Intermedio	110
ANEXO 25. Estado de Resultados Proyectado Anual – Escenario Pesimista.....	111
ANEXO 26. Balance General Inicial Año 1	112
ANEXO 27. Estado de Resultados Proyectado Nuevas Trenzas SAS	113
ANEXO 28. Balance General de Nuevas Trenzas SAS	114
ANEXO 29. Flujo de Caja para Proyección de Escenario Producción Directa.....	115

ANEXO 1. Gráfico Pregunta 1



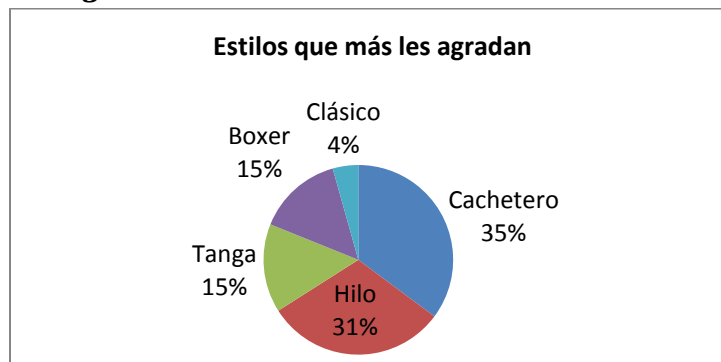
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 2. Gráfico Pregunta 2



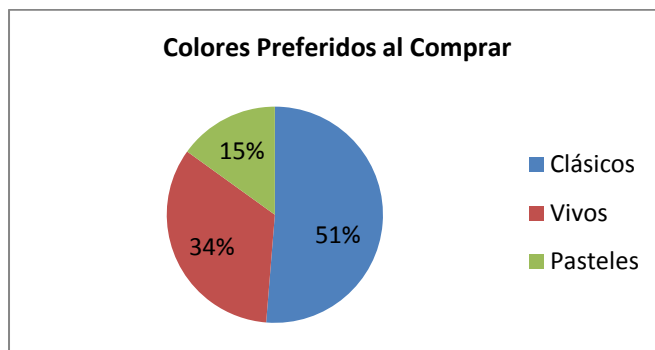
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 3. Gráfico Pregunta 3



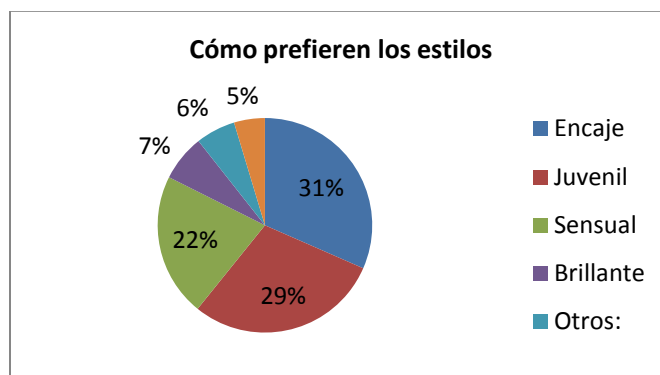
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 4. Gráfico Pregunta 4



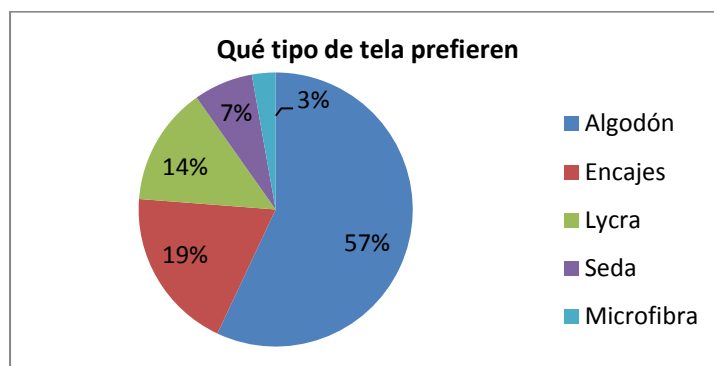
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 5. Gráfico Pregunta 5



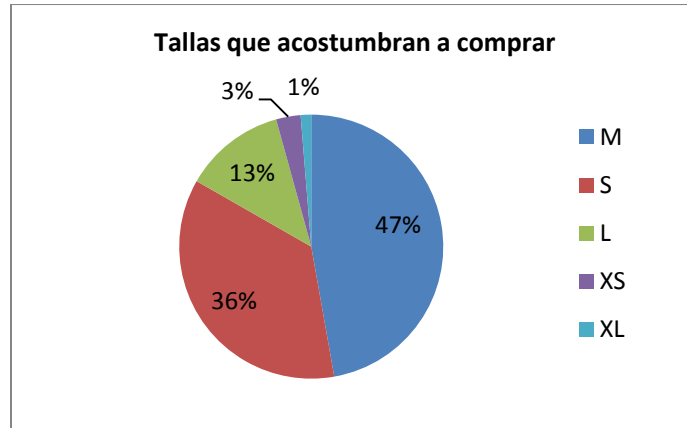
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 6. Gráfico Pregunta 6



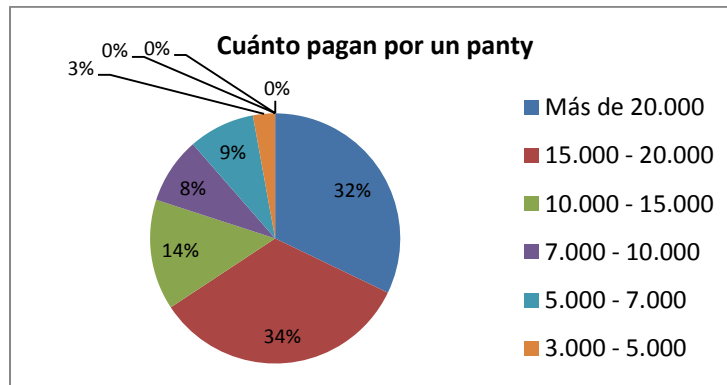
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 7. Gráfico Pregunta 7

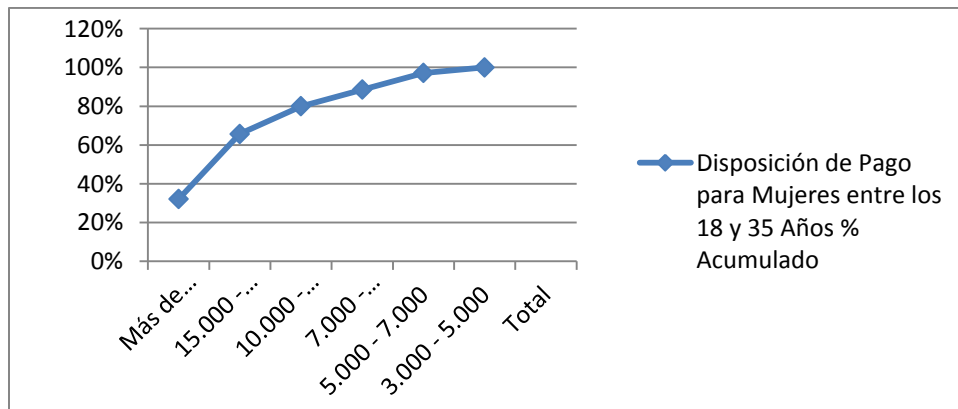


Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 8. Gráfico Pregunta 8

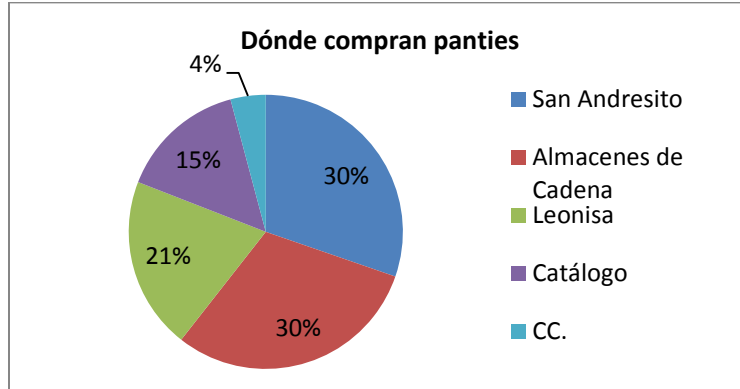


Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012



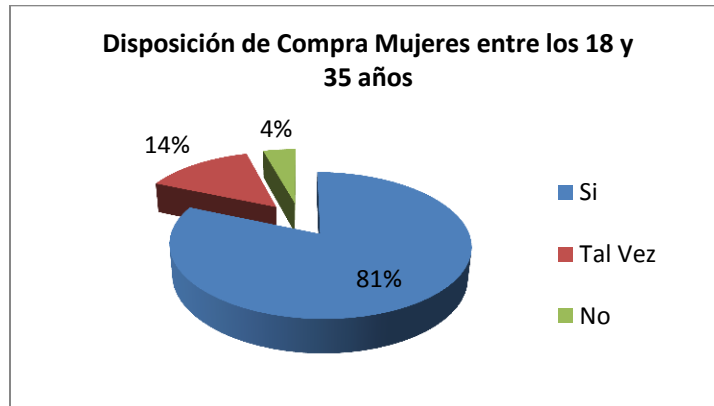
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 9. Gráfico Pregunta 9



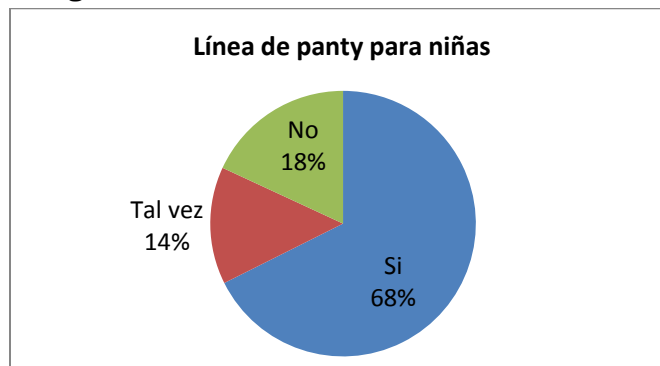
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 10. Gráfico Pregunta 10



Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 11. Gráfico Pregunta 11



Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 12. Tablas de Relación

Relación entre Precio y Frecuencia de Compra						
	Menos de 15.000		Entre 15.000 y 20.000		Más de 20.000	
Semanal	8	13%	5	7%	1	1%
Quincenal	17	27%	12	17%	5	6%
Mensual	21	33%	24	35%	37	47%
Bimensual	5	8%	7	10%	11	14%
Trimestral	7	11%	10	14%	12	15%
Semestral	6	9%	9	13%	10	13%
Anual	0	0%	2	3%	2	3%
Total	64		69		78	

Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

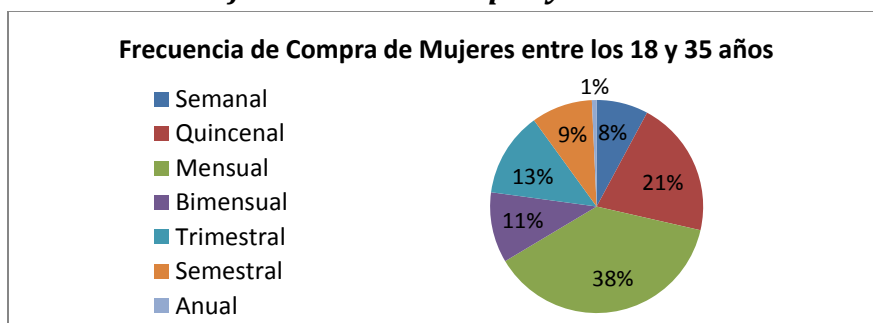
Frecuencia de Compra por Edades									
Edad	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Total	%
13-17	1	1	6	3	1	1	0	13	6%
18-25	7	9	25	9	7	8	0	65	31%
26-35	4	20	28	6	11	5	1	75	36%
36-45	0	3	12	3	8	8	3	37	18%
Más de 45	2	1	11	2	2	3	0	21	10%
Total	14	34	82	23	29	25	4	211	

Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

	Edades entre los 18 y 25			Edades entre los 26 y 35		
	No.	%	% Acumulado	No.	%	% Acumulado
Semanal	7	11%	11%	4	5%	5%
Quincenal	9	14%	25%	20	27%	32%
Mensual	25	38%	63%	28	37%	69%
Bimensual	9	14%	77%	6	8%	77%
Trimestral	7	11%	88%	11	15%	92%
Semestral	8	12%	100%	5	7%	99%
Anual	0	0%	100%	1	1%	100%
Total	65			75		

Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012


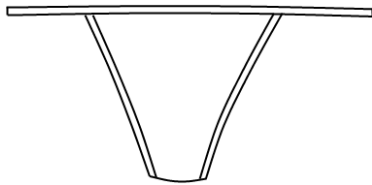
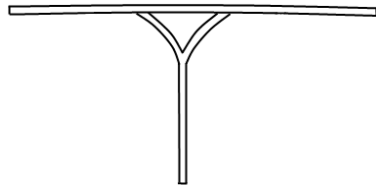
ANEXO 13. Relación entre frecuencia de compra y edad.


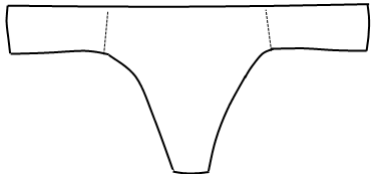
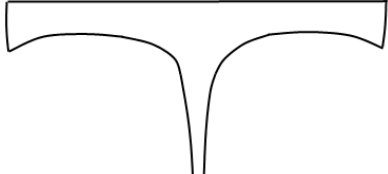


Frecuencia de Compra de Mujeres entre los 18 y 35 años			
	No.	%	% Acumulado
<i>Semanal</i>	11	8%	8%
<i>Quincenal</i>	29	21%	29%
<i>Mensual</i>	53	38%	66%
<i>Bimensual</i>	15	11%	77%
<i>Trimestral</i>	18	13%	90%
<i>Semestral</i>	13	9%	99%
<i>Anual</i>	1	1%	100%
Total	140		

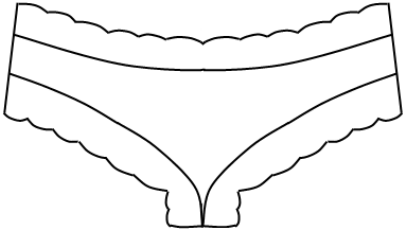
Fuente: Autores en base a la Investigación de Mercados 2012

ANEXO 14. Fichas Técnicas de los Productos

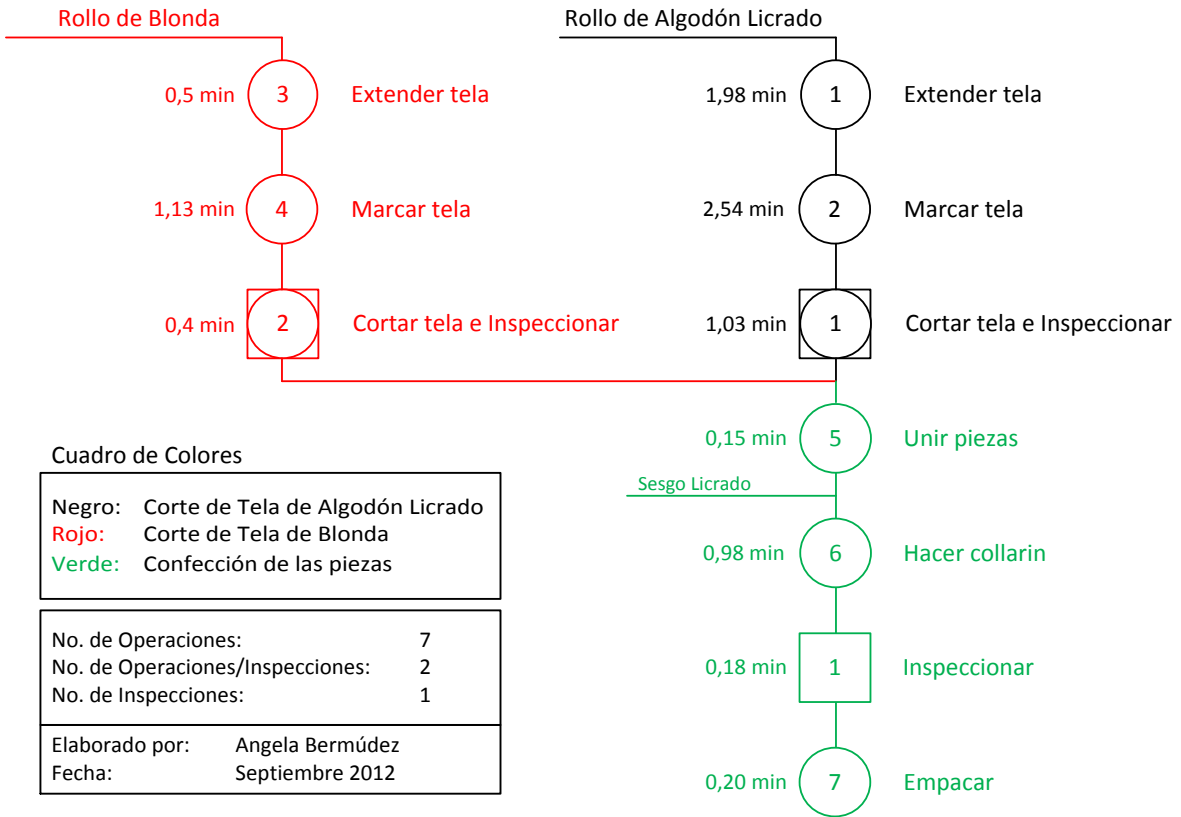
		FICHA TÉCNICA 1	
Fecha: Septiembre 9 de 2012		MIA CONFECCIONES SAS.	
Línea: Femenina		Tipo de Prenda: HILO	
Talla: S, M, L		Diseñador: Angela Bermúdez	
TELA		COMPOSICIÓN TELA	
Algodón Licrado		Algodón: 95% Spandex: 5%	
Blonda		Algodón: 98% Nylon: 2%	
Seso Licrado		Nylon: 98% Spandex: 2%	
DESCRIPCIÓN			
Panty hilo de algodón licrado en la parte delantera y trasera, de blonda licrada en la mariposa y de sesgo licrado alrededor de todos los contornos tanto traseros como delanteros.			
GRÁFICO PARTE DELANTERA		GRÁFICO PARTE TRASERA	
			

	FICHA TÉCNICA 2	
Fecha: Septiembre 9 de 2012	MIA CONFECCIONES SAS.	
Línea: Femenina	Tipo de Prenda: TANGA	
Talla: S, M, L	Diseñador: Angela Bermúdez	
TELA	COMPOSICIÓN TELA	
Algodón licrado	Algodón: 95% Spandex: 5%	
Blonda	Algodón: 98% Nylon: 2%	
DESCRIPCIÓN		
Panty tanga de algodón licrado en la parte delantera y trasera, de blonda licrada en la mariposa y con bordado del mismo algodón licrado en todos los contornos tanto traseros como delanteros.		
GRÁFICO PARTE DELANTERA	GRÁFICO PARTE TRASERA	
		

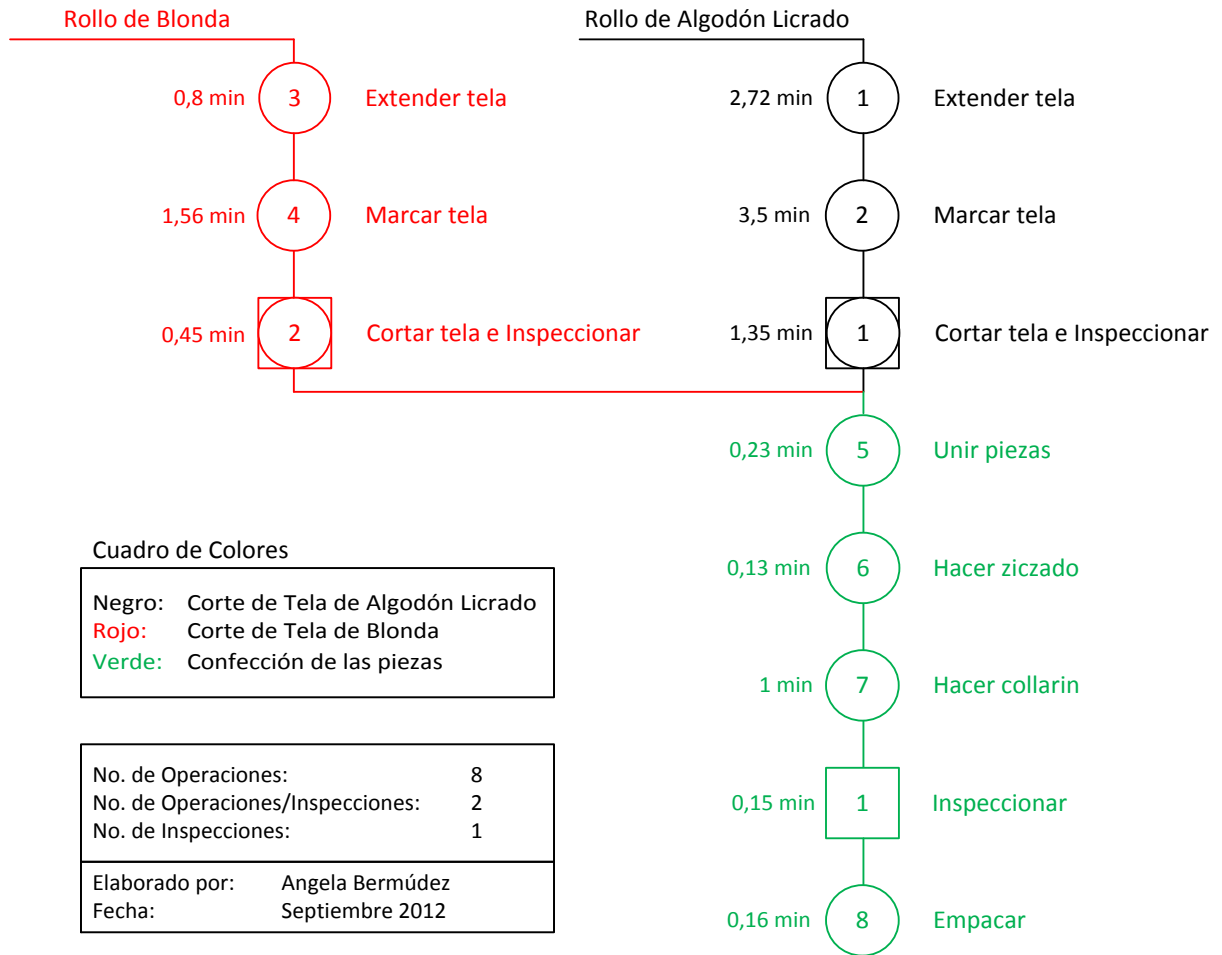
	FICHA TÉCNICA 3	
Fecha: Septiembre 9 de 2012	MIA CONFECCIONES SAS.	
Línea: Femenina	Tipo de Prenda: BOXER	
Talla: S, M, L	Diseñador: Angela Bermúdez	
TELA	COMPOSICIÓN TELA	
Algodón licrado	Algodón: 95% Spandex: 5%	
Blonda	Algodón: 98% Nylon: 2%	
DESCRIPCIÓN		
Panty boxer de algodón licrado en la parte delantera y trasera, de blonda licrada en la mariposa y bordes del mismo algodón licrado en todos los contornos tanto traseros como delanteros.		
GRÁFICO PARTE DELANTERA	GRÁFICO PARTE TRASERA	
		

		FICHA TÉCNICA 4	
Fecha: Septiembre 9 de 2012		MIA CONFECCIONES SAS.	
Línea: Femenina		Tipo de Prenda: CACHETERO	
Talla: S, M, L		Diseñador: Angela Bermúdez	
TELA		COMPOSICIÓN TELA	
Seda		Nylon: 94% Spandex: 6%	
Encajes		Bylon: 98% Spandex: 2%	
Blonda		Algodón: 98% Nylon: 2%	
DESCRIPCIÓN			
Panty cachetero de seda licrada en la parte delantera y trasera, de blonda licrada en la mariposa y de encaje alrededor de todos los contornos tanto traseros como delanteros.			
PARTE DELANTERA		PARTE TRASERA	
			

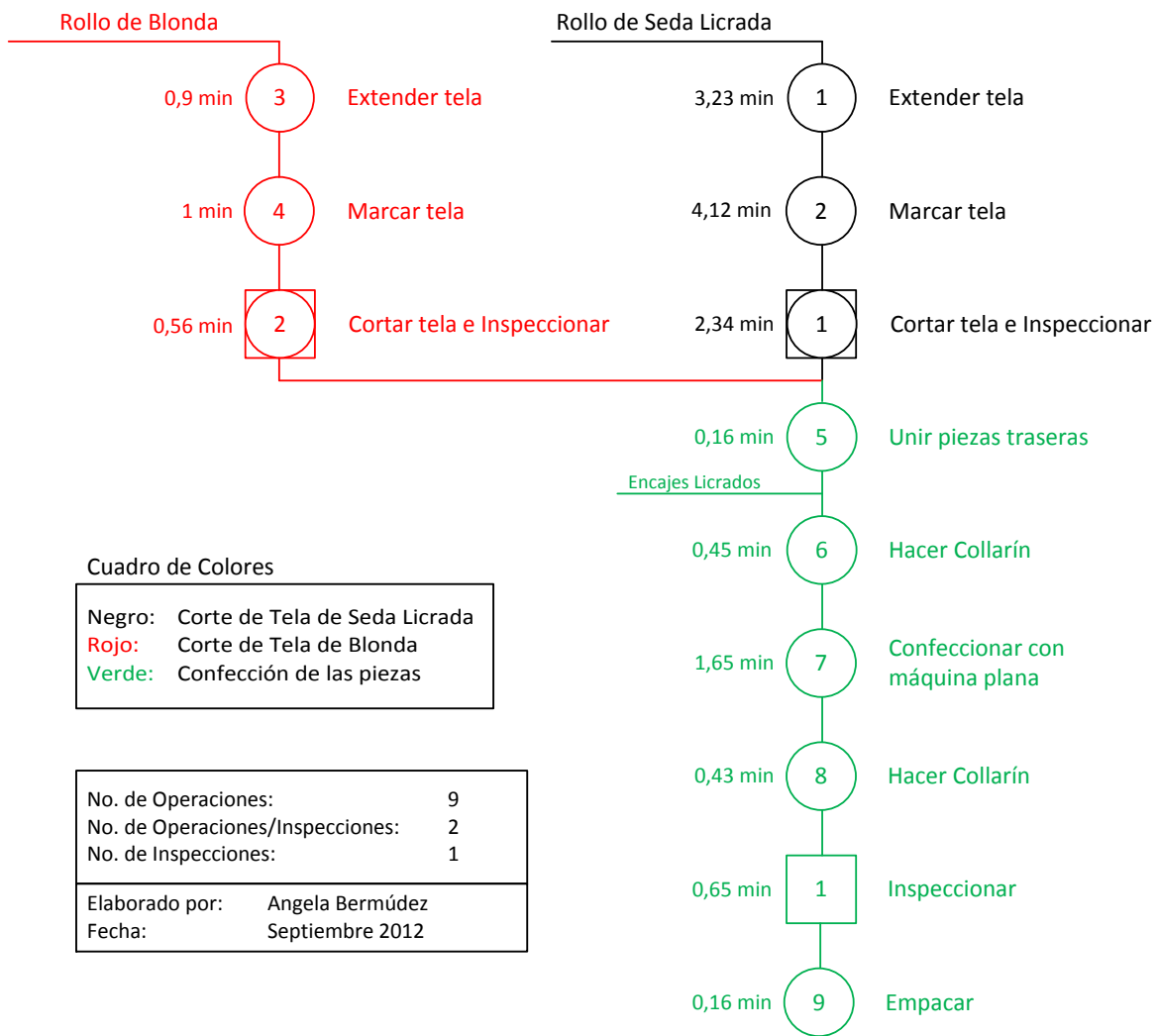
ANEXO 15. Diagrama de operaciones de un panty tipo hilo



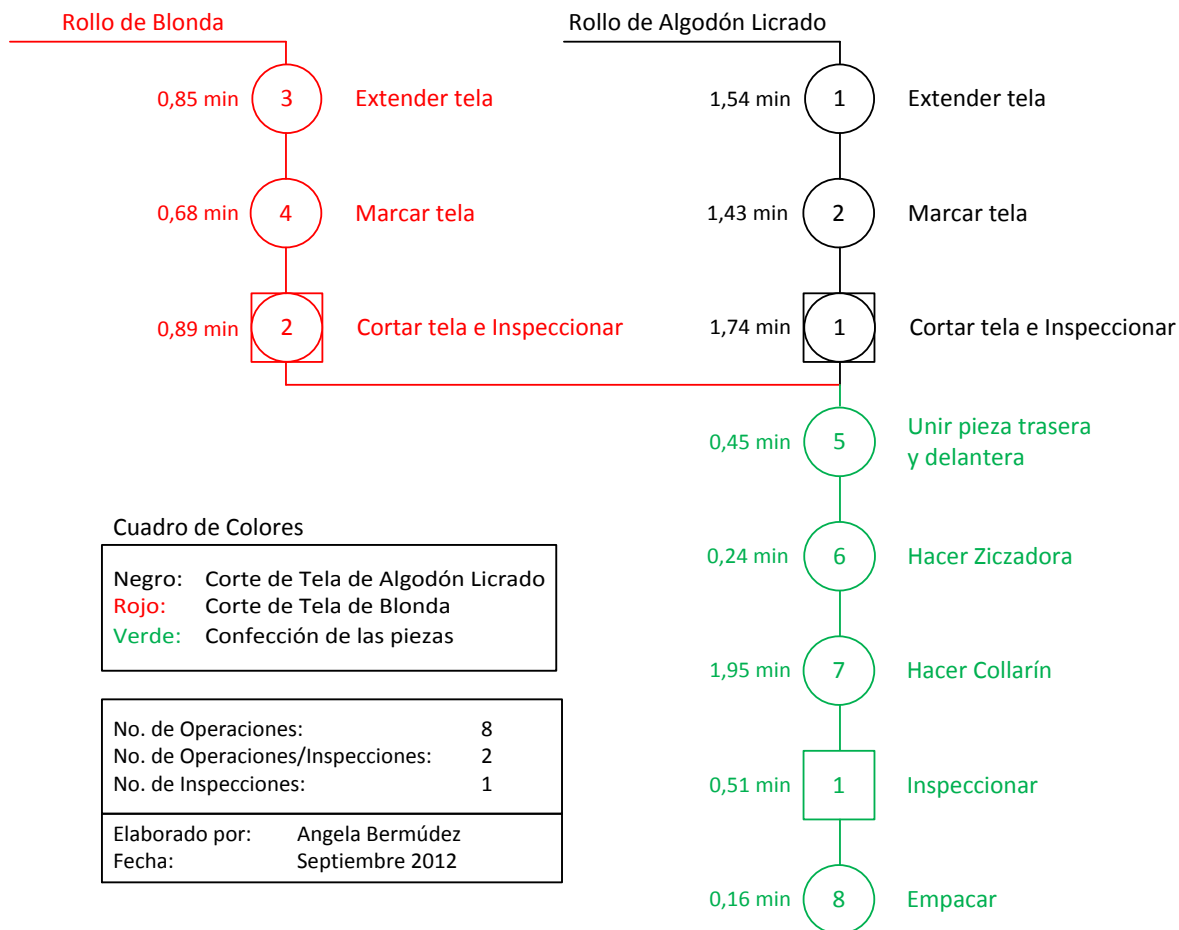
ANEXO 16. Diagrama de operaciones de un panty tipo tanga



ANEXO 17. Diagrama de operaciones de un panty tipo bóxer



ANEXO 18. Diagrama de operaciones de un panty tipo cachetero



ANEXO 19. Diagramas de Flujos

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PANTY TIPO HILO

Empresa:	MIA CONFECCIONES SAS	CUADRO DE RESUMEN				
Proceso:	Confección Panty Tipo Hilo	Símbolo	Actividad	No.	Tiempo (min)	Distancia (m)
Producto:	Panty Hilo	○	Operación	7	6,48	
Comienza en:	Almacenar telas	□	Inspección	1	0,20	
Termina en:	Empacar producto terminado	◻	Operación e inspección	2	1,43	
Método:	Actual	⇒	Transporte	2	1,48	4,00
Elaborado por:	Angela Bermúdez	▽	Almacenamiento	1	5,00	
	Valeria Álvarez	⊖	Demora			
Fecha:	Septiembre de 2012					
TOTAL				13	14,59	4
No.	Descripción de la actividad	Símbolos	Tiempo (min)	Distancia (m)	Observaciones	
1	Almacenar telas	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	5,00			
1	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	1,98		Se toma el Algodón Licrado	
2	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	2,54		Se marca con tiza para ropa	
1	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	1,03		Se usa la cortadora vertical	
3	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,50		Se toma la Blonda Licrada	
4	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	1,13		Se marca con tiza para ropa	
2	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,40		Se usa la cortadora vertical	
1	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,50	3		
5	Unir piezas	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,15		Se usa la fileteadora	
2	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,98	1		
6	Hacer collarín	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,18		Entra el sesgo licrado que va en el contorno	
1	Inspeccionar pieza	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,20			
7	Empacar producto terminado	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖				

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PANTY TIPO TANGA

Empresa:	MIA CONFECCIONES SAS	CUADRO DE RESUMEN				
Proceso:	Confección Panty Tipo Tanga	Símbolo	Actividad	No.	Tiempo (min)	Distancia (m)
Producto:	Panty Tanga	○	Operación	8	10,10	
Comienza en:	Almacenar telas	□	Inspección	1	0,15	
Termina en:	Empacar producto terminado	◻	Operación e inspección	2	1,80	
Método:	Actual	⇒	Transporte	3	1,29	5,00
Elaborado por:	Angela Bermúdez	▽	Almacenamiento	1	5,40	
	Valeria Álvarez	⊖	Demora			
Fecha:	Septiembre de 2012					
TOTAL				15	18,74	5

No.	Descripción de la actividad	Símbolos	Tiempo (min)	Distancia (m)	Observaciones
1	Almacenar telas	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	5,40		
1	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	2,72		Se toma el Algodón Licrado
2	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	3,50		Se marca con tiza para ropa
1	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	1,35		Se usa la cortadora vertical
3	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,80		Se toma la Blonda Licrada
4	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	1,56		Se marca con tiza para ropa
2	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,45		Se usa la cortadora vertical
1	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,50	3	
5	Unir piezas	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,23		Se usa la fileteadora
2	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,34	1	
6	Hacer zicizado	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,13		Se usa la máquina plana
3	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,45	1	
7	Hacer collarín	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	1,00		Se usa el collarín
1	Inspeccionar pieza	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,15		
8	Empacar producto terminado	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	0,16		

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PANTY TIPO **BOXER**

Empresa:	MIA CONFECCIONES SAS	CUADRO DE RESUMEN						
Proceso:	Confeción Panty Tipo Boxer	Símbolo	Actividad	No.	Tiempo (min)	Distancia (m)		
Producto:	Panty Boxer	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	Operación	9	12,08			
Comienza en:	Almacenar telas		Inspección	1	0,65			
Termina en:	Empacar producto terminado		Operación e inspección	2	2,90			
Método:	Actual		Transporte	4	1,53	6,00		
Elaborado por:	Angela Bermúdez	Almacenamiento	1	5,45				
	Valeria Álvarez							
Fecha:	Septiembre de 2012	Demora						
TOTAL				17	22,61	6		
No.	Descripción de la actividad	Símbolos				Tiempo (min)	Distancia (m)	Observaciones
1	Almacenar telas	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	5,45					
1	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ D	3,23				Se toma la seda licrada	
2	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ D	4,12				Se marca con tiza para ropa	
1	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	2,34				Se usa la cortadora vertical	
3	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ D	0,90				Se toma la B londa Licrada	
4	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ D	1,00				Se marca con tiza para ropa	
2	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	0,56				Se usa la cortadora vertical	
1	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	0,34	3				
5	Unir piezas traseras	● □ ◻ ⇒ ▽ D	0,16				Se usa la fileteadora	
2	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	0,45	1				
6	Hacer collarín	● □ ◻ ⇒ ▽ D	1,65				Entran los encajes licrados para el contorno	
3	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	0,54	1				
7	Confecionar con máquina	● □ ◻ ⇒ ▽ D	0,43				Se usa la máquina plana	
4	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	0,20	1				
8	Hacer collarín	● □ ◻ ⇒ ▽ D	0,43				Se usa el collarín	
1	Inspeccionar	○ □ ◻ ⇒ ▽ D	0,65					
9	Empacar producto terminado	● □ ◻ ⇒ ▽ D	0,16					

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PANTY TIPO **CACHETERO**

Empresa:		MIA CONFECCIONES SAS					CUADRO DE RESUMEN				
Proceso:	Confección Panty Tipo Cachetero	Símbolo	Actividad	No.	Tiempo (min)	Distancia (m)					
Producto:	Panty Cachetero	○	Operación	8	7,54						
Comienza en:	Almacenar telas	□	Inspección	1	0,51						
Termina en:	Empacar producto terminado	◻	Operación e inspección	2	1,39						
Método:	Actual	⇒	Transporte	3	0,86	5,00					
Elaborado por:	Angela Bermúdez	▽	Almacenamiento	1	1,54						
	Valeria Álvarez	⊖	Demora								
Fecha:	Septiembre de 2012	⊖	Demora								
				TOTAL	15	11,84	5				
No.	Descripción de la actividad	Símbolos			Tiempo (min)	Distancia (m)	Observaciones				
1	Almacenar telas	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		4,34							
1	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		1,54		Se toma el Algodón Licrado					
2	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		1,43		Se marca con tiza para ropa					
1	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		1,74		Se usa la cortadora vertical					
3	Extender la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		0,85		Se toma la Blonda Licrada					
4	Marcar la tela	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		0,68		Se marca con tiza para ropa					
2	Cortar la tela	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		0,89		Se usa la cortadora vertical					
1	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	⇒	0,54	3						
5	Unir pieza trasera y delantera	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	⇒	0,45		Se usa la fileteadora					
2	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	⇒	0,09	1						
6	Hacer ziczado	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	⇒	0,24		Se usa la máquina plana					
3	Llevar piezas a la máquina	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	⇒	0,23	1						
7	Hacer collarín	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖	⇒	1,95		Se usa el collarín					
1	Inspeccionar pieza	○ □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		0,51							
8	Empacar producto terminado	● □ ◻ ⇒ ▽ ⊖		0,16							

ANEXO 20. Cotización

Bogotá D.C., 06 de Mayo de 2013



COTIZACIÓN

Atendiendo su solicitud, a continuación hacemos la evaluación de los productos que desea adquirir, seguros de poder brindarle una excelente asesoría, calidad y cumplimiento.

DESCRIPCIÓN:	STICKER
TAMAÑO:	4x5cm
PAPEL:	Adhesivo o Propalcote
IMPRESIÓN:	2x0 tintas
CANTIDAD:	500 (1500 3 referencias) 1.000 (3000 3 referencias)
VALOR TOTAL:	\$140.000 \$180.000

Nota: Con Arte Litografía, Pertenece al Régimen Simplificado;
Por lo tanto Esta excepto de cobrar el IVA.

Forma de pago 50% al iniciar 50% contra entrega.

Estaremos complacidos de asistirle con nuestros servicios, cualquier inquietud comuníquese a nuestra línea de servicio al cliente 480-17-00.

Visitenos en nuestra pagina www.conartelitografia.com

**Tipografía - Litografía
Encuadernación Empresarial
Diseño Gráfico - Publicidad**

Tel: 4 80 17 00 / Telefax: 4 87 11 91
Cel: 312 585 82 22 / Cra. 15 No. 48-36
E-mail: info@conartelitografia.com
www.conartelitografia.com

Cordialmente
DIANA MORA
Gerente Administrativa

ANEXO 21. Flujo de Caja Proyectado Mensual Año 1

<i>Flujo de Caja Proyectado - Año 1</i>							
	<i>Mes 0</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	<i>Mes 6</i>
Unidades Vendidas		527	632	758	910	1.054	1.054
Ingresos Afectados a Impuestos		\$ 5.270.000	\$ 6.320.000	\$ 7.580.000	\$ 9.100.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000
Ingresos por venta de Producto		\$ 5.270.000	\$ 6.320.000	\$ 7.580.000	\$ 9.100.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 8.330.960	\$ 8.407.255	\$ 8.840.638	\$ 9.473.270	\$ 9.858.454	\$ 9.959.390
Costos de Producción		\$ 1.703.440	\$ 2.042.835	\$ 2.450.109	\$ 2.941.423	\$ 3.406.879	\$ 3.406.879
Gastos de Administración		\$ 600.400	\$ 337.300	\$ 363.409	\$ 504.727	\$ 424.454	\$ 525.391
Servicios		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Publicidad		\$ 285.000	\$ -	\$ -	\$ 110.000	\$ -	\$ -
Mantenimiento y Reparaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000
Papelería		\$ 105.400	\$ 126.400	\$ 151.600	\$ 182.000	\$ 210.800	\$ 210.800
Fletes		\$ 90.000	\$ 90.900	\$ 91.809	\$ 92.727	\$ 93.654	\$ 94.591
Gastos de Ventas		\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120
Salarios		\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (3.060.960)	\$ (2.087.255)	\$ (1.260.638)	\$ (373.270)	\$ 681.546	\$ 580.610
Impuestos		\$ 1.010.117	\$ 688.794	\$ 416.010	\$ 123.179	\$ (224.910)	\$ (191.601)
Utilidad Despues de Impuestos		\$ (2.050.843)	\$ (1.398.461)	\$ (844.627)	\$ (250.091)	\$ 456.636	\$ 389.009
Inversión	\$ (10.000.000)						
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (400.000)						
Capital de Trabajo	\$ (9.600.000)						
FLUJO DE CAJA	\$ (10.000.000)	\$ (2.050.843)	\$ (1.398.461)	\$ (844.627)	\$ (250.091)	\$ 456.636	\$ 389.009

Flujo de Caja Proyectado - Año 1							
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Unidades Vendidas	1.054	1.054	1.054	1.054	1.054	1.054	11.259
Ingresos Afectados a Impuestos	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 49.350.000
Ingresos por venta de Producto	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 10.540.000	\$ 49.350.000
Egresos Afectados a Impuestos	\$ 9.860.336	\$ 10.096.292	\$ 9.862.256	\$ 9.963.231	\$ 9.934.215	\$ 9.865.209	\$ 91.512.494
Costos de Producción	\$ 3.406.879	\$ 3.406.879	\$ 3.406.879	\$ 3.406.879	\$ 3.406.879	\$ 3.406.879	\$ 15.951.565
Gastos de Administración	\$ 426.337	\$ 662.292	\$ 428.257	\$ 529.232	\$ 500.216	\$ 431.210	\$ 2.755.681
Servicios	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 720.000
Publicidad	\$ -	\$ 235.000	\$ -	\$ -	\$ 70.000	\$ -	\$ 395.000
Mantenimiento y Reparaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ 100.000
Papelería	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 987.000
Fletes	\$ 95.537	\$ 96.492	\$ 97.457	\$ 98.432	\$ 99.416	\$ 100.410	\$ 553.681
Gastos de Ventas	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 72.805.248
Salarios	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 6.027.120	\$ 72.805.248
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 679.664	\$ 443.708	\$ 677.744	\$ 576.769	\$ 605.785	\$ 674.791	\$ (42.162.494)
Impuestos	\$ (224.289)	\$ (146.424)	\$ (223.655)	\$ (190.334)	\$ (199.909)	\$ (222.681)	
Utilidad Despues de Impuestos	\$ 455.375	\$ 297.285	\$ 454.088	\$ 386.435	\$ 405.876	\$ 452.110	
Inversión							
Gastos de Puesta en Marcha							
Capital de Trabajo							
FLUJO DE CAJA	\$ 455.375	\$ 297.285	\$ 454.088	\$ 386.435	\$ 405.876	\$ 452.110	

ANEXO 22. Proyección Flujo de Caja Mensual Nuevas Trenzas SAS.

Flujo de Caja Proyectado - Año 1							
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<i>Porcentaje de Cumplimiento de Venta</i>		46%	55%	66%	79%	100%	100%
Unidades Vendidas		646	776	931	1.117	1.406	1.406
		\$ 3.397.960	\$ 4.081.760	\$ 4.897.060	\$ 5.875.420	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560
Ingresos por venta de Producto		\$ 3.397.960	\$ 4.081.760	\$ 4.897.060	\$ 5.875.420	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 6.324.418	\$ 6.788.411	\$ 7.428.390	\$ 8.107.248	\$ 9.358.614	\$ 9.233.467
Costos de Producción		\$ 2.454.049	\$ 2.947.898	\$ 3.536.718	\$ 4.243.302	\$ 5.341.167	\$ 5.341.167
Gastos de Administración		\$ 856.809	\$ 826.953	\$ 878.111	\$ 850.386	\$ 1.003.888	\$ 878.740
Servicios		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Publicidad		\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367
Mantenimiento y Reparaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ -
Papelería		\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000	\$ -
Fletes		\$ 101.442	\$ 111.586	\$ 122.745	\$ 135.019	\$ 148.521	\$ 163.373
Gastos de Ventas		\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560
Salarios		\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (2.926.458)	\$ (2.706.651)	\$ (2.531.330)	\$ (2.231.828)	\$ (1.963.054)	\$ (1.837.907)
Impuestos		\$ 965.731	\$ 893.195	\$ 835.339	\$ 736.503	\$ 647.808	\$ 606.509
Utilidad Despues de Impuestos		\$ (1.960.727)	\$ (1.813.456)	\$ (1.695.991)	\$ (1.495.325)	\$ (1.315.246)	\$ (1.231.397)
Capital de Trabajo		\$ 200.000	\$ 150.000	\$ 100.000			
Gastos de Puesta en Marcha		\$ (93.200)					
Patrimonio	\$ (2.150.000)	\$ (1.950.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.050.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (2.150.000)	\$ (1.853.927)	\$ (1.663.456)	\$ (1.595.991)	\$ (1.495.325)	\$ (1.315.246)	\$ (1.231.397)

Flujo de Caja Proyectado - Año 1							
Mes	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<i>Porcentaje de Cumplimiento de Venta</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Unidades Vendidas	1.406	1.406	1.406	1.406	1.406	1.406	14.718
	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 77.416.680
Ingresos por venta de Producto	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 7.395.560	\$ 77.416.680
Egresos Afectados a Impuestos	\$ 9.289.804	\$ 9.267.775	\$ 9.327.543	\$ 9.409.288	\$ 9.373.208	\$ 9.359.519	\$ 103.507.590
Costos de Producción	\$ 5.341.167	\$ 5.341.167	\$ 5.341.167	\$ 5.341.167	\$ 5.341.167	\$ 5.341.167	\$ 55.911.301
Gastos de Administración	\$ 935.077	\$ 913.048	\$ 972.817	\$ 1.054.562	\$ 1.018.481	\$ 1.004.793	\$ 11.193.665
Servicios	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Publicidad	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 595.367	\$ 7.144.400
Mantenimiento y Reparaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ 200.000
Papelera	\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000	\$ -	\$ 240.000
Fletes	\$ 179.711	\$ 197.682	\$ 217.450	\$ 239.195	\$ 263.114	\$ 289.426	\$ 2.169.265
Gastos de Ventas	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 36.402.624
Salarios	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 3.013.560	\$ 36.402.624
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (1.894.244)	\$ (1.872.215)	\$ (1.931.983)	\$ (2.013.728)	\$ (1.977.648)	\$ (1.963.959)	\$ (26.090.910)
Impuestos	\$ 625.100	\$ 617.831	\$ 637.554	\$ 664.530	\$ 652.624	\$ 648.106	\$ 8.610.000
Utilidad Despues de Impuestos	\$ (1.269.143)	\$ (1.254.384)	\$ (1.294.429)	\$ (1.349.198)	\$ (1.325.024)	\$ (1.315.853)	\$ (17.480.909)
Capital de Trabajo							
Gastos de Puesta en Marcha							\$ (93.200)
Patrimonio	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)	\$ (2.150.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (1.269.143)	\$ (1.254.384)	\$ (1.294.429)	\$ (1.349.198)	\$ (1.325.024)	\$ (1.315.853)	\$ (17.574.109)

ANEXO 23. Estado de Resultados Proyectado Anual – Escenario Optimista

Estado de Resultados Escenario Optimista			
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Cantidades	11.259	18.348	26.604
Ventas	\$ 112.590.000	\$ 188.984.400	\$ 282.241.836
Costo de Ventas	\$ 36.392.841	\$ 61.086.058	\$ 91.229.969
Utilidad Bruta	\$ 76.197.159	\$ 127.898.342	\$ 191.011.867
Gastos Operacionales			
Fletes	\$ 553.681	\$ 3.119.160	\$ 4.522.680
Gastos de Personal	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Servicios	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Publicidad	\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 1.183.000
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000
Papeleria	\$ 2.251.800	\$ 3.669.600	\$ 5.320.800
Total Gastos Operacionales	\$ 77.950.729	\$ 89.487.733	\$ 104.894.815
Utilidad Operacional	-\$ 1.753.570	\$ 38.410.610	\$ 86.117.052
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 1.753.570	\$ 38.410.610	\$ 86.117.052
Impuestos	\$ 578.678	\$ 12.675.501	\$ 28.418.627
Utilidad Bruta	-\$ 1.174.892	\$ 25.735.108	\$ 57.698.425

ANEXO 24. Estado de Resultados Proyectado Anual – Escenario Intermedio

Estado de Resultados Escenario Intermedio			
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Cantidades	11.259	16.224	20.820
Ventas	\$ 112.590.000	\$ 167.107.200	\$ 220.879.380
Costo de Ventas	\$ 36.392.841	\$ 54.014.617	\$ 71.395.578
Utilidad Bruta	\$ 76.197.159	\$ 113.092.583	\$ 149.483.802
Gastos Operacionales			
Fletes	\$ 553.681	\$ 2.758.080	\$ 3.539.400
Gastos de Personal	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Servicios	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Publicidad	\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 1.183.000
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000
Papelería	\$ 2.251.800	\$ 3.244.800	\$ 4.164.000
Total Gastos Operacionales	\$ 77.950.729	\$ 88.701.853	\$ 102.754.735
Utilidad Operacional	-\$ 1.753.570	\$ 24.390.730	\$ 46.729.067
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 1.753.570	\$ 24.390.730	\$ 46.729.067
Impuestos	\$ 578.678	\$ 8.048.941	\$ 15.420.592
Utilidad Bruta	-\$ 1.174.892	\$ 16.341.789	\$ 31.308.475

ANEXO 25. Estado de Resultados Proyecto Anual – Escenario Pesimista

Estado de Resultados Escenario Pesimista			
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Cantidades	11.259	14.820	17.352
Ventas	\$ 112.590.000	\$ 152.646.000	\$ 184.087.368
Costo de Ventas	\$ 36.392.841	\$ 49.340.275	\$ 59.503.174
Utilidad Bruta	\$ 76.197.159	\$ 103.305.725	\$ 124.584.194
Gastos Operacionales			
Fletes	\$ 553.681	\$ 2.519.400	\$ 2.949.840
Gastos de Personal	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639
Servicios	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696
Publicidad	\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 1.183.000
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000
Papeleria	\$ 2.251.800	\$ 2.964.000	\$ 3.470.400
Total Gastos Operacionales	\$ 77.950.729	\$ 88.182.373	\$ 101.471.575
Utilidad Operacional	-\$ 1.753.570	\$ 15.123.352	\$ 23.112.620
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 1.753.570	\$ 15.123.352	\$ 23.112.620
Impuestos	\$ 578.678	\$ 4.990.706	\$ 7.627.164
Utilidad Bruta	-\$ 1.174.892	\$ 10.132.646	\$ 15.485.455

ANEXO 26. Balance General Inicial Año 1

Balance Inicial	
<i>Mía Confecciones</i>	
ACTIVOS	
<i>Corriente</i>	
Bancos	\$ 10.000.000
Activo Fijo Neto	\$ -
Total Activos	\$ 10.000.000
PATRIMONIO	
Capital Suscrito Pagado	
<i>Valeria Álvarez</i>	\$ 5.000.000
<i>Ángela Bermúdez</i>	\$ 5.000.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.000.000

ANEXO 27. Estado de Resultados Proyecto Nuevas Trenzas SAS

Estado de Resultados Escenario Intermedio								
Nuevas Trenzas SAS								
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidades	14.718	22.776	32.268	39.322	46.980	56.016	69.036	85.286
Ventas	\$ 77.416.680	\$ 126.179.040	\$ 189.090.480	\$ 246.943.858	\$ 319.464.612	\$ 414.521.508	\$ 561.949.376	\$ 772.689.881
Costo de Ventas	\$ 55.911.301	\$ 88.252.786	\$ 127.533.181	\$ 158.522.130	\$ 193.181.410	\$ 234.945.434	\$ 295.341.597	\$ 372.159.432
Utilidad Bruta	\$ 21.505.379	\$ 37.926.254	\$ 61.557.299	\$ 88.421.727	\$ 126.283.202	\$ 179.576.074	\$ 266.607.779	\$ 400.530.449
Gastos Operacionales	\$ 47.689.489	\$ 56.203.604	\$ 66.823.380	\$ 113.973.457	\$ 144.576.221	\$ 169.146.061	\$ 203.854.869	\$ 252.638.723
Fletes	\$ 2.169.265	\$ 2.603.117	\$ 3.644.364	\$ 5.466.547	\$ 8.199.820	\$ 13.119.712	\$ 20.991.539	\$ 33.586.462
Gastos de Personal	\$ 36.402.624	\$ 40.042.886	\$ 46.049.319	\$ 55.259.183	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639	\$ 110.518.366
Servicios	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696	\$ 1.573.527	\$ 1.620.733	\$ 1.669.355	\$ 1.719.435	\$ 1.771.018
Publicidad	\$ 7.144.400	\$ 11.574.400	\$ 15.040.000	\$ 51.048.000	\$ 61.257.600	\$ 73.509.120	\$ 88.210.944	\$ 105.853.133
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000	\$ 266.200	\$ 292.820	\$ 322.102	\$ 354.312	\$ 389.743
Gastos Legales	\$ 93.200							
Papeleria	\$ 240.000	\$ 280.000	\$ 320.000	\$ 360.000	\$ 400.000	\$ 440.000	\$ 480.000	\$ 520.000
Total Gastos Operacionales	\$ 47.689.489	\$ 56.203.604	\$ 66.823.380	\$ 113.973.457	\$ 144.576.221	\$ 169.146.061	\$ 203.854.869	\$ 252.638.723
Utilidad Operacional	-\$ 26.184.110	-\$ 18.277.350	-\$ 5.266.081	-\$ 25.551.729	-\$ 18.293.019	\$ 10.430.013	\$ 62.752.910	\$ 147.891.726
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 26.184.110	-\$ 18.277.350	-\$ 5.266.081	-\$ 25.551.729	-\$ 18.293.019	\$ 10.430.013	\$ 62.752.910	\$ 147.891.726
Impuestos	-\$ 8.640.756	-\$ 6.031.526	-\$ 1.737.807	-\$ 8.432.071	-\$ 6.036.696	\$ 3.441.904	\$ 20.708.460	\$ 48.804.270
Utilidad Bruta	-\$ 17.543.353	-\$ 12.245.825	-\$ 3.528.274	-\$ 17.119.659	-\$ 12.256.323	\$ 6.988.109	\$ 42.044.450	\$ 99.087.457

ANEXO 28. Balance General de Nuevas Trenzas SAS

Balance al 15 de Abril de 2013	
<i>Nuevas Trenzas SAS</i>	
ACTIVOS	
Total Activo	\$ 1.733.683
Bancos	\$ 100.000
Caja	\$ 297.678
Inventario	\$ 1.336.004
Producto Terminado	\$ 1.158.646
Materiales	\$ 177.359
PASIVOS Y PATRIMONIO	
Patrimonio	
Utilidades	\$ 289.711
Capital	\$ 1.443.971
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 1.733.682

ANEXO 29. Flujo de Caja para Proyección de Escenario Producción Directa

Flujo de Caja - Escenario Intermedio de Crecimiento									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Unidades Vendidas		14.718	22.776	32.268	39.322	46.980	56.016	69.036	85.286
Ingresos Afectados a Impuestos		\$ 77.416.680	\$ 126.179.040	\$ 189.090.480	\$ 246.943.858	\$ 319.464.612	\$ 414.521.508	\$ 561.949.376	\$ 772.689.881
Ingresos por venta de Producto		\$ 77.416.680	\$ 126.179.040	\$ 189.090.480	\$ 246.943.858	\$ 319.464.612	\$ 414.521.508	\$ 561.949.376	\$ 772.689.881
Egresos Afectados a Impuestos		\$ 138.243.063	\$ 160.004.666	\$ 192.049.278	\$ 256.533.455	\$ 318.436.596	\$ 366.201.039	\$ 433.487.239	\$ 523.128.466
Costos de Producción		\$ 27.947.101	\$ 44.112.898	\$ 63.747.089	\$ 79.236.825	\$ 96.561.165	\$ 117.436.791	\$ 147.625.638	\$ 186.022.809
Maquinaria		\$ 4.750.000							
Gastos de Administración		\$ 69.143.338	\$ 75.848.881	\$ 82.252.869	\$ 122.037.446	\$ 149.070.182	\$ 168.678.475	\$ 193.762.962	\$ 226.587.291
Arrendamiento Taller		\$ 30.000.000	\$ 30.900.000	\$ 31.827.000	\$ 32.781.810	\$ 33.765.264	\$ 34.778.222	\$ 35.821.569	\$ 36.896.216
Servicios		\$ 18.660.000	\$ 19.219.800	\$ 19.796.394	\$ 20.390.286	\$ 21.001.994	\$ 21.632.054	\$ 22.281.016	\$ 22.949.446
Publicidad		\$ 7.144.400	\$ 11.574.400	\$ 15.040.000	\$ 51.048.000	\$ 61.257.600	\$ 73.509.120	\$ 88.210.944	\$ 105.853.133
Mantenimiento y Reparaciones		\$ 200.000	\$ 220.000	\$ 242.000	\$ 266.200	\$ 292.820	\$ 322.102	\$ 354.312	\$ 389.743
Papelería		\$ 240.000	\$ 280.000	\$ 320.000	\$ 360.000	\$ 400.000	\$ 440.000	\$ 480.000	\$ 520.000
Salarios Trabajadores		\$ 10.729.673	\$ 11.051.564	\$ 11.383.111	\$ 11.724.604	\$ 24.152.684	\$ 24.877.264	\$ 25.623.582	\$ 26.392.290
Fletes		\$ 2.169.265	\$ 2.603.117	\$ 3.644.364	\$ 5.466.547	\$ 8.199.820	\$ 13.119.712	\$ 20.991.539	\$ 33.586.462
Gastos de Ventas		\$ 36.402.624	\$ 40.042.886	\$ 46.049.319	\$ 55.259.183	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639	\$ 110.518.366
Salarios Socias		\$ 36.402.624	\$ 40.042.886	\$ 46.049.319	\$ 55.259.183	\$ 72.805.248	\$ 80.085.773	\$ 92.098.639	\$ 110.518.366
Utilidad Antes de Impuestos		\$ (60.826.383)	\$ (33.825.626)	\$ (2.958.798)	\$ (9.589.597)	\$ 1.028.016	\$ 48.320.469	\$ 128.462.138	\$ 249.561.415
Impuestos		\$ 20.072.706	\$ 11.162.457	\$ 976.403	\$ 3.164.567	\$ (339.245)	\$ (15.945.755)	\$ (42.392.505)	\$ (82.355.267)
Utilidad Despues de Impuestos		\$ (40.753.677)	\$ (22.663.169)	\$ (1.982.394)	\$ (6.425.030)	\$ 688.771	\$ 32.374.714	\$ 86.069.632	\$ 167.206.148
Egresos No Afectados a Impuestos	\$ (2.150.000)	\$ (93.200)							
Inversión Intangible									
Gastos de Puesta en Marcha	\$ -	\$ (93.200)							
Capital de Trabajo	\$ (2.150.000)								
Beneficios No Afectados a Impuestos									\$ (2.150.000)
Recuperación de Capital de Trabajo									\$ (2.150.000)
FLUJO DE CAJA	\$ (2.150.000)	\$ (40.846.877)	\$ (22.663.169)	\$ (1.982.394)	\$ (6.425.030)	\$ 688.771	\$ 32.374.714	\$ 86.069.632	\$ 165.056.148