

**Estudio de Viabilidad para la Creación de la Empresa Suona, Dedicada a la
Producción y Comercialización de Pijamas Bordadas en Cartago, Valle del Cauca**

Ana Paula Moreno Agudelo

Universidad del Valle Sede Cartago
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca
Marzo 2021

Estudio de Viabilidad para la Creación de la Empresa Suona, Dedicada a la Producción y Comercialización de Pijamas Bordadas en Cartago, Valle del Cauca

Ana Paula Moreno Agudelo

Trabajo De Grado De Creación De Empresa Para Optar Por El Título De Administrador
De Empresas

Asesor
Augusto Cardona
Economista

Universidad del Valle Sede Cartago
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca
Marzo 2021

Nota de Aceptación

Firma del Presidente de Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Descripción del problema	2
Formulación del Problema.....	4
Sistematización del Problema	4
Objetivos	5
Objetivo general.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación	8
Marco Referencial.....	10
Marco Contextual.....	10
Marco Histórico	11
Análisis de Antecedentes	12
Marco Teórico.....	20
Marco Conceptual.....	33
Marco Legal	36
Diseño Metodológico.....	47
Análisis Del Sector	54
Análisis del Entorno.....	54
Análisis del sector basado en modelo de las cinco fuerzas.....	60
Análisis del mercado.....	66
Análisis de la demanda	66
Análisis de la oferta	83
Estudio Técnico	85
Estudio Administrativo	107
Estudio Legal	117
Análisis Económico	119
Plan de inversión.....	119

Ingresos	122
Proyección de Ventas.....	122
Presupuesto de Operación.....	123
Insumos	123
Nómina operativa.....	125
Costos generales de fabricación.....	126
Gastos Administrativos.....	127
Nómina Administrativa.....	128
Gastos de ventas.....	128
Flujo Monetario Neto (A precios constantes).....	129
Punto De Equilibrio	131
Análisis Financiero	132
Balance General	132
Estado de Resultados	134
Flujo de Caja	135
Análisis de Sensibilidad.....	137
Riesgos.....	139
Conclusiones.....	142
Lista de Referencias.....	144

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de objetivos</i>	5
Tabla 2 <i>Matriz de antecedentes</i>	15
Tabla 3 <i>Matriz Marco Teórico</i>	31
Tabla 4 <i>Matriz de marco conceptual.</i>	34
Tabla 5 <i>Matriz de impacto de las normas y leyes nacionales sobre las operaciones de la empresa.</i>	44
Tabla 6 <i>Modelo de encuesta aplicada a mujeres mayores de 15 años de la ciudad de Cartago, como herramienta de recolección de información.</i>	51
Tabla 7 <i>Evaluación variables del entorno demografico</i>	55
Tabla 8 <i>Evaluación variables del entorno económico</i>	56
Tabla 9 <i>Evaluación variables del entorno sociocultural</i>	57
Tabla 10 <i>Evaluación variables del entorno tecnológico</i>	58
Tabla 11 <i>Evaluación variables del entorno global</i>	58
Tabla 12 <i>Evaluación variables del entorno geográfico</i>	59
Tabla 13 <i>Matriz de localización</i>	94
Tabla 14 <i>Presupuesto de inversión</i>	96
Tabla 15 <i>Tabla de Inversión fija</i>	98
Tabla 16 <i>Mano de obra operativa</i>	100
Tabla 17 <i>Mano de obra administrativa</i>	101
Tabla 18 <i>Mano de obra ventas</i>	101
Tabla 19 <i>Materia prima requerida para pijama corta.</i>	102
Tabla 20 <i>Materia prima requerida para batola de satín.</i>	103
Tabla 21 <i>Materia prima requerida para batola de franela</i>	103
Tabla 22 <i>Costos generales de producción para el Año 1.</i>	103
Tabla 23 <i>Gastos administrativos mensuales</i>	104
Tabla 24 <i>Gastos de ventas mensual</i>	105
Tabla 25 <i>Presupuesto de Operación mensual.</i>	105
Tabla 26 <i>Costo de pijama corta</i>	106

Tabla 27 <i>Costo de batola satín</i>	106
Tabla 28 <i>Costo de batola franela</i>	106
Tabla 29 <i>Perfil requerido y funciones del gerente</i>	111
Tabla 306 <i>Perfil requerido y funciones de la diseñadora</i>	113
Tabla 317 <i>Perfil requerido y funciones del auxiliar de producción</i>	113
Tabla 328 <i>Perfil requerido y funciones de la asesora comercial</i>	114
Tabla 33 <i>Presupuesto de inversión</i>	119
Tabla 34 <i>Inversión fija maquinaria y equipo</i>	119
Tabla 35 <i>Inversión fija muebles y enseres</i>	120
Tabla 36 <i>Inversión muebles y enseres área administrativa</i>	120
Tabla 37 <i>Inversión muebles y enseres área de ventas</i>	121
Tabla 38 <i>Inversión activos fijos intangibles</i>	121
Tabla 39 <i>Presupuesto de ventas mensual</i>	122
Tabla 40 <i>Proyección de ventas en unidades a cinco años</i>	123
Tabla 41 <i>Proyección de ventas en pesos a cinco años</i>	123
Tabla 42 <i>Materias primas requeridas mensualmente para el año 1</i>	123
Tabla 43 <i>Materias primas requeridas anualmente proyectado a 5 años</i>	124
Tabla 44 <i>Costo de nómina operativa mensual para el año 1</i>	125
Tabla 45 <i>Proyección de costo de nómina operativa anual a 5 años</i>	126
Tabla 46 <i>Costos generales de producción para el Año 1</i>	126
Tabla 47 <i>Costos generales de producción proyectados a 5 años</i>	127
Tabla 48 <i>Gastos administrativos mensuales</i>	127
Tabla 49 <i>Nómina Administrativa mensual</i>	128
Tabla 50 <i>Gastos de ventas mensual</i>	129
Tabla 51 <i>Nómina de ventas</i>	129
Tabla 52 <i>Flujo monetario neto</i>	130
Tabla 53 <i>Punto de equilibrio</i>	131
Tabla 54 <i>Balance general</i>	132
Tabla 55 <i>Estado de resultados</i>	134
Tabla 56 <i>Flujo de caja</i>	135

Tabla 57 <i>Indicadores Financieros</i>	136
Tabla 58 <i>Análisis de sensibilidad según demanda.</i>	137
Tabla 59 <i>Análisis de sensibilidad según costo de materia prima.</i>	138
Tabla 60 <i>Matriz riesgo del proyecto</i>	139

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 <i>Marco teórico</i>	21
Ilustración 2 <i>Relación del entorno y la organización como sistema abierto</i>	26
Ilustración 3 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter</i>	60
Ilustración 4 <i>Modelo de pijama corta</i>	86
Ilustración 5 <i>Modelo de batola satín</i>	86
Ilustración 6 <i>Modelo batola franela</i>	87
Ilustración 7 <i>Empaque para pijama Suona</i>	88
Ilustración 8 <i>Sistema de producción de pijamas Suona</i>	89
Ilustración 9 <i>Flujo de proceso de una pijama bordada Suona</i>	90
Ilustración 10 <i>Distribución de la planta</i>	93
Ilustración 11 <i>Tabla costo de empleado Salario Mínimo Legal Vigente 2021</i>	99
Ilustración 12 <i>Logotipo Suona</i>	109
Ilustración 13 <i>Organigrama de la empresa Suona</i>	110

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Pregunta N°1. Rango de edad	68
Gráfica 2 Pregunta N°2 Frecuencia de compra.....	69
Gráfica 3 Pregunta N°3 Experiencia de compra.	70
Gráfica 4 Pregunta N°4 Motivo de no compra	70
Gráfica 5 Pregunta N° 5 Material preferido del consumidor.....	72
Gráfica 6 Pregunta N°6 Valoración atributo diseño	73
Gráfica 7 Pregunta N°7 Valoración atributo comodidad.....	73
Gráfica 8 Pregunta N°8 Valoración atributo calidad	74
Gráfica 9 Pregunta N°9 Valoración atributo precio.....	74
Gráfica 10 Pregunta N°10 Percepción del cliente del precio actual de mercado.....	75
Gráfica 11 Pregunta N°11 Actitud del cliente frente al precio actual.	76
Gráfica 12. Pregunta N°12 Precio que el cliente esta dispuesto a pagar.	76
Gráfica 13 Pregunta N°13 Percepción de valor del cliente	77
Gráfica 14. Pregunta N°14 Percepción del cliente frente a la compra.....	78
Gráfica 15. Pregunta N°15 Actitud de probabilidad compra del cliente	79
Gráfica 16 Pregunta N° 16 Probabilidad de compra del cliente.	79

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1 <i>Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra necesaria para que sea representativa de la población total</i>	49
Ecuación 2 <i>Fórmula empleada para el cálculo del tamaño de la muestra.</i>	66

Introducción

El presente proyecto propone la creación de la empresa Suona, dedicada a la confección y comercialización de pijamas bordadas en la ciudad de Cartago, Valle.

Suona, surge de la necesidad de crear proyectos en Cartago que generen impacto social, en la medida que pueda generar empleo en sectores vulnerables de la ciudad, donde residen Madres Cabeza de Hogar que tienen dificultades a la hora de encontrar quien cuide de sus hijos mientras ellas salen a trabajar para conseguir su sustento, optando por labores que puedan realizar desde sus hogares, como el bordado, esa técnica propia de la región que plasma formas elaboradas con hilo en telas como lino, chalís, dacrón, entre otras que por su estilo y calidad han ido perdiendo participación en el mercado, volviéndose cada vez menos comerciales. De esta manera el bordado tiene el desafío de adaptarse a telas y tendencias de moda que se acerquen más a las preferencias del consumidor actual, teniendo que transformarse para no ser condenado a desaparecer.

Para definir el marco en el que el proyecto opera se incluyen planteamientos del tipo teórico, conceptual y legal que explican teorías, autores y leyes que soportan la idea del proyecto, también se define la metodología a emplear, que para este caso es un enfoque cualitativo-cuantitativo, puesto que permite comprender variables de percepción de las personas que dan vida al proyecto (clientes), así como analizar de manera cuantitativa cifras que sustenten la rentabilidad del proyecto.

Para definir la viabilidad del proyecto se realiza un plan de negocios, basado en el método de Rodrigo Varela Villegas, en el que se analizan todas las oportunidades desde la perspectiva de mercado, los requerimientos técnicos para el desarrollo de la producción, el estudio económico, financiero y se analizan los posibles riesgos.

Planteamiento del Problema

Descripción del problema

En la ciudad de Cartago, el 56,4% de los establecimientos se dedican a comercio; según datos de la Cámara de Comercio de Cartago, a enero de 2019 se encontraban registrados 44 establecimientos dedicados a la comercialización y confección de prendas bordadas a mano, correspondiente a la actividad CIIU “C1410 Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel”, es por ello que la ciudad se ha convertido a nivel regional en un referente de comercio y desarrollo empresarial, destacándose como reconocido oferente de bordados a nivel nacional, captando la atención de numerosos turistas que llegan al municipio con el deseo de adquirir una prenda típica Cartagüeña y llevar a sus ciudades como regalo o con el fin de comercializarlas.

Entre el gremio de comerciantes de bordados es bien sabido que un gran porcentaje de sus ventas provienen de consumidores ajenos a la ciudad de Cartago y si bien, es optimista el panorama de la ciudad respecto a su potencial en el sector de turismo, es también preocupante el poco sentido de pertenencia de la comunidad Cartagüeña con el producto local, que a través de los años ha ido disminuyendo sus niveles de compra en la medida que las nuevas generaciones no sienten preferencia por el sector y el bordado se limita a ser un producto para las generaciones mayores.

Es un desafío entonces para los productores, desarrollar productos innovadores que logren atraer al público más joven, saliendo de las líneas tradicionales de confección y combinándolas con tendencias de moda a las que se puedan aplicar las técnicas tradicionales de bordado, evitando que la tradición del bordado Cartagüeño tienda a desaparecer al no lograr adaptarse a las necesidades del mercado actual y con ello se desencadenen otros problemas sociales como desempleo y aumento en índices de pobreza, puesto que muchas familias de la ciudad dependen de este sector.

La creación de este proyecto, que tiene como objetivo la producción y comercialización de pijamas bordadas a mano apuesta por la idea de captar ese mercado joven a través de diseños modernos que combinan las técnicas tradicionales del bordado Cartagüeño con estilos de pijama

modernos para mujeres de todas las edades, logrando ganar participación en el mercado y trabajando porque la comunidad Cartagüeña vuelva a tener sentido de pertenencia con el producto del municipio.

Para la creación de la empresa, se hace necesario una investigación que permita conocer las características actuales del sector, para entender más a fondo las oportunidades y amenazas que puedan presentársele a la empresa y aprovechar las fortalezas que se puedan identificar; posteriormente se llevarán a cabo estudios técnicos, administrativos y financieros para determinar el nivel de factibilidad del proyecto y en base a esto ponerlo en marcha.

Con base en lo anterior se procede a la formulación del problema.

Formulación del Problema

¿Qué nivel de factibilidad tiene la creación de una empresa productora y comercializadora de pijamas bordadas en el municipio de Cartago?

Sistematización del Problema

- ¿Qué elementos se evidencian en el entorno que permiten caracterizar el sector en el que va a operar la empresa Suona, dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas?
- ¿Cuáles son las características del mercado, que permiten conocer las necesidades reales del cliente potencial?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos, administrativos, legales y de responsabilidad social empresarial, necesarios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas??
- ¿Cuál es el nivel de factibilidad de un proyecto enfocado a la producción y comercialización de pijamas en Cartago, basado en un estudio económico y financiero del mismo?
- ¿Cuáles son los posibles riesgos en la creación de una empresa de pijamas bordadas en la ciudad de Cartago?

Objetivos

Objetivo general

Determinar el nivel de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de pijamas bordadas en el municipio de Cartago.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno, logrando caracterizar el sector en el que va a operar la empresa Suona, dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas.
- Llevar a cabo un estudio de mercado, que permita conocer las necesidades reales del cliente potencial.
- Definir los requerimientos técnicos, administrativos, legales y de responsabilidad social empresarial, necesarios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas.
- Determinar, por medio de un estudio económico y financiero, el nivel de factibilidad del proyecto.
- Evaluar los posibles riesgos en la creación de una empresa de pijamas bordadas en la ciudad de Cartago.

Tabla 1 Operacionalización de objetivos

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Realizar un análisis del entorno,	Factores	Entorno	Análisis integrado del macroambiente- indicadores estadísticos.

logrando caracterizar el sector en el que va a operar la empresa Suona, dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas.	Políticas	Marcos regulatorios	Trámites para la constitución de la empresa
Llevar a cabo un estudio de mercado, que permita conocer las necesidades reales del cliente potencial.	Producto Clientes Mercado	Caracterización Tipo de comprador Tamaño Competencia Plan de mercado	Descripción-especificaciones- eslogan-logotipo-canales de distribución-punto de venta Caracterización de edad, estrato y hábitos de compra. Caracterización del nivel total de consumo, encuestas Investigación de precios-oferta- imagen de marca Precios estipulados, margen de utilidad, punto de equilibrio.
Definir los requerimientos técnicos, administrativos, legales y de responsabilidad	Personal	Ejecutivo Operativo Estructura de la organización	Caracterización de cargos y perfiles. Funciones, experiencia, capacitación. Organigrama, líneas de autoridad

social empresarial, necesarios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas.	Instalaciones	Estructura física	Planos y especificaciones de requerimientos locativos.
	Producción	Requerimientos técnicos	Estudio técnico de requerimientos de maquinaria, insumos; tipo, tamaño y capacidad.
Determinar, por medio de un estudio económico y financiero, el nivel de factibilidad del proyecto.	Estrategias diagnósticas	Financiera	Determinación de fuentes de recursos, capital, inversión.
	Estrategias analíticas	Proyección	Análisis de costos, presupuesto, ingresos estimados, proyección de ventas.
Evaluar los posibles riesgos en la creación de una empresa de pijamas bordadas en la ciudad de Cartago.	Riesgos	Mercado	Amenaza de productos sustitutos
		Técnicos	Obsolescencia de equipos, cambios tecnológicos
		Económicos	Mercado de insumos cambiante.
	Supervivencia	Financieros	Demora en desembolso de recursos.
		Factibilidad	Respuesta a la pregunta problema.

Fuente: Elaboración propia

Justificación

Según el DANE (2018), en Colombia el porcentaje de ocupación por sexo, para 2018 fue de 66,1% para los hombres y solo 37,4% para las mujeres, por su parte, la ciudad de Cartago cuenta con una tasa de desempleo del 31.2%. Ante la situación económica del país, las pocas oportunidades y la ineficiente oferta laboral, el emprendimiento se transforma en el del proyecto de vida de muchas mujeres, al tiempo que se convierte en el motor de desarrollo de una sociedad que busca permanentemente medios para mejorar su nivel de vida y crear un mejor panorama para las futuras generaciones.

A partir de la identificación de una oportunidad de negocio se encuentra la manera de afrontar estas dificultades del contexto nacional, generando empleo y logrando ayudar a muchas mujeres que a diario tienen que asumir solas la responsabilidad de ser empleadas, proveedoras del hogar, madres y padres al mismo tiempo, cifra que cada vez más va en aumento, pues mientras el porcentaje de jefatura femenina en 2005 era de un 29,9% en 2018 aumentó hasta un 40,7%.

La razón de ser de este proyecto es el deseo de aportar al desarrollo económico y social del municipio de Cartago, en la medida que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y genera mayores oportunidades no solo para las mujeres que se ven inmersas en su proceso productivo sino en todos los ciudadanos a los que logre impactar de manera indirecta.

Es gratificante saber que este proyecto pueda contribuir al crecimiento de la región y del sector de bordados de la ciudad de Cartago, que se ha convertido a través de los años en un aliado fundamental del turismo la región, generando empleo a muchos ciudadanos y logrando que la ciudad se posicione como uno de los destinos más llamativos del Valle del Cauca.

Aprovechando el potencial de comercio y turismo del municipio, además de ventajas como su tradición en bordado y reputación, nace la idea de aprovechar estos factores y plantear la ejecución de un proyecto que logre satisfacer las necesidades de un mercado que demanda más de lo que la oferta local está proporcionándole, tal vez por el empirismo de sus empresarios, las pocas

oportunidades de capacitación, de generación de estrategias, acompañamiento y asesorías, haciendo que el sector pierda competitividad en un mundo de infinitas posibilidades.

De todo esto surge la idea de impulsar la creación de una empresa productora y comercializadora de bordados, dedicada exclusivamente a la línea de pijamas femeninas, que es un producto poco ofertado por los comerciantes actuales de la ciudad y que en medio de su poca variedad, sus diseños anticuados y sus altos precios, no logran satisfacer las expectativas de los consumidores, sobre todo de los turistas y de las nuevas generaciones que no logran ver sus preferencias y hábitos de compra reflejados en el sector del bordado.

La creación del proyecto, tiene como objetivo la producción y comercialización de pijamas bordadas a mano por mujeres madre cabeza de hogar, ofreciendo al mercado un producto con materia prima de calidad, precios competitivos y diseños modernos que combinan las técnicas tradicionales del bordado Cartagüenho con estilos modernos para mujeres de todas las edades, teniendo como principal ventaja competitiva la diferenciación, ofreciendo productos innovadores elaborados por una empresa comprometida con el desarrollo social de sus empleadas, de la comunidad cartagüeha y del medio ambiente.

Marco Referencial

Marco Contextual

Esta Propuesta de factibilidad de creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Pijamas Bordadas en Cartago, se enmarca en el alcance y los límites planteados a continuación:

Límites de cobertura geográfica: El estudio comprende la identificación y análisis de las variables sociales y económicas del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Comprendiendo sus siete comunas urbanas, cada una de estas con múltiples barrios y una Rural.

Además, hacen parte del municipio los corregimientos de la Grecia, Zaragoza, Cauca, Piedra de Moler, Coloradas y Modín.

Límites censales: Basados en datos DANE del censo 2005 y proyecciones poblacionales para el año 2019.

Población total 132.959

Población Urbana 130.946

Población Rural 1.994

Población Femenina 69.010

Población Masculina 63.949

Límites conceptuales: Como respaldo teórico y punto de referencia del estudio, se toman las teorías de emprendimiento, evaluación de proyectos, competitividad, entre otras.

Límites de área económica y profundidad de los análisis: Se refiere a un estudio de naturaleza descriptiva, concentrado en inferencia estadística y muestreo sobre la población objeto del estudio.

Marco Histórico

El bordado es una palabra que deriva del francés medieval borde, aplicado inicialmente a los ribetes decorativos de punto tejidos en las vestiduras litúrgicas medievales. En esa época, la palabra abarcaba también el adorno en punto sobre cualquier textil. (Encarta(R), 1998)

El arte del bordado es uno de los más antiguos que existen y se atribuyen a culturas como la egipcia, quienes la utilizaban en prendas y accesorios para santuarios y tumbas reales.

En la época medieval el bordado se popularizó como un arte noble, practicado por las mujeres en sus horas de ocio y utilizado para enriquecer las prendas o crear suntuosas vestiduras eclesiásticas y accesorios con fines religiosos, ornamentados con perlas e hilos de oro y plata.

Uno de los principales centros del bordado de lujo durante la edad media fue España, quien destacaba en toda Europa por sus técnicas de bordado de seda, los españoles adoptaron la costumbre de ornamentar las mangas, cuellos y la parte delantera de las camisas de los árabes durante la conquista de la Península Ibérica.

A su vez los conquistadores españoles, introdujeron al continente americano las primeras prendas bordadas y transmitieron a los nativos técnicas como la cadeneta, que hoy siguen siendo muy utilizadas en prendas modernas. (Ginsburg, 1993)

En América, el bordado se convirtió en parte fundamental de la educación de las jóvenes, siendo impartido principalmente por las religiosas en los colegios.

En el año de 1890, llega el bordado a Cartago, con la fundación del primer colegio religioso regentado por la comunidad de las Madres vicentinas, originarias de Francia, Bélgica y Suiza. Posteriormente para el año de 1910 se funda el Colegio de Maria Auxiliadora, dirigido por las madres Franciscanas que al igual que las anteriores procedían de la vieja Europa, especialmente de Suiza, de la mano de las comunidades religiosas, la población femenina cartagüeña se fue capacitando en las técnicas de bordado y así fue creciendo la tradición en la ciudad, trasladándose

de generación en generación y volviéndose una oportunidad de empleo para muchas familias del municipio. (Vicuña, 2008)

Hoy, el sector del bordado genera empleo de manera directa e indirecta a más de 18 mil personas, y según el ex alcalde del municipio, Carlos Andrés Londoño, “Se constituye en la actividad más representativa, icónica y de mayor proyección nacional e internacional en la región” lo cual lo convierte en un sector muy atractivo para desarrollar una idea de negocio aprovechando la tradición, el atractivo turístico y la mano de obra de la ciudad. (Vallejo, 2017)

Análisis de Antecedentes

Para el desarrollo de un estudio de factibilidad, se hace necesaria la consulta a publicaciones previamente hechas sobre el tema o sobre sectores de similares características.

A nivel internacional se encontró la obra de (Cibrián-Urbe & A., 2013), la cual plantea la oportunidad de comercializar artículos bordados en el municipio mexicano Talpa de Allende, aprovechando el turismo religioso y el comercio que se da alrededor de éste.

El autor plantea un marco contextual muy interesante en el que se evidencian diferentes estrategias para abordar un mercado saturado y que presenta poca variedad en la oferta de souvenirs, pero con diferentes ventajas como inversión estatal en la imagen del municipio, oportunidad de mercado todas las temporadas del año, proyección de turismo en crecimiento y valor agregado en un producto tradicional. Todo este panorama es muy similar a las características del mercado Cartagüenio y brinda excelentes bases para entender cómo aprovechar las oportunidades del municipio y con qué estrategias afrontar las amenazas potenciales.

El autor toma como referencia a Porter para realizar un análisis del entorno competitivo y entender características del mercado que tendrán impacto en la viabilidad de la empresa, también utiliza como herramienta la matriz FODA Weirich, H. (1982), para plantear factores positivos y negativos así como elementos internos o externos de la situación actual del proyecto, bajo el postulado que las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

Estas herramientas serán de gran utilidad para la presente investigación y permitirán plantear estrategias para afrontar los desafíos del mercado, conocer las características del sector, la situación del entorno competitivo y permitir mitigar riesgos al conocer aquellos factores que debiliten el nivel de factibilidad del proyecto.

A nivel nacional se consultó la obra de (Ortiz, 2017), cuyo objetivo es diseñar un modelo de negocios para las Fami-empresas de Artes Textiles (bordados computarizados) de la Ciudad de Barranquilla, esta obra se basa en modelos de Asociatividad y busca que las empresas familiares pequeñas, que en su mayoría presentan problemas de informalidad en sus operaciones y en sus niveles de competitividad, logren mejorar su desempeño y obtener mayor participación en los mercados.

La obra, se basa en la Teoría de Modelo de Negocio (Osterwalder y Pigneur, 2009) que describe nueve módulos en los que detallan los pilares sobre los cuales una empresa crea, proporciona y capta valor y aborda el tema de asociatividad desde diferentes autores para entender la naturaleza del clúster e identificar oportunidades de crear un Red empresarial para fortalecer el gremio.

La obra realiza una caracterización de las famiempresas de arte textil de la ciudad de Barranquilla, describiendo la naturaleza, características y tendencias de este tipo de empresa, todo esto contribuye de manera enriquecedora a los objetivos de esta investigación, pues el gremio de comerciantes de Bordado de la ciudad de Cartago presenta una fuerte tendencia al modelo de famiempresa, por lo tanto, la obra es pertinente en cuanto a que proporciona las herramientas para conocer a fondo aspectos sobre los competidores locales y la naturaleza de su negocio.

La metodología utilizada fue un estudio de tipo descriptivo, recolectando datos sobre el sector por medio de fuentes de información primarias y secundarias.

Para la obtención de información se llevaron a cabo encuestas y entrevistas a los microempresarios y demás personas relacionadas con el sector, además se consultaron datos estadísticos, entre otras fuentes secundarias de información.

Esta metodología será la aplicada en la presente investigación, puesto que se considera adecuado combinar el trabajo de campo con revisión documental bibliográfica para la obtención de información pertinente para la caracterización del sector, además el enfoque cualitativo-cuantitativo se hace necesario para el estudio de factibilidad de la empresa abordando desde los

aspectos de tipo descriptivo del entorno que influyen en la empresa, hasta los datos numéricos, estadísticos y financieros que darán aval al proyecto.

En la escala departamental, se encontró la obra de (Martinez Crespo, 2005) un artículo que muestra de manera detallada y muy clara un recuento por los diferentes enfoques del pensamiento administrativo y su evolución, así como sus logros.

Es un recuento analítico de la literatura administrativa desde finales del siglo XIX hasta la actualidad que cumple un papel de suma importancia para el soporte teórico de esta investigación.

Gracias a este artículo se pudo caracterizar un poco el paradigma administrativo bajo el cual se inscribe esta obra y se consiguió identificar el modelo administrativo más apropiado para el caso de esta empresa emergente, entendida como un sistema abierto (Katz & Kahn, 1978) que sostiene un proceso de retroalimentación constante con su entorno.

De este artículo se tomarán como referencia algunos autores y teorías administrativas que darán rigurosidad al marco teórico.

A nivel departamental, se consultó la obra de (Ruiz & Valenzuela, 2013), tesis en Administración de Empresas, analizando la factibilidad de crear una empresa de marquillas en la ciudad de Cali, siendo sus principales clientes los colegios, universidades, empresas e instituciones que desean plasmar sus logotipos en camisetas y uniformes, ofreciéndoles la opción de hacerlo por medio de marquillas bordadas o estampadas.

Para el soporte teórico de su obra, las autoras toman como referencia a (Varela, 2008) para plantear la metodología del plan de negocio y los factores que determinarán el nivel de factibilidad del proyecto.

Si bien, el modelo de negocio es muy diferente, debido a la naturaleza de las técnicas de producción que en su caso son más estandarizadas y menos artesanales que en el bordado a mano, esta obra arroja importantes datos sobre la industria textil en el Valle del Cauca, aportando a esta investigación una visión del mercado a nivel departamental y de las oportunidades que se presentan en el sector de manufacturas.

A nivel Local se encuentra el proyecto de investigación de (Pérez-Bustos, 2015) con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Artesanías de Colombia; la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia); Politécnico Grancolombiano (Bogotá, Colombia) y Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS). En éste se pudo investigar durante un periodo de dos años el mercado de bordado Cartagüño, en la búsqueda de estrategias que pudieran fortalecer el diseño de producto e innovación a través de talleres con diferentes bordadoras de la asociación pro-bordados de Cartago y particulares, esta obra constituye un diagnóstico parcial de la situación del bordado Cartagüño, está estructurado por varios componentes que tratan temas relevantes para el gremio, yendo desde la elaboración de una herramienta tecnológica que aporte innovación y desarrollo al sector, hasta recomendaciones dirigidas a quienes diseñan proyectos que buscan impactar y fortalecer el sector.

En la obra se identifica la problemática del bordado tradicional y su tendencia a desaparecer de manera paulatina por generaciones, así que plantea recomendaciones que buscan fortalecer el diseño de bordado en Cartago, así como dar a los productores y empresarios pautas para la venta y exhibición de sus productos.

Esta investigación es de gran utilidad para el presente proyecto, puesto que muestra un panorama del sector de bordados del municipio y de sus características de competitividad, temas de sumo interés para el plan de factibilidad de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pijamas bordadas.

A continuación, en el Cuadro 1 se relacionan las obras utilizadas como referencia para la elaboración esta investigación, sintetizando la idea de cada una y cómo aporta a este proyecto.

Tabla 2 *Matriz de antecedentes*

Obra	Autor	Contexto	Resumen	Impacto en el proyecto
Plan de negocios de la comercialización y distribución de	Cibrián-Uribe, y. A. (2013)	Internacional. México	Plantea la oportunidad de comercializar	El texto proporciona un plan de negocios

productos textiles bordados, dirigido al turismo religioso en el municipio de talpa de allende, jalisco			artículos bordados en un municipio mexicano con potencial turístico- religioso. Su referente teórico es porter () para realizar un análisis del entorno competitivo y herramientas como la matriz foda para planteamiento de estrategias.	con estrategias para abordar un mercado con características similares a las del mercado cartagüño.
Modelo de negocio de famiempresas de arte textil (bordado computarizado) ubicadas en la ciudad de barranquilla.	Ortiz, montaña t. (2017)	Nacional. Barranquilla, atlántico.	El texto presenta importantes datos sobre las pequeñas empresas de carácter familiar en la ciudad de barranquilla.	En el mercado de bordados de Cartago, el modelo de famiempresa es el más común lo que permite conocer un poco más sobre las características del

			Se basa en la teoría de modelo de negocio (Osterwalder y pigneur 2009) y aborda el tema de asociatividad para fortalecimiento del sector. Además lleva a cabo una investigación de tipo descriptivo similar a la del presente proyecto	mercado local y de la competencia además aborda conceptos importantes de la investigación descriptiva, metodología llevada a cabo en este proyecto.
Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo.	Martínez creso, j. (2005)	Departamental. Cali, valle del cauca	Es un recuento analítico de la literatura administrativa desde finales del siglo xix hasta la actualidad.	Influye significativamente en la caracterización del paradigma administrativo bajo el cual se inscribe esta obra

			Permite una visión clara de teorías administrativas como la teoría de sistemas (Bertalanffy) y la compara con otras. Analiza la factibilidad de crear una empresa en la ciudad de Cali, tomando como referencia a Varela (2008), para plantear la metodología del plan de negocio y los factores que determinarán el nivel de factibilidad del proyecto.	y el modelo más apropiado. Esta obra caracteriza el sector textil en el valle del cauca, aportando a esta investigación una visión del mercado a nivel departamental y la correcta aplicación del modelo de varela en una empresa dentro del contexto regional.
Creación de empresa de marquillas bordadas y estampadas maklitex s.a.s en la ciudad de Santiago de Cali, valle.	Ruiz y Valenzuela (2013)	Departamental. Cali, valle del cauca		
Informe técnico de avance proyecto de ctei: “bordando el	Pérez bustos, t. (2016)	Local. Cartago, valle del cauca	Esta obra es un diagnóstico de la situación del	Muestra un panorama del sector de

conocimiento propio: sistematización de experiencias y diseño participativo del tejido como práctica de cuidado en cartago, valle”	bordado cartagüeño, que propone estrategias para fortalecer el sector y plantea los resultados de una investigación llevada a cabo con bordadoras de la asociación pro-bordados de Cartago.	bordados del municipio y de las características de asociatividad del gremio, permitiendo conocer los resultados del ejercicio llevado a cabo con algunos comerciantes ya constituidos y estrategias que propuestas a partir de ese ejercicio, útiles para los futuros productores del sector.
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

De todas las obras consultadas cabe resaltar la obra de (Ruiz & Valenzuela, 2013) como la más influyente para este proyecto, puesto que con su aplicación del modelo de Varela al plan de factibilidad de la empresa de Marquillas aporta una visión amplia y detallada de la situación del sector de textiles y aterriza esta investigación a la realidad del contexto regional, exponiendo los desafíos que deben afrontar las pequeñas empresas en su proceso de constitución y las oportunidades que los emprendedores Vallecaucanos tienen en el sector textil.

Marco Teórico

Dentro del marco teórico desarrollado, se pueden evidenciar conceptos clave referentes a los temas abarcados.

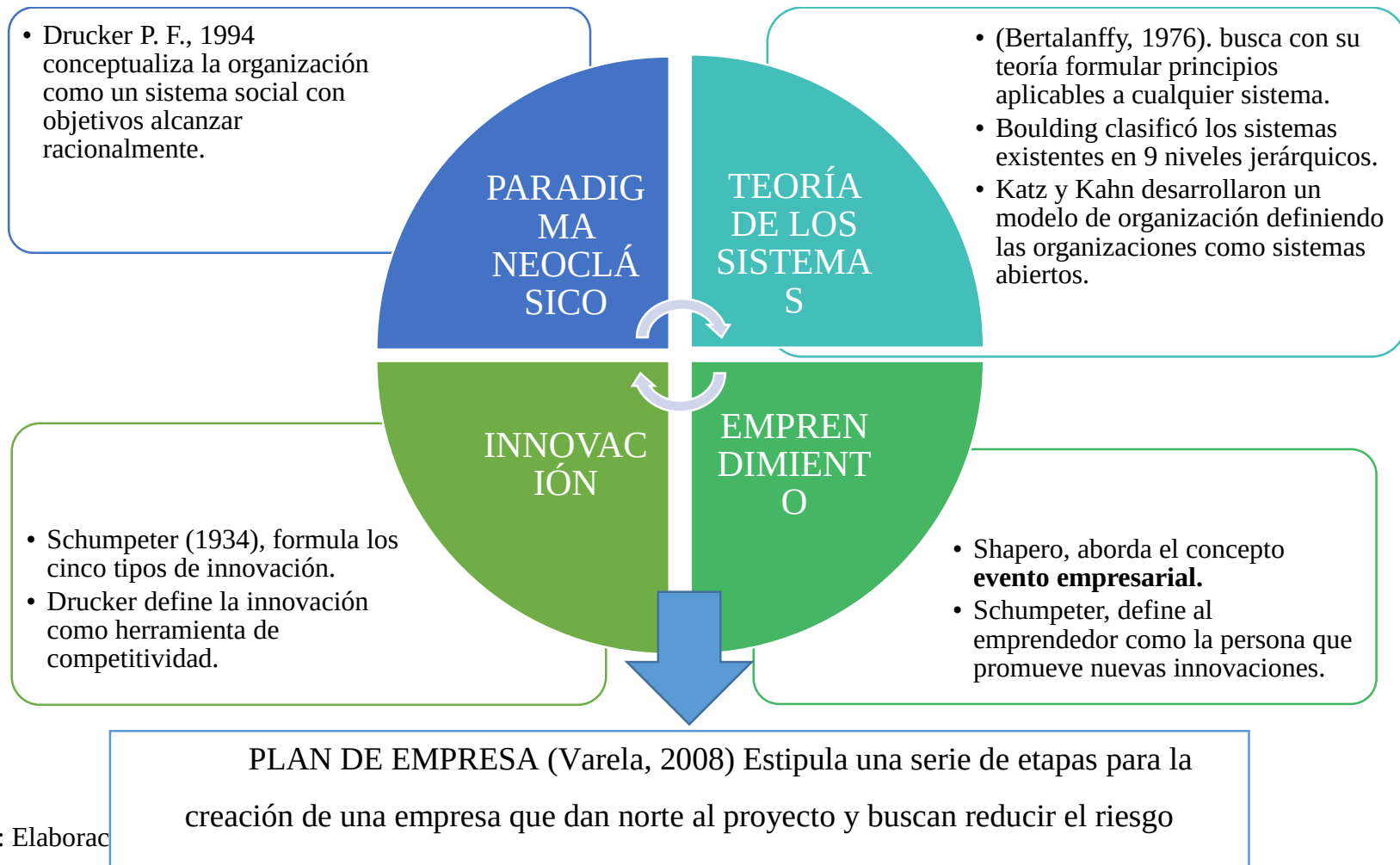
Se parte desde el paradigma neoclásico que adapta elementos de la teoría administrativa clásica, como la implementación de estructuras lineales y la búsqueda de la eficiencia a las necesidades de las nuevas organizaciones.

El estudio se realiza teniendo como base la teoría general de sistemas, que entiende a las organizaciones como unidades formadas por un conjunto de elementos, que se ven influenciadas por información que toman del medio en el que se encuentran y que a su vez transforma de acuerdo con sus objetivos.

Posteriormente se toman teorías de creatividad e innovación necesarias dentro del proceso de emprendimiento, que más allá de la identificación de una oportunidad de negocio permiten encontrar nuevas maneras de satisfacer las necesidades del mercado y crear ventaja competitiva en el sector en el que se opera.

Finalmente, se toma como referente al autor Rodrigo Varela para plantear un plan de negocio que permita estudiar la factibilidad de la creación de empresa desde diferentes puntos de vista, como técnico, administrativo, financiero y legal.

Ilustración 1 Marco teórico



Fuente: Elaboración

De acuerdo a la evolución histórica el presente estudio se inscribe en el paradigma Neoclásico, el cual surge tras la Segunda Guerra Mundial, de la mano de las necesidades nuevas que exigía el desarrollo industrial y económico de la era, necesidades que llevaban a abordar métodos que permitieran controlar de mejor manera organizaciones industriales más complejas, “el enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy.” (Chiavenato, 2006)

El paradigma neoclásico se caracteriza por ver la administración como una ciencia que, como cualquier otra, requiere contar con unos principios universales para su ejercicio, además como un proceso operacional en el que se hacen vitales cinco elementos que (Koontz & O'Donnell, 1976) definieron como: planificar, designar personal, controlar, organizar y dirigir.

Es por ello por lo que los autores neoclásicos se preocuparon por establecer sus principios fundamentales entorno a estas tareas que guiaran y permitieran al administrador ejercer sus funciones bajo unos mismos lineamientos. “Cualquiera que sea la organización y las actividades involucradas, los problemas administrativos de seleccionar gerentes y personal, establecer planes y directrices, evaluar resultados de desempeño y coordinar y controlar operaciones para conseguir los objetivos deseados son comunes a todas las organizaciones.” (Chiavenato, 2006)

Además, los autores neoclásicos afirman que la organización es un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes servicios, dando énfasis al término “conjunto”, puesto que en el paradigma neoclásico la organización empieza a verse como un todo que funciona bajo unos mismos parámetros en pro del cumplimiento de unos objetivos comunes, este enfoque da pie a la teoría general de los sistemas de Bertalanffy.

La palabra “sistema” deriva del griego *Synistánai*, significa reunir, juntar, colocar juntos. Hoy se entiende la palabra sistema como un todo integrado cuyas propiedades surgen de las relaciones entre sus partes.

El término Sistema tuvo antecedentes desde diferentes campos, como el filosófico, pero fue solo hasta mediados del siglo XX que el término se vuelve objeto de reflexión y posteriormente base de una teoría, que si bien, nace en el ámbito de la biología, más tarde es aplicada a infinitas

ciencias, suponiendo un cambio de paradigma al plantear que no es posible comprender un sistema viéndolo como un conjunto de partes individuales, sino como resultado de un todo integrado.

La teoría general de los sistemas atribuida al biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, aparece como una teoría cuyo objetivo es formular principios válidos que sean aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad, sea cual fuere la naturaleza de sus Componentes y las fuerzas interactivas o de organización presentes en ellas, como lo afirma (Bertalanffy, 1976) “Existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su género particular, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas que imperan entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general”.

Para (Rosnay, 1975), el enfoque sistémico es una metodología que permite ensamblar y organizar los conocimientos para una mayor eficacia en la acción; engloba la totalidad de los elementos del sistema, sus interacciones y sus interdependencias. El mismo autor, define el sistema como un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados jerárquicamente en función de un fin.

(Durand, 1979) y (Morin, 1986) plantean de manera similar que existen conceptos fundamentales que definen un sistema:

La interacción, las relaciones entre los elementos de un sistema son biunívocas y las modificaciones que ocurren en un elemento modifican a su vez la globalidad del sistema.

La globalidad, un sistema es diferente de la suma de los elementos y por lo tanto su conocimiento es irreducible al de sus partes, es el concepto de sinergia.

La organización, las relaciones entre los componentes o individuos produce una unidad nueva con cualidades diferentes a las de los componentes.

La complejidad, presente en todos los sistemas dada por su composición, el número y las características de sus elementos y de sus interacciones.

Kenneth Boulding siguió esta idea de complejidad y clasificó los sistemas existentes en 9 niveles jerárquicos partiendo de los más simples a los más complejos (Johansen, 1982)

Primer nivel: Estructuras estáticas, es decir es el nivel de los marcos, puesto que describen la estructura de referencia de los sistemas.

Segundo nivel: Sistemas dinámicos simples, o también llamado mecánico o de relojería, es el que describe los sistemas simples, como las máquinas.

Tercer nivel: Sistemas cibernéticos o de control, son aquellos que usan la transmisión e interpretación de la información para mantener el sistema equilibrado con el ambiente.

Cuarto nivel: Los sistemas abiertos, los que poseen estructuras de auto-mantenimiento.

Quinto nivel: Genético social, son aquellas que poseen una diferenciación clara e interdependiente del trabajo y una distinción entre genotipo y fenotipo.

Sexto nivel: Animal, son aquellos caracterizados por una mayor movilidad, conciencia de sí mismos, comportamiento teleológico (enfocado al fin, objetivo) y alto consumo de información a través de receptores especializados.

Séptimo nivel: El hombre, además de todas las características del nivel anterior, poseen también auto-conciencia, que es reconocerse y cuestionarse el propio comportamiento.

Octavo nivel: Las estructuras sociales, son las conformadas por los humanos en sociedad, como por ejemplo la empresa, y en general todas aquellas organizaciones que tienen un grupo de funciones ligadas a la comunicación.

Noveno nivel: Los sistemas trascendentales, se define como lo absoluto, aquello que aún es incógnita pero que muestran estructura sistémica y de relación.

En la administración de organizaciones la teoría general de sistemas también ha sido aplicada, entendiendo a las organizaciones como unidades conformadas por múltiples factores que influyen en su desarrollo y garantizan su funcionamiento constante, así como su evolución en la búsqueda del cumplimiento de objetivos.

La Teoría de sistemas se introdujo en la teoría administrativa por varias razones, pero una de las más relevantes es la necesidad de explicar el comportamiento de la organización más allá del enfoque de Taylor y de la administración científica que se centraba en un solo aspecto y no tenía en cuenta la homogeneidad de la organización.

Las teorías administrativas anteriores estudiaban los fenómenos dados en la organización dividiéndola en partes separadas, promulgando la especialización de las tareas y funciones y restándole importancia a la interrelación entre las unidades funcionales.

De esta manera, se promulgaba la productividad y eficiencia optimizando la estructura formal, sin embargo, la aplicación de la Teoría General de los Sistemas al ámbito administrativo supuso un cambio de paradigma al reconocer la importancia de ver al sistema como un todo y no sólo como un grupo de partes individuales para lograr analizarlo y comprenderlo.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas que son:

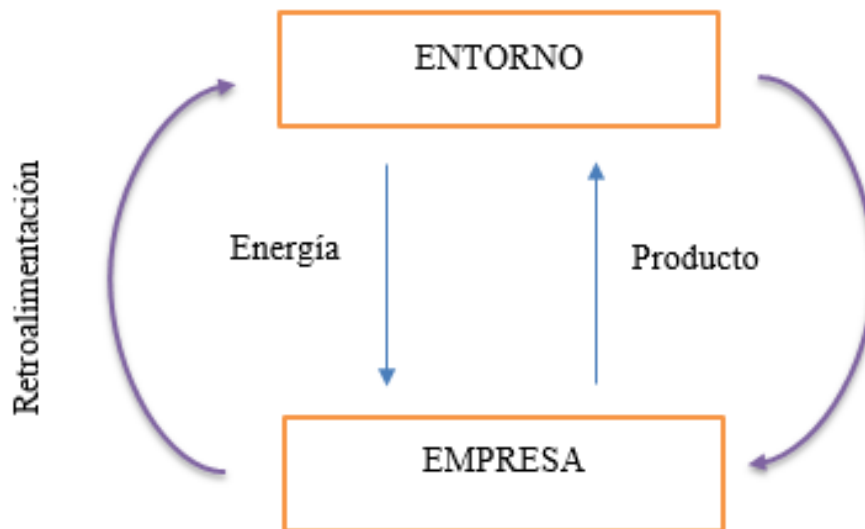
Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema está conformado por subsistemas y, a su vez, forma parte de un sistema más grande, denominado suprasistema. De la misma manera, el suprasistema hace parte de sistema mayor, siendo una cadena infinita de información.

Los sistemas son abiertos. Entendiendo que cada sistema existe dentro de un medio conformado por otros sistemas, existe una correlación de intercambio infinito de información y energía entre el sistema y su ambiente.

c. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene una función o papel fundamental dentro del medio ambiente, vital en el intercambio con los demás sistemas existentes.

En el modelo de organización de (Katz & Kahn, 1978), se ve reflejada la teoría general de sistemas en un modelo administrativo planteado en su libro *The Social Psychology of Organizations*. Estos autores definen la organización como un sistema abierto que transforma la energía tomada del entorno en productos o servicios que posteriormente, son enviados de regreso al entorno y nuevamente se alimenta del mismo para mantener el sistema.

Ilustración 2 *Relación del entorno y la organización como sistema abierto*



Fuente. Elaboración Propia basado en (Katz & Kahn, 1978)

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización por medio de la aplicación de la Teoría de los sistemas a la Teoría administrativa. En el modelo propuesto, la organización presenta las características típicas de un sistema abierto:

Elementos de importación o entrada

Transformaciones (procesamiento).

Exportación (salidas).

Ciclos recurrentes.

Entropía negativa.

Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación.

Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.

Diferenciación.

Equifinalidad,

Límites o fronteras.

De acuerdo a lo anterior, para la conformación de una organización y creación de empresa, se busca establecer cuáles son los parámetros necesarios, entendiendo que ésta es un sistema abierto y una unidad de negocio productora que requiere de insumos provenientes de su entorno, para ser transformados en un producto que pretende satisfacer las necesidades del mismo mercado y que a su vez será el instrumento para generar un proceso de feedback que permita contribuir al crecimiento de la organización, todo este ejercicio de emprendimiento y creación parte desde la innovación.

Se entiende por emprender, según la Real Academia de la Lengua española, tomar camino con resolución de llegar a un punto, muchos autores coinciden en que dicho vocablo se deriva de *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que significa “encargarse de” (Moncayo, 2008) empleado para designar a los responsables de expediciones militares. También era asociado en la antigüedad a los arquitectos o encargados de iniciar una obra, asociando el término siempre al inicio de un proyecto.

El término emprendedor fue definido por primera vez por el economista Richard Cantillon como la persona que compra los medios de producción a un precio, los mezcla y vende a otro precio no previsible cuando combina los factores (Gámez, 2008). Desde entonces son muchas las teorías que buscan explicar la naturaleza del emprendedor, si el emprendedor nace o se hace, cuáles son sus características, la manera como el entorno influye en él, así como los motivos que lo llevan a emprender, siendo objeto de estudio de ciencias como la psicología y la sociología, entre otros.

El proceso de creación de empresa se ve fuertemente influenciado por factores propios del emprendedor, que lo incitan a desarrollar una idea de negocio y dejarse llevar por motivaciones personales para tomar la decisión de iniciar un proyecto. Son varios los autores que hablan de estas motivaciones, entre ellos Shapero, quien aborda el concepto de creación de empresa como evento empresarial, una variable dependiente que obedece a influencias externas propias del entorno del emprendedor.

Según Shapero, el evento empresarial presenta cinco características: Toma de iniciativa, para llevar a cabo la oportunidad que se presenta; acumulación de recursos, para identificar necesidades y asignar recursos a cada una; administración, para dar un norte a la empresa; autonomía relativa, para tomar decisiones dentro de la organización y toma de riesgos, para enfrentar los desafíos propios de emprender.

Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas y el nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico. (Varela, 2008)

También, afirma que existen dos grandes percepciones que interactúan entre sí y generan la decisión de iniciar un proceso de emprendimiento:

1. La percepción de deseabilidad por el evento empresarial, el hecho de que el emprendedor realmente se sienta atraído por éste y tenga disposición a hacer todo el trabajo requerido para lograrlo.
2. La percepción de factibilidad, que surge del análisis detallado de la oportunidad de la empresa y del plan de negocio. Aquellas personas con una percepción favorable hacia el ser empresario, se comprometerán de manera vivaz con dicho análisis y al aprender a analizar oportunidades tenderán a incrementar cada vez más su interés hacia emprender.

(Formichella, 2004) cita a Schumpeter, quien define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones y a Peter Drucker (1985), uno de los autores más importantes en el tema, quien define al entrepreneur como aquel empresario que es innovador.

De esta manera puede destacarse como factor clave del emprendimiento, la innovación, que va más allá de la identificación de una oportunidad de negocio en torno a una idea nueva, es también, tomar una idea antigua y mejorarla al punto de suplir necesidades nuevas del mercado y ofrecer un producto con valor agregado, al respecto Segura afirma: “¿Cómo se crearía un mundo nuevo sin destruir gran parte de lo ya existente?”. ¿Cómo innovar si no es a partir de lo que ya

existe, destruyéndolo? La economía, sostiene Schumpeter, es un proceso histórico que actúa construyendo y destruyendo no sólo aspectos propios de la economía sino los “mundos culturales” que se apoyan en ella. La innovación “consiste precisamente en la ruptura con la tradición y en crear una nueva” y, “si bien esto se aplica primariamente a su actuación económica, puede hacerse extensivo a sus consecuencias morales, culturales y sociales” (Segura, 2006)

Para (Johnston & Bate, 2003). “La innovación es usualmente nueva tecnología convertida en algo único y tangible que la empresa puede vender”. De esta manera se puede definir a la Creatividad como aquella capacidad que tiene el ser humano de generar ideas originales y potencialmente útiles y a la Innovación, a la acción de integrar dichas ideas al mercado ofreciéndolas como bienes o servicios. Es decir, la innovación es saber convertir una idea en negocio.

(Zaltman, Duncan, & Holbeck , 1973), afirman que la innovación no es solamente un resultado o un objeto surgido de aplicar una nueva idea, sino también que puede constituir un proceso.

De esta definen por innovación a cualquier idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la pertinente unidad de adopción. Considerando tres formas:

El proceso de desarrollar un nuevo ítem,

El ítem mismo

El proceso de adoptar el nuevo ítem.

(Schumpeter, 1934), quien define a la innovación como el motor del desarrollo económico; distingue cinco tipos de innovación:

La introducción de un nuevo método de producción.

La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía.

La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos derivados.

La implantación de una nueva estructura en un mercado.

El Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2006) identifica cuatro tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas:

- Las innovaciones de producto implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios. Incluyen los bienes y servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos existentes.

- Las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y distribución.

- Las innovaciones organizativas se refieren a poner en práctica nuevos métodos de organización. Pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.

- Las innovaciones de marketing implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Éstos incluyen cambios en las 4 P's es decir en el diseño y el envase de los productos, en la promoción y la plaza de los productos y en los métodos de asignación de precios de los bienes y servicios.

Pero no basta solamente con tener la motivación del emprendedor y la iniciativa para dar origen al evento empresarial o de contar con un producto innovador, la creación de empresas debe estar acompañada de un plan de negocio planteado para definir la factibilidad del proyecto, para ello es pertinente recurrir a teorías de evaluación de proyectos, analizando los recursos y determinando los objetivos que llevarán a la creación eficaz de la empresa.

El plan de empresa de (Varela, 2008) busca dar respuestas a las cinco grandes preguntas que todo empresario desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

El plan de negocios es de suma importancia para dar un norte al proyecto, estudia en detalle todas las facetas de la oportunidad empresarial y busca reducir el riesgo del proyecto. Varela afirma que para el adecuado desarrollo de cualquier plan de negocio se deben tener en cuenta una serie de etapas que indican qué tan favorable es el panorama de creación de empresa y determinan la factibilidad del proyecto, estas son:

- Análisis de mercado.
- Análisis técnico.
- Análisis legal, ambiental, social
- Análisis de valores personales.
- Análisis económico.
- Análisis financiero.
- Análisis de riesgos e intangibles.

En la tabla 3 se muestran las variables observadas de cada una de las teorías que respaldan la investigación y describe a manera de síntesis lo anteriormente planteado.

Tabla 3 *Matriz Marco Teórico*

Autor		Teoría	Objetivo
Henri (1841-1925)	Fayol	Teoría clásica de la administración	Las funciones de la administración buscan aumentar la eficiencia de la empresa a través de la estructura formal.
Peter (1909-2005)	Drucker	Teoría neoclásica	Plantear a la administración como un proceso operacional, además como una unidad integrada dependiente de la planeación, dirección y control.

Karl Ludwig von Bertalanffy (1901 - 1972)	Teoría general de los sistemas	Plantea la imposibilidad de ver a los sistemas como un conjunto de partes individuales. Define la organización como una unidad conformada por múltiples actores que constituyen un todo y que funcionan con un mismo objetivo.
Kennet Boulding (1910 - 1993)	Teoría general de los sistemas	Proporciona la clasificación de los sistemas y sus niveles de jerarquía.
Joseph Schumpeter (1883 – 1950)	Innovación	Define el fenómeno tecnológico y el proceso de innovación como la fuerza fundamental de la producción capitalista formando así su propuesta de desarrollo económico.
Peter Drucker (1909 – 2005)	Innovación	Define la innovación como herramienta primordial para la perduración de una organización en un mercado competitivo, resaltando la importancia del conocimiento del interior de

Rodrigo Varela Villegas

Innovación empresarial

la empresa y el exterior de la industria.

Estipula una serie de etapas para la creación de una empresa que dan norte al proyecto y buscan reducir el riesgo argumentando que una organización sostenible es un proyecto factible que debe ser sometido a un plan estructurado.

Fuente: Elaboración propia.

Marco Conceptual

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. (Bacca Urbina, 2007)

Cuando el proyecto va encaminado a la conformación de un emprendimiento o negocio, se puede hablar de un proyecto de inversión, un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad (Bacca Urbina, 2007).

En ese sentido para llevar a cabo un proyecto de inversión se requiere un conjunto de recursos para desarrollar los procesos requeridos por el mismo, desde su etapa inicial de estudio e investigación, hasta la ejecución de este.

Para disminuir los riesgos y llevar mayor control del proceso, todo proyecto debe contar con un estudio de factibilidad, entendido como un análisis financiero, económico, social y técnico que permite dar un norte al proyecto y ayuda a dar un posible diagnóstico sobre la viabilidad del plan, así como identificar posibles dificultades u amenazas que puedan afectar sus objetivos.

Uno de los factores diferenciadores que puede dar mayor probabilidad de viabilidad a un proyecto es el valor agregado, definido como el valor económico que gana un bien cuando es

modificado en el marco del proceso productivo, como es el caso del bordado, cuyo valor agregado parte de la transformación de insumos textiles combinados con técnicas tradicionales para lograr ser convertido en un producto final, dichas técnicas conocidas como rococó, punto de cruz, cadeneta, por mencionar algunas, quedan plasmadas en la tela, formando flores y otros diseños. Otras técnicas de tejido como la “patecabra” no requieren una tela como base, pues éstas no son más que la unión de sesgos con hilo para formar arañas y otras figuras que dan cuerpo a la prenda.

Dentro de los proceso de producción se busca implementar prácticas que contribuyan al bienestar de la población Cartagüena y que la empresa actúe bajo parámetros de responsabilidad social empresarial, entendida como la integración voluntaria por parte de una empresa responsable de un estilo de gestión empresarial que persigue conciliar el crecimiento y la competitividad, apostando por el desarrollo sostenible, de esta manera se busca no solamente, el crecimiento de la organización sino también el desarrollo económico y social de la región además del mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes de la región, específicamente se busca trabajar con un grupo de mujeres cabeza de familia, definidas por el congreso como mujeres que “ejercen la jefatura femenina de hogar y tiene bajo su cargo, afectiva, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar.”

Tabla 4 *Matriz de marco conceptual.*

Concepto	Descripción	Observación
Proyecto	Búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema.	Del planteamiento del problema surge la razón de ser del proyecto, sus objetivos y validación.
Proyecto de inversión	Plan que producirá un bien o un servicio, en base a un capital e insumos.	La determinación de los recursos se vuelve indispensable para dar orden al proyecto y encontrar su nivel de factibilidad.
Estudio de factibilidad	Análisis de los diferentes factores internos y externos de la empresa que permite	Todo proyecto implica asumir riesgos que pueden frustrar los objetivos de este, el plan de factibilidad pretende

	dar un diagnóstico sobre la viabilidad del plan,	disminuir esos riesgos al detectarlos a tiempo.
Valor agregado	Valor económico que gana un bien al ser sometido a un proceso de transformación en la producción.	El tiempo y recursos invertidos en la generación de un bien aportan un valor adicional al mismo.
Responsabilidad social empresarial.	Estilo de gestión empresarial que persigue la competitividad apostando por el desarrollo sostenible.	La empresa como sistema abierto que toma provecho de su entorno debe contribuir con el desarrollo del mismo para verse beneficiada en esa retroalimentación.
Mujer cabeza de familia	Quienes ejercen la jefatura femenina de hogar y tiene bajo su cargo a los miembros de su familia.	Tendencia de la sociedad colombiana a los hogares monoparentales, problemática que compete a empresarios quienes deben procurar el mejoramiento de calidad de vida de sus empleadas.

Fuente: Elaboración Propia

Marco Legal

Para el marco legal se tiene en cuenta las siguientes leyes que rigen el actuar empresarial (Secretaría general del senado, 2020)

Decreto 410 de 1971 - Código de Comercio de Colombia

Art. 1. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Capítulo I

Art. 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Art. 13. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

1. Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
2. Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
3. Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Capítulo II

Art. 19. Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y

6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Ley 50 de 1990

Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

La finalidad del Código de Trabajo es lograr que las relaciones dadas entre empleadores y trabajadores se den dentro de un marco de justicia, en el que se vean beneficiados los intereses del empleador sin afectar los derechos del empleado.

Como futuro empleador el emprendedor debe conocer todo el cuadro de obligaciones y riesgos que conlleva la generación de empleo y los derechos que tienen las personas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de su empresa, por ello para la evaluación de la factibilidad de su plan de negocio debe tener claros los costos laborales y en el estudio financiero debe tener en cuenta todos los factores referentes a seguridad social del empleado, entre otros beneficios.

Ley 590 de 2000

"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Artículo 1º. *Objeto de la ley.* La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos (...)

Artículo 2º. *Definiciones.* Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Ley 789 de 2002

Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo.

Sistema de protección social

Art. 1.- Sistema de Protección Social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados.

En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos.

El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

Capítulo II

Art. 2.- Subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa. Como mecanismo de intervención en la economía para buscar el pleno empleo, créase el subsidio temporal de empleo administrado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como mecanismo contra cíclico y de fortalecimiento del mercado laboral dirigido a las pequeñas y medianas empresas, que generen puestos de trabajo a jefes cabeza de hogar desempleados. Este beneficio sólo se otorgará a la empresa por los trabajadores adicionales que devenguen un salario mínimo legal vigente, hasta el tope por empresa que defina el Gobierno Nacional.

El Gobierno Nacional, previo concepto del Conpes, definirá la aplicación de este programa teniendo en cuenta los ciclos económicos, y señalará las regiones y los sectores a los cuales se deberá otorgar este subsidio, así como los requisitos que deben cumplir las Pequeñas y Medianas Empresas que estén pagando todos los aportes a seguridad social de sus trabajadores y los trabajadores adicionales para acceder al programa, incluyendo el porcentaje de estos que la empresa contrate amparados por el subsidio, los instrumentos de reintegro de los recursos cuando no se cumplan los requisitos para acceder al subsidio, y la duración del mismo, teniendo en cuenta en todo caso los recursos disponibles y los asignados en la Ley 715 de 2001 para estos efectos.

En ningún caso el otorgamiento de este subsidio generará responsabilidad a cargo del Estado frente a los trabajadores por el pago oportuno de salarios, prestaciones sociales y aportes, los cuales en todo caso son responsabilidad de los respectivos empleadores

Capítulo VI

Art. 40 Fondo Emprender

Créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

Ley 1014 de 2006

Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. Corte constitucional de Colombia.

Art. 2. Objeto de la ley.

- a.** Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente Ley.
- b.** Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.
- c.** Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- d.** Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.
- e.** Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.
- f.** Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.
- g.** Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.
- h.** Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las

cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.

- i. Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial.
- j. Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

La Ley del Emprendimiento tiene por objeto generar los principios normativos que sienten las bases para una política de Estado que promueva el emprendimiento y la creación de empresas, su objetivo principal es fomentar la cultura del emprendimiento, promoviendo el espíritu emprendedor entre los estudiantes y buscando que las instituciones educativas del país formen ciudadanos capacitados para crear bienes y servicios que generen valor y logren innovar para contribuir a desarrollo de la sociedad colombiana.

Ley 1232 de 2008

Por la cual se modifica la Ley 82 de 1993, Ley Mujer Cabeza de Familia.

Artículo 2. *Jefatura femenina de hogar.* Para los efectos de la presente ley, la Jefatura Femenina de Hogar, es una categoría social de los hogares, derivada de los cambios sociodemográficos, económicos, culturales y de las relaciones de género que se han producido en la estructura familiar, en las subjetividades, representaciones e identidades de las mujeres que redefinen su posición y condición en los procesos de reproducción y producción social, que es objeto de políticas públicas en las que participan instituciones estatales, privadas y sectores de la sociedad civil.

En concordancia con lo anterior, es Mujer Cabeza de Familia, quien siendo soltera o casada, ejerce la jefatura femenina de hogar y tiene bajo su cargo, afectiva, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar.

Artículo 10. Incentivos. El Gobierno Nacional establecerá incentivos especiales para el sector privado que cree, promocióne o desarrolle programas especiales de salud, educación, vivienda, seguridad social, crédito y empleo para las mujeres cabeza de familia.

Resolución 1950 de 2009

Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de confecciones, estableciendo los requisitos que deben cumplir las etiquetas de las confecciones colombianas. Con esto se busca prevenir la inducción a error al consumidor, al indicarle de manera correcta las instrucciones para el cuidado de los productos adquiridos así como información sobre su origen, manufactura e insumos.

Ley 1429 de 2010

Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. que tiene como fin generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Por medio de programas de desarrollo empresarial, esta ley busca diseñar y promover programas de microcrédito y crédito orientados a empresas creadas por jóvenes menores de 28 años, que conduzcan a la formalización y generación de empleo, para lo cual se utilizan beneficios de incentivos a la tasa, incentivos al capital, periodos de gracia, incremento de las garantías financieras que posee el Estado y simplificación de trámites.

Ley 1258 de 2008 - Sociedad por acciones simplificadas S.A.S

Por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada,

Capítulo I

Art. 1. Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Art. 3. Naturaleza. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Capítulo II

Art. 5. Contenido del documento de constitución. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.;
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Todas estas normas rigen el actuar legal de la empresa y deben ser llevadas a cabo para cumplir con las obligaciones que la empresa tiene con el Estado y que contribuyen a la construcción de la sociedad, además de disminuir el riesgo legal al que se expone el empresario evitando sanciones y multas a las que están sujetas las empresas en caso de incumplimiento.

En la tabla 5 se relacionan las normas mencionadas anteriormente y la influencia que ejerce cada una de ellas en la empresa.

Tabla 5 *Matriz de impacto de las normas y leyes nacionales sobre las operaciones de la empresa.*

NORMA	OBJETO	IMPLICACIÓN PARA LA EMPRESA
Decreto 410 de 1971	Establece la expedición del Código de Comercio, que rige todo acto comercial en el país y las leyes mercantiles que a toda empresa competen.	Compete a la empresa conocer todas las obligaciones que tiene como comerciante del sector de bordados, para actuar de acuerdo a la ley.
Ley 50 de 1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo que busca que las relaciones dadas entre empleadores y trabajadores se den dentro de un marco de justicia	Como futuro empleador el emprendedor debe conocer todas las obligaciones que tiene con sus colaboradores, eslabones indispensables en la cadena productiva y en el desarrollo de los objetivos la empresa.
Ley 590 de 2000	Ley que busca promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Este proyecto está enfocado a ser una empresa con menos de 10 empleadas en su etapa inicial, entrando en la categoría de microempresa y viéndose beneficiada por los

Ley 789 de 2002:

Establece el conjunto de políticas del Sistema de Protección Social que garantiza a los trabajadores derechos como salud y pensión. Establece también los parámetros de Fondo Emprender, programa cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales y proyectos de creación de empresas.

programas que fomenta esta ley.

El Sistema de Protección Social garantiza calidad de vida para los trabajadores, además el Fondo Emprender constituye una herramienta de vital importancia para la gestión financiera del proyecto, en la medida que el plan de factibilidad tenga resultados positivos y se logre dar marcha al mismo.

Ley 1014 de 2006

Tiene como objeto fundamental crear incentivos en las etapas iniciales de creación de pequeñas empresas.

Como pequeña empresa se beneficia de este apoyo, ya que la ley fomenta el desarrollo empresarial y contribuye a la formalización de la empresa, así como a la generación de empleo.

Ley 1232 de 2008

Define el concepto de Jefatura femenina de hogar y Madre cabeza de familia, estableciendo programas para garantizar los derechos de éstas y crear oportunidades para mejorar su calidad de vida, además brinda incentivos para los

Como empresa cuyo recurso humano está enfocado a un grupo de mujeres cabeza de hogar de la comunidad Cartagüña, el proyecto se puede ver beneficiado por lo estipulado en el Artículo 10

	proyectos en que se incluya a este grupo vulnerable.	de la ley y recibir incentivos del Gobierno Nacional.
Resolución 1950 de 2009	Reglamento Técnico sobre etiquetado de confecciones, estableciendo los requisitos que deben cumplir las etiquetas de las prendas.	Como marca, la empresa debe llevar a cabo un proceso de etiquetado que debe ser acorde a la norma.
Ley 1429 de 2010	Tiene como objeto fundamental crear incentivos en las etapas iniciales de creación de pequeñas empresas.	Como pequeña empresa se beneficia de este apoyo, ya que la ley fomenta el desarrollo empresarial y contribuye a la formalización de la empresa, así como a la generación de empleo.
Ley 1258 de 2008	Por medio de esta ley se crea la Sociedad por Acciones Simplificada, establece los parámetros para el actuar de la empresa.	Esta ley es de vital importancia para la empresa que será creada como una SAS.

Fuente: Elaboración propia.

Diseño Metodológico

Tipo de estudio

El estudio descriptivo tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, haciendo posible: Establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, y descubrir la posible asociación de las variables de investigación. (Méndez C. , 2011)

El presente trabajo se desarrolla bajo los parámetros de la investigación de tipo descriptiva, ya que partiendo de antecedentes y datos dados se caracteriza el sector en el que se va a operar, permitiendo formular estrategias para abordar la creación de la empresa desde diferentes enfoques, basados en las características percibidas de la demanda se busca establecer las necesidades y expectativas del consumidor y basados en un estudio de la oferta se describe la estrategia de los competidores y se caracteriza el producto que ofrece.

Enfoque

El enfoque cualitativo-cuantitativo o métodos mixtos, como los define Hernández Sampieri, representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2008)

De esta manera, podría decirse que el enfoque del presente estudio es cualitativo-cuantitativo, puesto que caracteriza aspectos del mercado y del actuar empresarial de manera cualitativa, al mismo tiempo que requiere cuantificar costos y proyecciones que garanticen la rentabilidad de la empresa de manera cuantitativa.

Método de investigación

El método para utilizar es el deductivo, caracterizado por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la

situación general. (Méndez C. , 2011) Así, de la teoría de creación de empresa de Varela se espera analizar cada paso y evaluar su aplicación dentro de la organización a constituir. También, partiendo de información general como los recursos que se tienen y de las fuentes primarias y secundarias se explican factores claves del entorno que influyen directamente en el nivel de factibilidad del proyecto, logrando llegar a conclusiones particulares referentes a su viabilidad.

Fuentes de información

Las fuentes de información son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información (Méndez C. , 2011) La información otorgada por las fuentes sirve de base para entender el origen del problema y la mejor manera de abordarlo, para el presente trabajo se usaron como herramientas las fuentes primarias y secundarias de información.

Para las fuentes primarias se recurre principalmente al método de observación para la recolección de datos, éste contribuye a identificar los datos más importantes que tienen relación directa con el problema, para este caso en particular las fuentes de información primarias son los mismos clientes por medio de entrevistas y encuestas, además de la observación e investigación directa de la oferta local y de bordadoras madres cabeza de hogar que trabajan en el gremio.

Las fuentes de información secundarias se refieren a información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento (Méndez C. , 2011).

En este caso las fuentes secundarias utilizadas son principalmente los aportes bibliográficos respecto al tema de Administración, Creación de empresas, planeación estratégica y metodología de la investigación, así como datos demográficos y aspectos generales de la región otorgados por entidades como DANE, Alcaldía Municipal de Cartago, Cámara de Comercio de Cartago y Asociación Pro-Bordados.

Técnicas de recolección de información

Como se mencionó anteriormente el principal medio de recolección de información es la encuesta, la cual permitirá conocer generalidades de la demanda, así como tendencias y necesidades del consumidor potencial.

Muestreo

Para conocer la respuesta del mercado ante el producto y la situación actual del sector se debe tomar una muestra representativa de la población a quien se pueda aplicar una encuesta, con el fin de caracterizar la demanda y conocer las expectativas de los consumidores.

Se define la población a encuestar como mujeres de 15 a 60 años de estrato 3,4 y 5 de la ciudad de Cartago, que ascienden a 43784, de acuerdo a la proyección del (DANE, 2018) para el municipio de Cartago en el año 2020.

Posteriormente se define el tamaño de la muestra por medio de la fórmula presentada en la ilustración 1.

Ecuación 1 *Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra necesaria para que sea representativa de la población total*

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

En donde:

Z= Valor que toma el área bajo la curva en una distribución estadística normal y que corresponde al nivel de confianza que para este caso se toma 90%.

En una distribución normal, para hallar el área bajo la curva se toma el nivel de confianza y se divide en 2.

Para este caso: $0,90/2 = 0,45$

Se ubica el número 0,4495 en la tabla de distribución normal y se confirma que corresponde a un $Z = 1,64$

p = Probabilidad a favor de que ocurra un evento, que se tomará de 0,5 para que tenga igual oportunidad de ocurrir que q .

q = Probabilidad en contra de que ocurra un evento, que se tomará de 0,5 para que tenga igual oportunidad de ocurrir que p .

N = Población total. 43.784 mujeres entre 15 y 60 años.

e = Error de estimación, tomará el valor de 0.10.

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,64^2 * (0.5)(0.5) * (43784)}{(43784) * (0.10)^2 + (1.64)^2 (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 68$$

Según el cálculo anterior, se requerirá realizar encuestas a 68 mujeres entre 15 y 60 años de estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Cartago.

A continuación, se adjunta el modelo de encuesta a aplicar, la cual será llevada a cabo con preguntas de tipo cualitativo para caracterizar a las personas encuestadas y preguntas de tipo cuantitativo que serán calificadas por escalas de Likert de 1 a 5.

Las preguntas de esta encuesta son tomadas como referencia de escalas de medición de artículos académicos sobre investigación de mercado de los autores que se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 6 Modelo de encuesta aplicada a mujeres mayores de 15 años de la ciudad de Cartago, como herramienta de recolección de información.

FORMATO DE CUESTIONARIO							
Queremos conocer tu opinión respecto al sector de bordados de Cartago. Contesta de acuerdo a los enunciados y de manera sincera según tu experiencia.							
FACTOR	No.	PREGUNTA	OPCIONES				ESCALA
CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE	1	¿En qué rango de edad te encuentras?	Entre 15 y 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55	Entre 56 y 60
	2	¿Cuántas veces al año compras pijamas?	1 o 2 veces	3 o 4 veces	5 o 6 veces		
	3	¿Has comprado alguna vez una pijama bordada en el municipio de Cartago?	Si	No			
	4	Si la respuesta anterior es No, especifica el motivo.	No me gustan sus diseños.	Son muy costosas.	No he visto necesaria su compra.	No me parecen cómodas.	No aplica
	5	¿Cuál de estos elegirías como material para una pijama?	Lino	Franela	Seda satinada	Otro	

		En una escala del 1 al 5 califica según tu opinión Donde: 1. Muy en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Indiferente 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo						
		Al momento de comprar una pijama te importa que ésta:						
VALORACIÓN DE ATRIBUTOS	5	Tenga un buen diseño	1	2	3	4	5	(Belmartino & Berges, 2014)
	6	Sea cómoda	1	2	3	4	5	
	7	Sea de calidad	1	2	3	4	5	
	8	Tenga un precio justo	1	2	3	4	5	
PRECIO PERCIBIDO	Considere que en el mercado Cartagüense actualmente una pijama cuesta entre \$96.000 y \$180.000 y responda de 1 a 5 donde: 1. Muy en desacuerdo 2.En desacuerdo 3. Indiferente 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo							
	9	El precio de las pijamas bordadas actualmente en el mercado es alto	1	2	3	4	5	
	10	El precio de las pijamas bordadas actualmente en el mercado es mucho más alto de lo que esperaría pagar.	1	2	3	4	5	(Sweeney, Soutar, & Johnson, 1997)
	11	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama bordada?	Entre \$25.000 y \$45.000	Entre \$46.000 y \$60.000	Entre \$61.000 y \$80.000	Más de \$80.000		
VALOR PERCIBIDO	12	Las pijamas bordadas son	1	2	3	4	5	(Dodds, Monroe, &

INTENCIÓN DE COMPRA		una prenda de alto valor.						Grewal, 1991)
	13	Las pijamas bordadas son consideradas para mi como una buena compra	1	2	3	4	5	
	14	La probabilidad de que compre una pijama bordada es alta.	1	2	3	4	5	(Dodds, Monroe, & Grewal, 1991)
	15	En un futuro próximo cuando vaya a comprar una pijama, será una bordada.	1	2	3	4	5	

Fuente: Elaboración propia en adaptación a autores citados.

Análisis Del Sector

Análisis del Entorno

En la ciudad de Cartago, el 9,1% de los establecimientos se dedican a la industria; el 33,5% a servicios; el 1,1% a otra actividad y el 56,4% a comercio; es por ello que la ciudad se convierte en el escenario perfecto para aprovechar la cultura local y talento humano para potenciarla no solo como un oferente de bordados sino como un destino turístico, pues siendo la puerta de entrada al Valle del Cauca, cuenta con la ubicación geográfica idónea para aprovechar el auge turístico de la ruta BRUT y del Eje Cafetero.

La ciudad cuenta con una llamativa arquitectura colonial, evidente aún en algunas casonas del centro de la ciudad y decenas de iglesias del siglo XVIII, en la ruta religiosa de Cartago se encuentra un potencial turístico que no se ha desarrollado de la manera más eficiente, pero que de alguna manera se va impulsando gracias al turismo que se ha querido desarrollar en torno a la tradición del bordado, que cada vez se vuelve un elemento más atractivo para los visitantes de la región.

La industria del bordado en Cartago cuenta con la posibilidad de expandirse a nivel nacional, ofreciendo un producto hecho a mano con técnicas tradicionales exclusivas de la región, muchos compradores particulares y mayoristas vienen desde regiones como Santander, Chocó y Tolima buscando bordados de diferentes marcas, pues la demanda del producto en estos departamentos es muy alta. De igual manera durante el año se realizan en diferentes ciudades del país ferias y muestras artesanales en las que muchos comerciantes tienen presencia; muchos incluso sin tener un local comercial en la ciudad de Cartago, se dedican exclusivamente a mostrar su trabajo a lo largo del territorio nacional en dichos espacios.

Otra oportunidad que tienen los bordadores de exponer su trabajo son los eventos realizados en la ciudad, con ayuda de la Alcaldía municipal de Cartago y la Secretaría de cultura y turismo que buscan crear espacios como EXPO BORDADOS, para atraer visitantes al municipio y potenciar la actividad económica del mismo.

La industria del bordado y el turismo en la región van creciendo de la mano, a la vez que fomentan el desarrollo económico de la ciudad, pues de ello se ven beneficiados todos los comerciantes, el sector hotelero, de restaurantes entre otros.

Principales variables del Macro ambiente

Para el análisis de las variables del macro ambiente se toma cada aspecto del entorno y se realiza una evaluación referente a su impacto en el proyecto, señalando si cada variable representa para el mismo, una oportunidad mayor (OM), oportunidad menor (Om), amenaza mayor (AM) o amenaza menor (Am).

Entorno Demográfico

La ciudad de Cartago, cuenta con una población de 133652 habitantes, lo cual se vuelve una oportunidad para los comerciantes, que tienen un amplio mercado al cual llegar. La estructura de la edad, se vuelve una amenaza menor, pues en Cartago, la población entre 15 y 24 años es más numerosa que la de edades mayores, demandantes fuertes de este producto.

El bordado es una técnica tradicional, que en algún momento fue tendencia en las generaciones pasadas, que hoy representan la tercera edad, así que los empresarios del bordado tienen el desafío de cautivar a las nuevas generaciones y adaptarse a sus preferencias para volverlos sus clientes.

Tabla 7 *Evaluación variables del entorno demográfico*

Variable	AM	Am	OM	Om
• Tamaño de la población			X	
• Estructura de la edad		X		

Fuente: Elaboración propia

Entorno Económico

La ciudad cuenta con un gremio de comerciantes de bordados que se encuentran localizados en un sector de la ciudad, existen oferentes grandes que cuentan con mayor industrialización, haciendo muy difícil la competencia en cuanto a producción y precios; y

estrategias de mercadeo en las que tienen muy bien elaborado el perfil del cliente al que se quiere llegar, a diferencia de los negocios más tradicionales, que tienen menos formalización en sus operaciones.

El mercado del bordado ha ido creciendo, manifestando progreso en la región, muestra de ello es que muchas de las actuales empresarias que tienen sus locales comerciales en la calle del bordado iniciaron siendo bordadoras. Ellas manifiestan que el mercado local es bueno y existe una alta demanda de vendedores mayoristas de diferentes ciudades que visitan con frecuencia la ciudad, además existe muchas posibilidades de tener presencia a nivel nacional, muchas asisten a ferias artesanales que se hacen periódicamente en todo el país.

Tabla 8 *Evaluación variables del entorno económico*

Variable	AM	Am	OM	Om
• Competidores industrializados	X			
• Precios de los competidores		X		
• Fuertes estrategias de mercadeo de competidores.		X		
• Demanda local alta.			X	
• Demanda nacional alta.			X	
• Oportunidad de exposición y muestras artesanales a nivel nacional.			X	

Fuente: Elaboración propia

Entorno Sociocultural

La ciudad cuenta con una cultura de tradición en torno al bordado, además con un gremio ya conocido a nivel nacional y regional. Una de las estrategias del gremio ha sido reunir los locales comerciales en un sector de la ciudad, donde los turistas puedan ubicarlos fácilmente, además de promocionar éste por medio de vallas y volantes que muestran al turista un mapa de la ciudad, con la conocida “ruta del bordado”, hoteles y restaurantes cercanos, además de la ruta religiosa. Éste es ofrecido en lugares turísticos aledaños del eje cafetero y el valle del cauca. También la ciudad cuenta con La Asociación Pro-Bordados de Cartago, que busca potenciar la actividad del

municipio y con eventos anuales como ExpoBordados dentro del marco de aniversario de la ciudad.

Una variable importante es la oferta de mano de obra disponible en la región para confección, que es una problemática para los empresarios, pues es manifestado por muchos de ellos que el personal calificado para manejo de máquina plana es escaso.

En cuanto a la mano de obra para bordar, la ciudad se ha caracterizado por su tradicional costumbre de bordado que ha ido de generación en generación, permitiendo aún encontrar familias enteras de bordadoras con muchos años de trayectoria y técnicas que vienen siendo enseñadas desde las abuelas.

Tabla 9 *Evaluación variables del entorno sociocultural*

Variable	AM	Am	OM	Om
• Localización estratégica de diferentes actores en determinado sector.			X	
• Reconocimiento de la necesidad de asociarse para poder competir			X	
• Vínculos con clientes mayoristas nacionales.			X	
• Disponibilidad de Mano de obra para máquina plana.		X		
• Disponibilidad de Mano de Obra para bordar			X	

Fuente: Elaboración propia

Entorno Tecnológico

El sector de la manufactura de ropa, con los años se ha dedicado a la producción en masa, aprovechando la maquinaria y los medios productivos para generar bienes terminados que suplan un mercado cada vez con más demanda. Además el uso de tecnologías de la comunicación, redes sociales y páginas web se vuelve vital para promocionar y comercializar los productos artesanales en el mercado internacional, todo esto se puede volver una amenaza para el productor pequeño que se resista a los cambios tecnológicos y pierda ventaja competitiva frente a competidores que si se valgan de dichas herramientas, pues pueden ser una gran oportunidad para negocios nuevos que aprovechen nuevas técnicas de marketing digital para innovar en el sector y llegar eficientemente al mercado.

Tabla 10 *Evaluación variables del entorno tecnológico*

Variable	AM	Am	OM	Om
• Uso de maquinaria industrial.		X		
• Uso de tecnologías de la información y comunicación.			X	

Fuente: Elaboración propia

Entorno Global

La industria de la ropa tiene muchos ofertantes, sobre todo de otros países que cuentan con avanzada infraestructura para producir a grandes escalas y bajo costo, aunque no son productos artesanales, representan productos sustitutos que el público demanda por su bajo precio, innovación y vanguardismo.

A pesar de la alta competencia que existe en la industria de la ropa, la artesanía Colombiana siempre cuenta con el valor agregado de la tradición y el conocimiento transmitido de generación en generación para la elaboración de la misma, además de la calidad del trabajo hecho a mano y la innovación, pues ha tenido que combinar lo tradicional con la moda y la actualidad, adaptándose a la demanda del mercado nacional e internacional.

Tabla 11 *Evaluación variables del entorno global*

Variable	AM	Am	OM	Om
----------	----	----	----	----

• Uso de maquinaria industrial.	X	
• Uso de tecnologías de la información y comunicación.		X

Fuente: Elaboración propia

Entorno Geográfico

En el entorno geográfico de la ciudad de Cartago, encontramos grandes oportunidades, puesto que se encuentra en la mitad del Valle del Cauca y del Eje Cafetero, ambos con un gran potencial en turismo, estando muy cerca de la ruta BRUT y a destinos turísticos como Panaca, Parque Nacional del Café, Ukumarí y toda la oferta turística cafetera, lo cual de alguna manera invita al turista a llegar hasta la ciudad de Cartago, potenciando la economía de la región.

El Valle del Cauca cuenta con una ruta religiosa, cultural y artesanal que en los últimos años se ha ido aprovechando, lo que representa una gran oportunidad para la ciudad de Cartago a la que muchas agencias y grupos han incluido en sus tours, para conocer la ruta del bordado.

Tabla 12 *Evaluación variables del entorno geográfico*

VARIABLE	AM	Am	OM	Om
• Potencial turístico			X	
• Interés del turista en la cultura del municipio.			X	
• Existencia de un clúster turístico en la región.				X
• Cercanía a ruta BRUT			X	
• Cercanía al eje cafetero (paisaje cultural cafetero).			X	

Fuente: Elaboración propia

Análisis del sector basado en modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite evaluar los recursos con los que cuenta una organización desde diferentes puntos claves para la competitividad. De esta manera se analizan cada una de las fuerzas para establecer un panorama del comportamiento del sector al cual se desea ingresar, para evaluar las oportunidades y tomar decisiones basados en dicho análisis.

Ilustración 3 *Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter*



Fuente: Elaboración propia en adaptación de (Porter, 2008)

Intensidad de la rivalidad

- **Número de competidores**

En el mercado actual de la ciudad de Cartago, pese a que en Cámara de Comercio se encuentran registradas 44 empresas dedicadas a la comercialización de bordados, ninguna se dedica exclusivamente a la producción de pijamas bordadas, sino que cuentan con un amplio portafolio de productos, de los cuales las blusas y camisas son las prendas de mayor enfoque.

- **Diversidad de competidores**

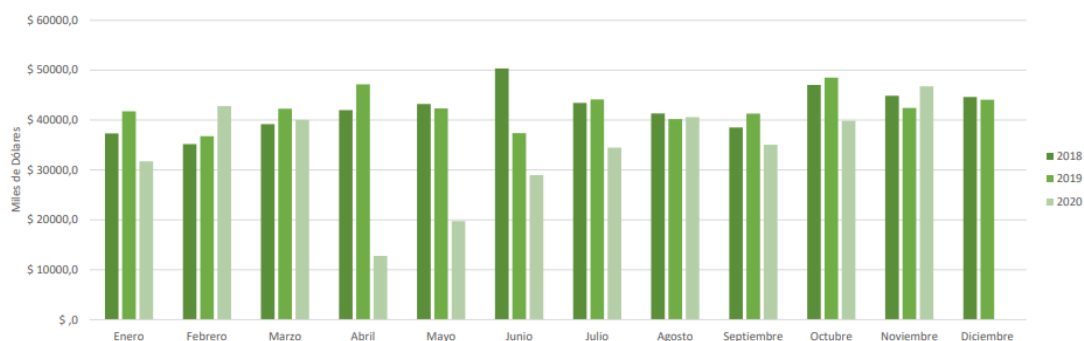
El mercado colombiano cuenta con gran cantidad de empresas oferentes de pijamas, en su mayoría elaboradas en algodón o satén, sin embargo, no son prendas que cuenten con detalles hechos a mano ni que incluyan en sus diseños técnicas tradicionales de bordado. Por otra parte, en los pocos comerciantes de bordados de la ciudad de Cartago que ofertan pijamas, se evidencia la poca cantidad de referencias que manejan y diseños completamente alejados al concepto de Suona.

- **Crecimiento del sector**

Durante el último trimestre del año 2020 el sector de confección fue uno de los sectores que presentó más rápida recuperación tras la pandemia, solamente en diciembre de 2020 los colombianos gastaron 2,91 billones de pesos en la canasta de la moda, representando el 3,5% del gasto de los hogares colombianos. De los cuales, el vestuario representa el 55,82% de la cifra.

De igual manera, el sector ha ido recuperandose poco a poco, presentando una mejora significativa en las exportaciones, proyectando un crecimiento en el mercado de moda de 8,5% paara el 2021. (Inexmoda, Raddar, & Sectorial, 2021)

EXPORTACIONES DE CONFECCIONES



Fuente: Sectorial.

- **Capacidad de diferenciación del producto**

Las diferentes empresas dedicadas a la confección de pijamas buscan innovar principalmente con el diseño y colores de las telas, atributos que son fácilmente replicados por otros competidores.

Cuando se tiene un producto elaborado a mano, éste ya cuenta con un punto de diferenciación, pues es el proceso artesanal quien da un valor agregado a éste, además tiene la ventaja de poder ser personalizado por el cliente, quien puede tener un producto único según su preferencia.

- **Rentabilidad del sector**

Según cifras presentadas por el DANE el sector de confección tiene gran oportunidad de exportación a destinos como Estados Unidos (48,9%), Ecuador (19%) y Perú (9,3%) Las exportaciones de textiles y confecciones colombianas crecieron a una tasa promedio mensual de 9%. Logrando que el crecimiento mensual que en abril era de -74% se recuperará 55 puntos para diciembre del 2020. (Inexmoda, Raddar, & Sectorial, 2021)

- **Asociatividad**

La rivalidad entre los competidores es natural en cualquier mercado, sin embargo las alianzas estratégicas son más evidentes en este sector, en la creación de asociaciones y proyectos que no buscan solo potenciar las empresas de manera individual y con carácter

lucrativo sino fomentar y fortalecer el desarrollo comercial y turístico de la región. En el caso del sector de bordado en Cartago, más que competidores los comerciantes se han convertido en un gremio que trabaja por el desarrollo del turismo en la ciudad, por crear una marca alrededor del bordado Cartagüño que sea reconocida en todo el país, reúnen esfuerzos para hacer presencia en eventos de moda a nivel nacional y realizan muchas veces trabajo colectivo para ser referente en actos como reinados y pasarelas.

Para la empresa de pijamas Suona la rivalidad entre competidores no representa una amenaza, pues la dinámica del sector brinda la oportunidad de hacer relaciones comerciales importantes y ganar participación en escenarios nacionales que fomenten el producto hecho a mano, además ya se ha evidenciado que el tipo de producto ofertado por los productores actuales difiere mucho en el estilo de pijama que la empresa desea ofertar.

Amenaza de los nuevos entrantes

Barreras de entrada

- **Economías de escala**

Existe una alta probabilidad del ingreso de terceros en el mercado de la confección de pijamas, sin embargo, las empresas ya posicionadas generan grandes producciones a bajo costo, siendo difícil competir en precio.

- **Diferenciación del producto**

Para la empresa de pijamas bordadas Suona, este factor no representaría una amenaza mayor, debido a que el producto a ofertar no se encuentra dentro del portafolio común de los comerciantes de pijamas, ni de los comerciantes de bordados, el producto destaca por su diseño exclusivo y técnica de confección. Por lo tanto, en caso de que un nuevo competidor quiera ingresar al sector deberá competir con diseños de innovación que la empresa ofertará y con la fuerte estrategia de marketing digital que tendrá gran influencia en el éxito de la línea.

- **Acceso a tecnología**

Los grandes productores de confección cuentan con tecnología de última generación capaz de producir a grandes escalas, estas empresas buscan constantemente innovar en técnicas de producción que permitan reducir costos y acelerar los procesos.

Poder de negociación de los proveedores

- **Cantidad de proveedores**

La industria textil es una de las más destacadas en el sector de manufactura del país, ha sido una industria de gran tradición para la economía colombiana pues produce para consumo local y es exportador, además Colombia cuenta con una gran cantidad de tratados de libre comercio y acuerdos internacionales que permiten un buen abastecimiento de telas.

- **Cercanía a Proveedores**

Debe tenerse en cuenta que si los proveedores no son locales podría dificultarse en ocasiones la adquisición de insumos por problemas logísticos y de transporte, retrasando la producción y generando costos adicionales.

Este riesgo puede disminuir al crear relaciones comerciales con empresas de la región que permita una oportuna obtención de insumos y negociaciones que generen mayor rentabilidad para la empresa.

Poder de negociación de los compradores

- **Número de compradores importantes**

Para el caso de las prendas de vestir, debido a la alta demanda de productos en el mercado, la calidad y la innovación en el diseño se vuelven el elemento más importante del producto, para el caso de la pijama bordada Suona el producto busca abarcar un mercado que los competidores están dejando de lado, los jóvenes. La empresa busca principalmente involucrar a las generaciones nuevas en la tradición del bordado, llevándolo a prendas con tendencias que atraigan a este tipo de cliente.

- **Sensibilidad al precio**

Los compradores siempre están dispuestos a cambiar de producto por cuestión de precio, sobre todo si existen muchos proveedores el cliente aumentará su capacidad de negociación, por ello la diferenciación e innovación se vuelve vital, para que la percepción de precio del cliente sea justa y satisfactoria.

Productos sustitutos

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales**

No se presenta ningún sustituto para los pijamas, pues no existe otro producto que cumpla con la función de ésta.

Se puede concluir que en el mercado existe gran cantidad de oferentes de ropa y gracias a la globalización y los tratados de libre comercio, encontrar prendas importadas a bajo precio es posible para cualquier persona, sin embargo, la calidad y el valor agregado de una prenda hecha a mano otorgan al producto una ventaja frente a las demás alternativas del mercado. En este sentido, es importante que la empresa consiga más que brindar un producto al cliente, logre crear marca y generar una experiencia que le muestre al usuario que no está adquiriendo un producto de fácil sustitución, sino un producto que solamente podrá conseguir en la ciudad de Cartago, elaborado por artesanas de la ciudad y que además la empresa cuenta con sentido de responsabilidad social ya que comprando un producto de la empresa se está generando empleo a un grupo de madres cabeza de hogar.

Análisis del mercado

Análisis de la demanda

Para conocer la respuesta del mercado ante el producto y la situación actual del sector se optó por realizar encuestas a una muestra de la población de mujeres de Cartago, buscando analizar sus preferencias en cuanto a este tipo de producto, cuáles son sus tendencias de compra y si pudiera decirse que existe una intención de compra, con el fin de verificar si el mercado es viable para la oferta de pijamas bordadas.

Para el estudio se debe tomar una muestra representativa de la población a quien se pueda aplicar una encuesta, con el fin de caracterizar la demanda y conocer las expectativas de los consumidores.

Se define la población a encuestar como mujeres de 15 a 60 años de estrato 3,4 y 5 de la ciudad de Cartago, que ascienden a 43784, de acuerdo con la proyección del DANE para el municipio de Cartago en el año 2020.

Posteriormente se define el tamaño de la muestra por medio de la fórmula presentada en la ecuación 2.

Ecuación 2 *Fórmula empleada para el cálculo del tamaño de la muestra.*

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

En donde:

Z= Valor que toma el área bajo la curva en una distribución estadística normal y que corresponde al nivel de confianza que para este caso se toma 90%.

En una distribución normal, para hallar el área bajo la curva se toma el nivel de confianza y se divide en 2.

Para este caso: $0,90/2 = 0,45$

Se ubica el número 0,4495 en la tabla de distribución normal y se confirma que corresponde a un Z= 1,64

p= Probabilidad a favor de que ocurra un evento, que se tomará de 0,5 para que tenga igual oportunidad de ocurrir que q.

q= Probabilidad en contra de que ocurra un evento, que se tomará de 0,5 para que tenga igual oportunidad de ocurrir que p.

N= Población total. 43.784 mujeres entre 15 y 60 años.

e= Error de estimación, tomará el valor de 0.10.

n= Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,64^2 * (0.5)(0.5) * (43784)}{(43784) * (0.10)^2 + (1.64)^2 (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 68$$

Según el cálculo anterior, se requerirá realizar encuestas a 68 mujeres entre 15 y 60 años de estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Cartago.

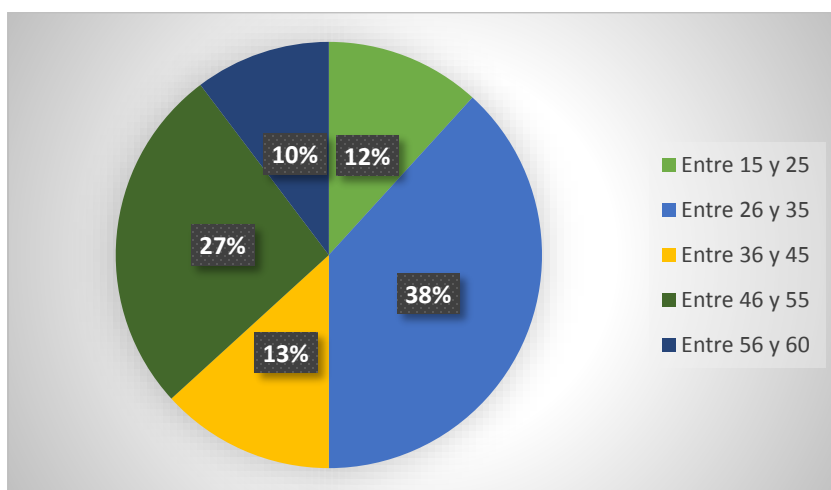
A continuación, se adjuntan los resultados de la encuesta realizada.

La primera fase es de caracterización del cliente, en la primera pregunta se busca conocer el rango de edad de las encuestadas, para entender las oportunidades que se tienen con cada uno de ellos.

¿En qué rango de edad te encuentras?

A la primera pregunta, 26 de las 68 encuestadas respondieron tener entre 26 y 35 años, dato importante considerando que es la población a la que el producto quiere llegar, de esta forma el estudio de mercado permite conocer más sobre las preferencias de este tipo de usuario y la oportunidad que tiene el producto.

Gráfica 1 Pregunta N°1. Rango de edad

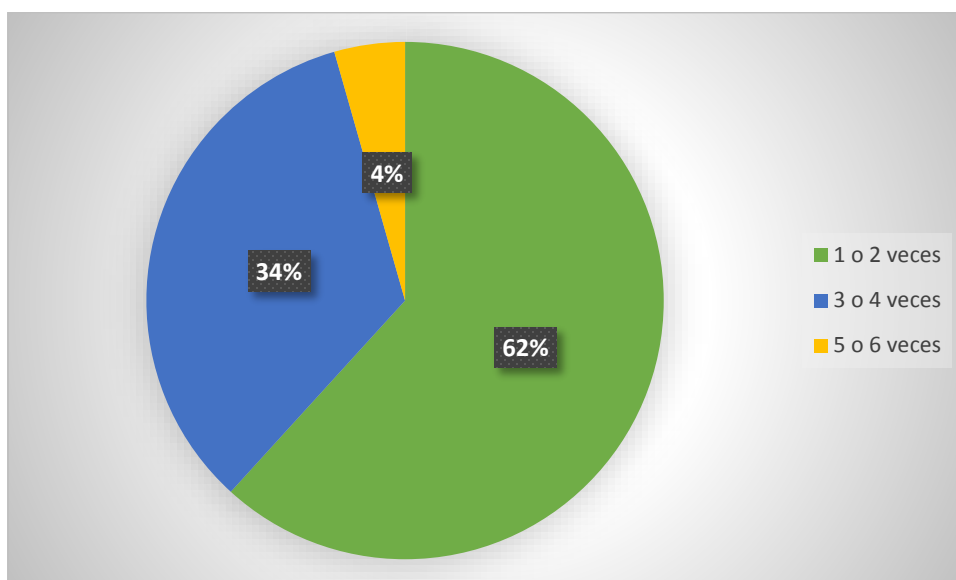


Fuente: Elaboración propia

¿Cuántas veces al año compra pijamas?

A la segunda pregunta, 42 de las 68 encuestadas respondieron que compraban pijamas con una frecuencia de 1 o 2 veces al año, siendo el 62% de la población de muestra, esto brinda una proyección de la frecuencia con que las clientas podrían requerir el producto, además se cuenta con un panorama positivo puesto que el 34% de las encuestadas afirmaron comprar 3 o 4 veces al año.

Gráfica 2 Pregunta N°2 Frecuencia de compra

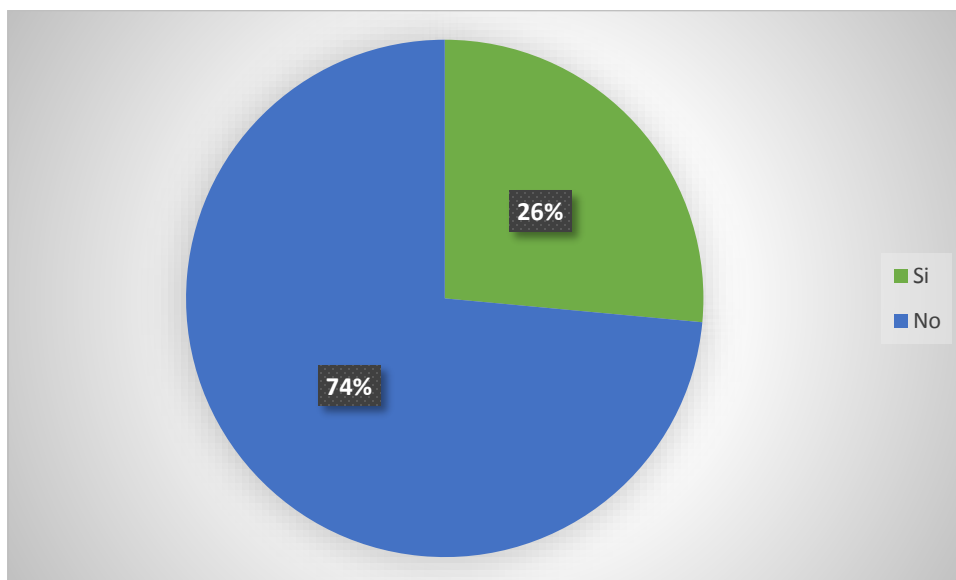


Fuente: Elaboración propia

¿Ha comprado alguna vez una pijama bordada en el municipio de Cartago?

La pregunta número 3 evidencia la labor de mercado insuficiente que los comerciantes actuales han llevado a cabo a través de los últimos años, pues de las 68 encuestadas 50 manifiestan no haber comprado nunca una pijama bordada la ciudad, bien sea porque no les llama la atención sus diseños, su material o no se sienten identificadas con las tendencias que las casas de bordado de la ciudad les han ofrecido hasta el momento. Esta pregunta evidencia el papel tan importante que juega la innovación, muestra que para captar un nuevo mercado se debe llegar a él con un producto diferente al que tradicionalmente han podido encontrar en las diferentes casas productoras de bordados de la ciudad, además que se debe cambiar la estrategia de los oferentes tradicionales que a pesar de los años en el mercado no ha generado el impacto debido en el consumidor.

Gráfica 3 Pregunta N°3 Experiencia de compra.

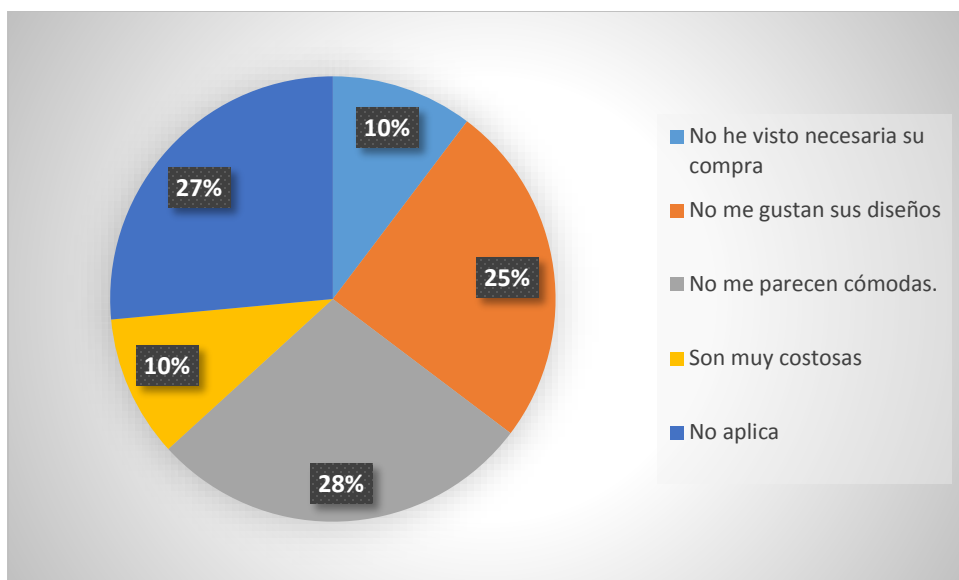


Fuente: Elaboración propia

Si la respuesta anterior No, especifica el motivo

A la pregunta 4 el 28% de las encuestadas manifestaron que las pijamas bordadas no les parecen muy cómodas, esto debido a que la mayoría de los comerciantes en el mercado producen pijamas de Lino, que es un material poco flexible y pesado, lo cual es muy conveniente para la hora de bordar sobre él pero poco apropiado considerando que es una prenda para dormir. El 25% de las encuestadas de igual forma manifestaron que no les gustan los diseños tradicionales de pijama bordada y el 27% respondió No aplica, puesto que si han comprado pijamas bordadas en algún momento.

Gráfica 4 Pregunta N°4 Motivo de no compra

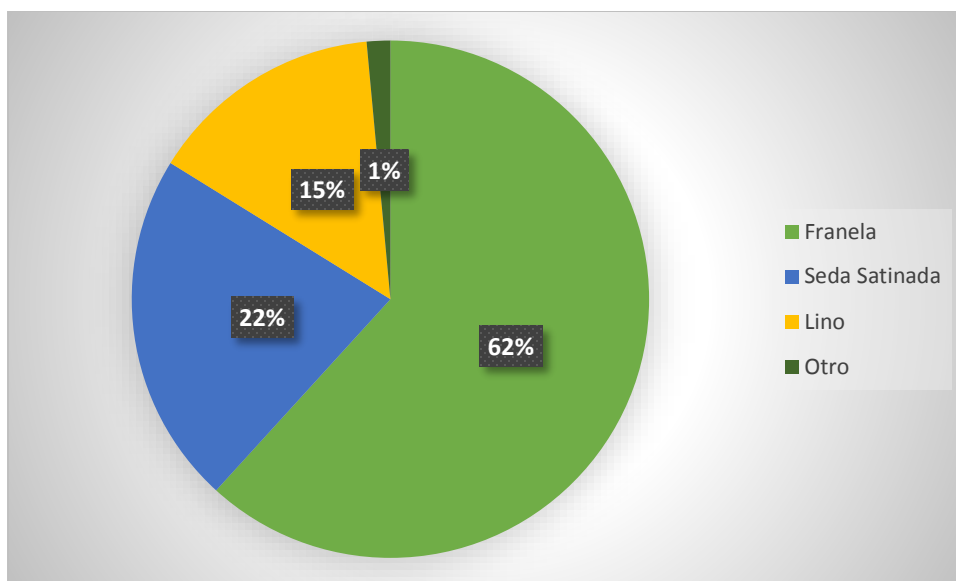


Fuente: Elaboración propia

¿Cuál de estos, elegiría usted como material para una pijama?

La pregunta número 5 evidencia las preferencias del mercado que van lineadas con los estándares de la empresa, pues materiales como la franela y la seda, que ya estaban contemplados dentro del diseño preliminar del producto fueron los más aceptados por las usuarias, versus el lino que solo tuvo una aceptación del 15% de las encuestadas y que resulta ser el material más usado por los productores actuales de la ciudad, nuevamente se evidencia que el producto ofertado actualmente en el sector está lejos de las preferencias del mercado potencial.

Gráfica 5 Pregunta N° 5 Material preferido del consumidor



Fuente: Elaboración propia

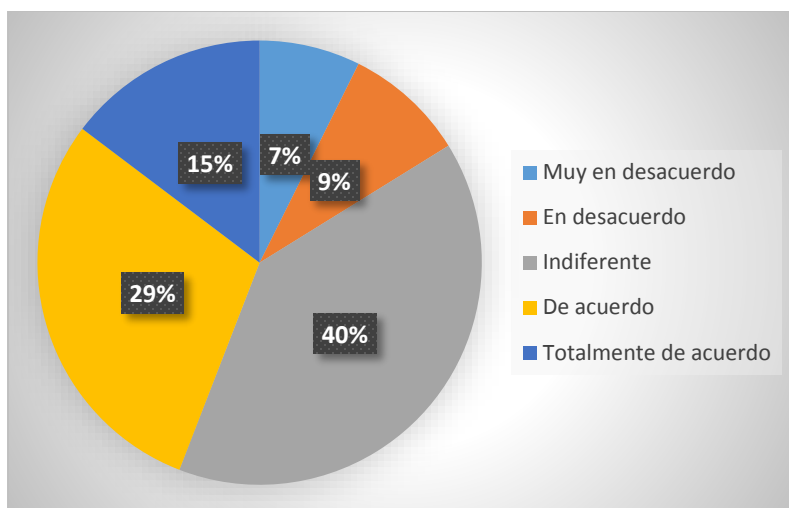
La segunda fase de la encuesta busca conocer la opinión de los encuestados por medio de escala de Likert del 1 al 5, donde el encuestado responde según el enunciado 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Al momento de comprar una pijama te importa que ésta:

Tenga un buen diseño

A pesar de que para el 40% de las encuestadas el diseño no es un atributo relevante, si unimos el porcentaje de las que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, nos arroja un total del 44% siendo mayoría y considerándolo como un atributo importante a la hora de la compra.

Gráfica 6 Pregunta N°6 Valoración atributo diseño

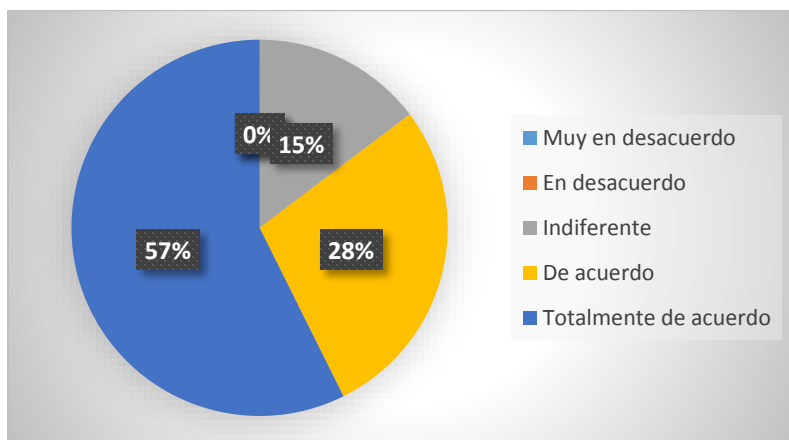


Fuente: Elaboración propia

Sea cómoda

Al atributo de comodidad el 57% lo consideraron de alta relevancia, esto teniendo en cuenta que es una prenda diseñada para dormir y es de vital importancia contar con materiales que ofrezcan confort.

Gráfica 7 Pregunta N°7 Valoración atributo comodidad

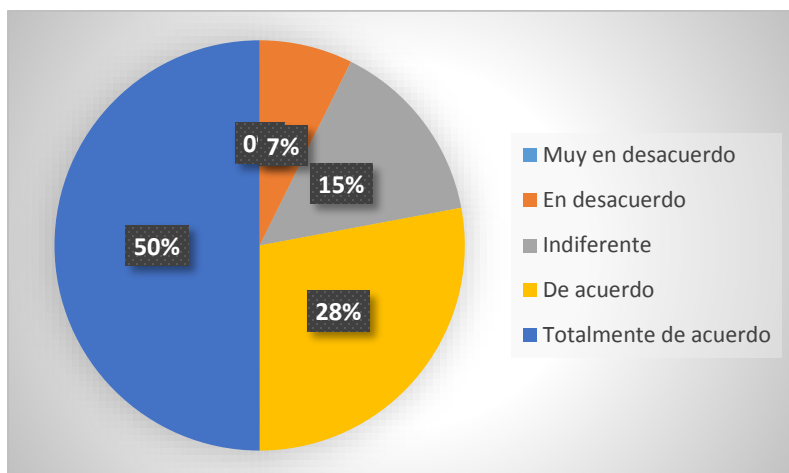


Fuente: Elaboración propia

Sea de calidad

Al atributo calidad la mitad de las encuestadas dieron alta puntuación, es decir que el cliente potencial de Suona no ve el producto como una simple prenda para la hora de dormir, sino que éste debe contar con materiales de calidad que garanticen durabilidad.

Gráfica 8 Pregunta N°8 Valoración atributo calidad

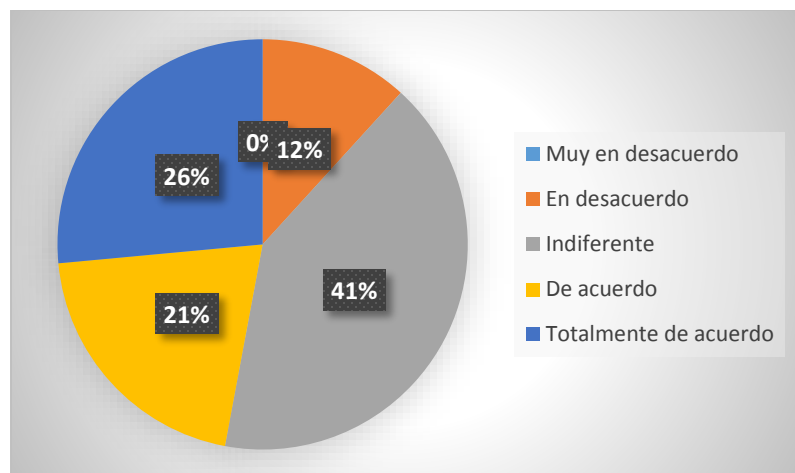


Fuente: Elaboración propia

Tenga un precio justo

A la pregunta referente al precio el 41% de las encuestadas manifestaron ser indiferentes, sin embargo, el 47% se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el precio es algo relevante al momento de decidir la compra.

Gráfica 9 Pregunta N°9 Valoración atributo precio.



Fuente: Elaboración propia

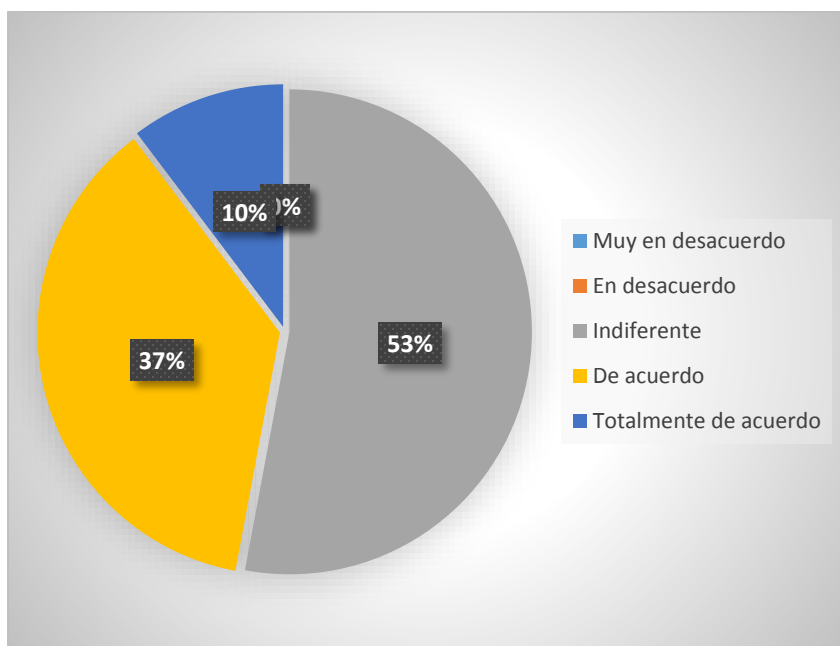
La tercera fase de la encuesta contextualiza a las encuestadas sobre el mercado de pijamas bordadas en Cartago, para conocer su percepción frente a este.

A la pregunta: “Considere que en el mercado Cartagüense actualmente una pijama cuesta entre \$96.000 y \$180.000 y responda de 1 a 5 donde: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo”. Respondieron:

El precio de las pijamas bordadas actualmente en el mercado es alto

El 53% de las encuestadas se mostraron indiferentes ante la afirmación de si el precio de las pijamas bordadas es alto actualmente, dando a entender que el precio es el esperado para este tipo de producto. Por otra parte, el 37% de las encuestadas se mostraron de acuerdo y el 10% restante totalmente de acuerdo.

Gráfica 10 Pregunta N°10 Percepción del cliente del precio actual de mercado.

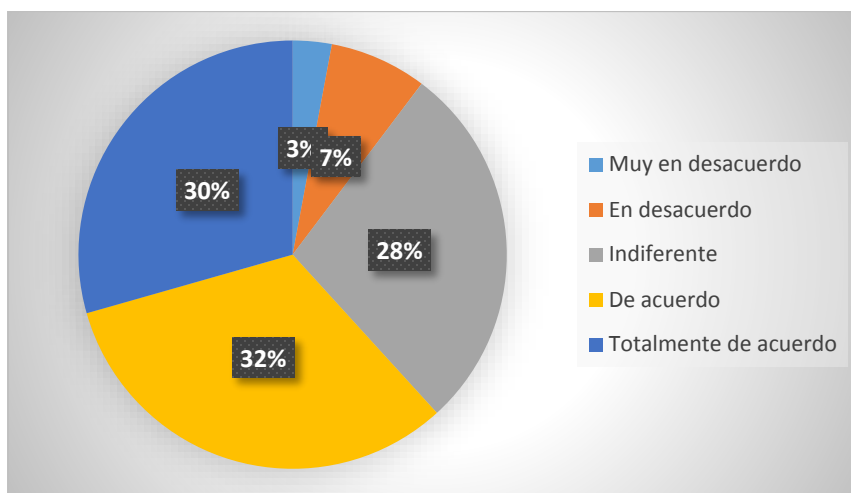


Fuente: Elaboración propia

El precio de las pijamas bordadas actualmente en el mercado es mucho más alto de lo que esperaba pagar.

A esta pregunta el 32% de las encuestadas estuvieron de acuerdo en que el precio de las pijamas en el mercado actualmente es mucho más alto del que estarían dispuestas a pagar, respecto a la pregunta anterior podría inferirse que a pesar de que las encuestadas consideran el producto como un objeto de alto valor cuyo precio es acorde, al momento de comprarlo no estarían dispuestas a pagar tanto.

Gráfica 11 Pregunta N°11 Actitud del cliente frente al precio actual.

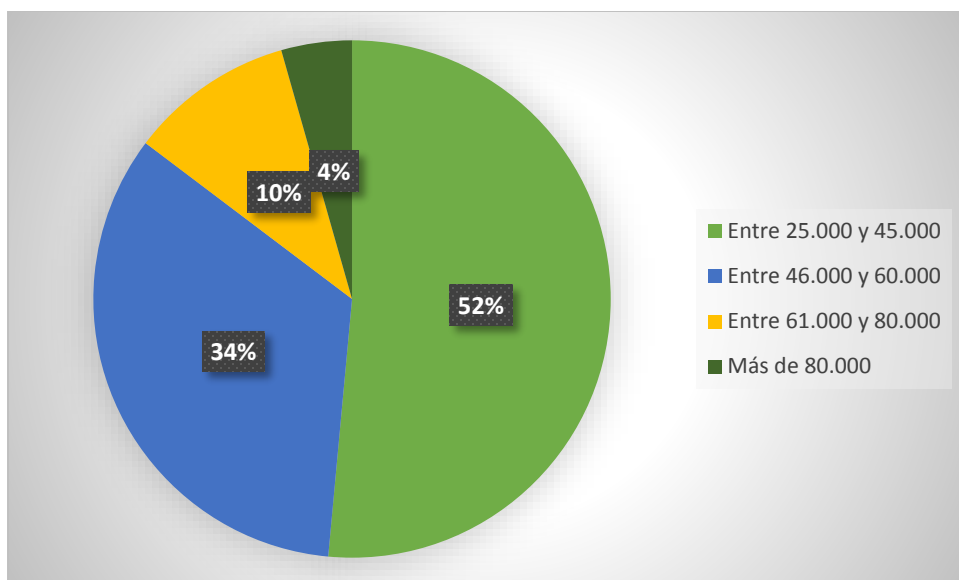


Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama bordada?

En esta pregunta, más de la mitad de las encuestadas manifestaron estar dispuestas a pagar menos de \$45.000 por la prenda, teniendo en cuenta que la referencia más económica de la empresa tiene un valor estimado de \$65.000, la empresa debe buscar la manera de realizar negociaciones con proveedores que permitan manejar precios más asequibles para los clientes, o crear estrategias de mercadeo que creen en el usuario la necesidad de adquirir la prenda sin que el precio sea algo relevante en su decisión de compra.

Gráfica 12. Pregunta N°12 Precio que el cliente está dispuesto a pagar.



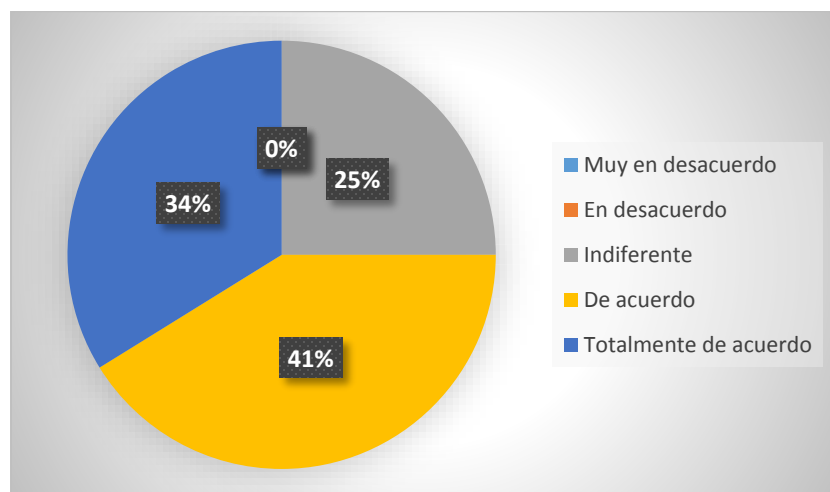
Fuente: Elaboración propia

La siguiente fase de preguntas busca conocer la percepción del cliente sobre el valor del producto y si considera hacer una compra futura.

Las pijamas bordadas son una prenda de alto valor.

En la pregunta No. 13 se confirma que las encuestadas consideran que el producto tiene gran valor, mostrándose de acuerdo el 41% de ellas y totalmente de acuerdo el 34% de ellas.

Gráfica 13 Pregunta N°13 Percepción de valor del cliente

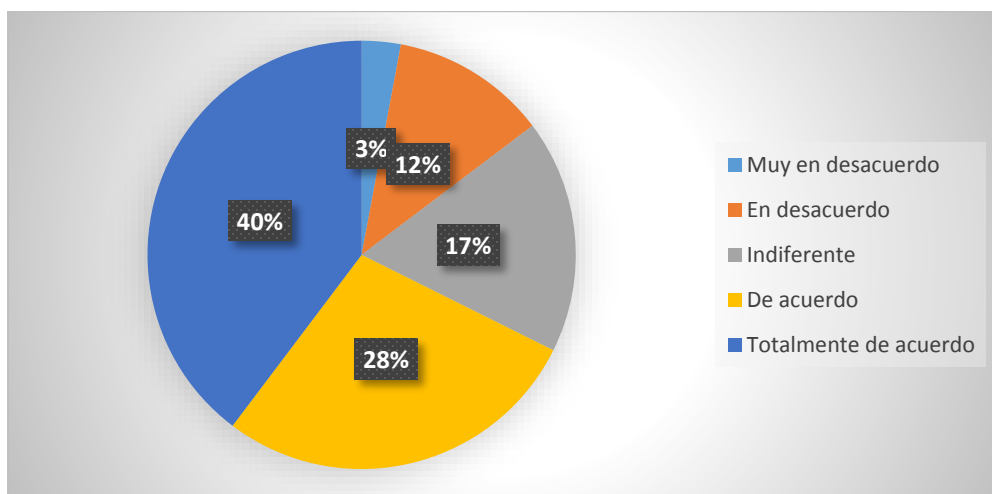


Fuente: Elaboración propia

Las pijamas bordadas son consideradas para mi como una buena compra

A la pregunta No. 14 el 40% de las encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo con que una pijama bordada es una buena compra y el 28% está de acuerdo, mostrando un panorama positivo sobre la percepción de valor del producto por parte del cliente.

Gráfica 14. Pregunta N°14 Percepción del cliente frente a la compra.

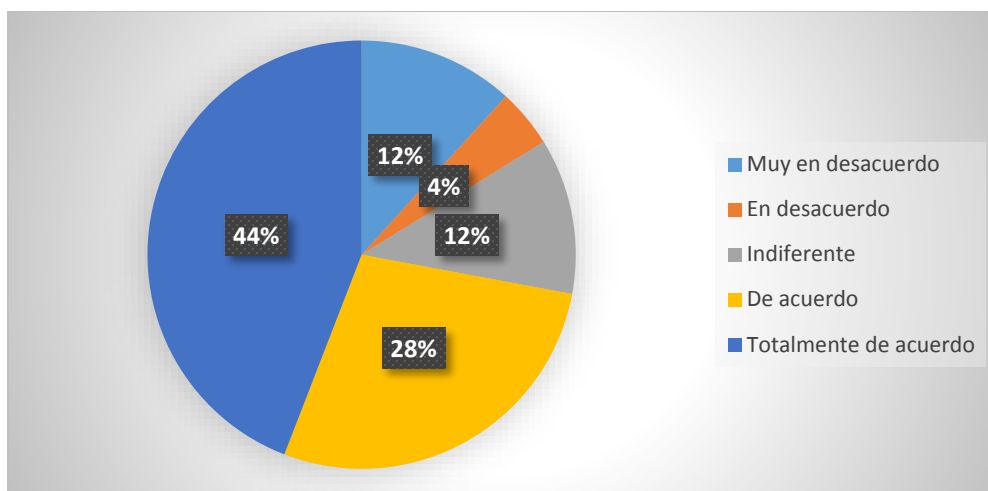


Fuente: Elaboración propia

La probabilidad de que compre una pijama bordada es alta.

A la pregunta No. 15 el 44% manifestaron estar totalmente de acuerdo con que existe una alta probabilidad de comprar una pijama bordada en un futuro, evidenciando una oportunidad importante para Suona.

Gráfica 15. Pregunta N°15 Actitud de probabilidad compra del cliente

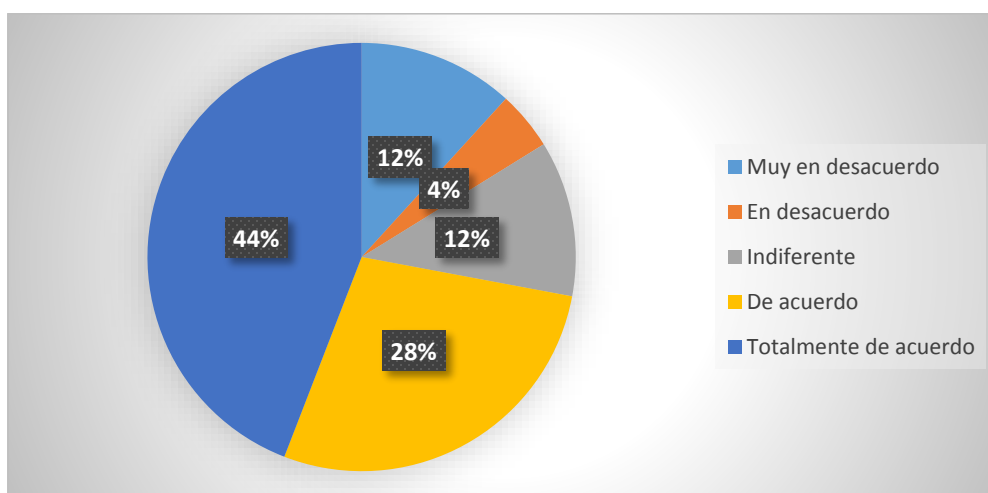


Fuente: Elaboración propia

En un futuro próximo cuando vaya a comprar una pijama, será una bordada.

La última pregunta de la encuesta genera un panorama optimista para la empresa, pues manifiesta la voluntad del mercado de aceptar un producto nuevo, que, a pesar de no haber sido comprado con anterioridad por las usuarias, éstas muestran una intención de compra o están abiertas a la posibilidad de adquirir un producto que puede llamarles la atención.

Gráfica 16 Pregunta N° 16 Probabilidad de compra del cliente.



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de las encuestas se evidencia que muchas de las encuestadas nunca han comprado una pijama bordada, pese a que el 84% de ellas estarían dispuestas a hacerlo, lo cual evidencia que no están satisfechas con la oferta actual, y que las preferencias manifestadas por ellas no son las que en este momento se encuentran en el mercado, es decir que la demanda está actualmente insatisfecha.

Clientes

Las pijamas Suona están dirigidas a mujeres entre 15 y 60 años, pues al ser una prenda de diseño clásico, sencillo pero muy elegante se ajusta a las necesidades de mujeres de diferentes edades.

El público potencial se encuentra en estratos 3, 4 y 5, pues la prenda, al ser un producto artesanal, elaborada totalmente a mano cuenta con un valor agregado que hace que la prenda tenga un costo superior a los \$60.000 y se ubique entre un mercado de capacidad adquisitiva alta.

En cuanto a ubicación el comprador potencial se ubica principalmente en la ciudad de Cartago, donde la demanda local de productos bordados ha ido disminuyendo a través de los años, debido a que las nuevas generaciones no se sienten identificadas con las tendencias que tradicionalmente se han venido ofertando, por ello con Pijamas Suona se busca ofrecer un producto tradicional pero con un diseño moderno para incrementar la compra de bordado a nivel local y que el modelo de negocio no dependa solamente de la demanda turística de la ciudad. También el modelo de negocio que tiene gran enfoque en el marketing digital pretende abarcar compradores de todo el país, ofertando los productos por medio de redes sociales y haciendo envíos nacionales.

De esta manera podrían identificarse cuatro tipos de cliente:

- Cliente local: Ciudadanos de la ciudad de Cartago que compran ocasionalmente para su uso personal.
- Cliente mayorista: Comprador que usualmente proviene de otra ciudad y busca comprar en volumen a precios negociables, para revender en su región, puede ser atendido de manera presencial en el punto de venta o de manera virtual por medio de redes sociales.
- Turista: Comprador que visita la ciudad y busca comprar un souvenir o una prenda tradicional de la ciudad.

- Cliente virtual: Usuario que conoce el producto por medio de fotos en redes sociales y contacta a la empresa por medio de medios virtuales para posteriormente hacer una transferencia y recibir su producto por envío.

Estrategia de precio

Teniendo en cuenta que el precio promedio en el mercado de una pijama bordada en lino está entre \$80.000 y \$120.000 y que una pijama sencilla en satín está en un promedio de \$60.000 se pretende entrar a competir con un precio que permita al comprador obtener una prenda bordada teniendo en cuenta el gran valor agregado a un precio relativamente bajo comparado con las pijamas bordadas tradicionales.

Además, se tiene en cuenta que el costo unitario por prenda es de \$70.000 a \$76.000 dependiendo del modelo, para así estimar un precio de venta al público desde \$75.000 a \$90.000.

Se debe tener en cuenta, además, que la competencia solo elabora prendas bordadas con técnicas de calado y pasado y que la pijama Suona está elaborada con tejido de pate cabra que suele ser más costosa en cuanto a mano de obra de refiere.

En cuanto a los mayoristas existe la posibilidad de negociar un 5% de descuento por compra de más de 12 prendas y solo se manejan compras de contado.

Estrategia de venta

Para la estrategia de venta se tienen en cuenta dos modalidades:

Venta en punto de venta: El punto de venta ubicado en la Ciudad de Cartago tiene la posibilidad de recibir al cliente local, ciudadano Cartagüense que desea adquirir una pijama Suona para su uso cotidiano; el turista que es un cliente ocasional que visita el punto de venta normalmente tras realizar el recorrido por “la ruta del bordado” y desea adquirir un recuerdo o un regalo y el cliente mayorista que visita la tienda con el fin de comprar a precios especiales y poder revender.

Las ventas en el Local Comercial abarcarán el 60% de las ventas totales de la marca, esto combinado entre turistas, locales y mayoristas.

Venta virtual: La venta por redes sociales será principalmente apoyada por Instagram, donde se promocionan los modelos por medio de fotos y se brinda la posibilidad al cliente de contactar a la empresa por Mensaje Directo, además se otorga toda la información sobre número de teléfono y dirección. En esta modalidad también existe la posibilidad de contactar clientes mayoristas quienes a través de medios como WhatsApp eligen las tallas y colores de prendas que desean comprar y posteriormente se les envía el producto a la ciudad donde se encuentren.

La venta virtual tendrá una participación del 40% del total de las ventas de la marca.

Estrategia Promocional

La estrategia principal para llevar el producto a la atención de los posibles compradores consiste en realizar marketing digital por medio de redes sociales, a través de un algoritmo que filtra el público al cual nos queremos dirigir y les presenta la publicidad basado en preferencias que los usuarios anteriormente hayan mostrado ante la red social, gracias a esto el algoritmo consigue mostrarle el anuncio a Mujeres entre 15 y 60 años que sigan cuentas similares a la de Suona, busquen contenido de moda, belleza, prendas femeninas y otros temas relacionados.

Otra estrategia es el patrocinio a influenciadores y personas con gran número de seguidores que se ha convertido en una herramienta muy útil para dar a conocer marcas.

Análisis de la oferta

Se realizó un trabajo de campo de observación en la ciudad de Cartago a lo largo de la conocida “Ruta del Bordado”, sector de la ciudad en donde se encuentran la mayoría de los establecimientos oferentes de bordados en la ciudad y se observó que de las 17 empresas que están abiertas al público solo 5 de ellas contaban con inventario de pijamas.

Tres de las cinco empresas cuentan con pijamas “juveniles” que constan de short y camisa en material de lino o dacrón. Dicho material es poco flexible e incómodo teniendo en cuenta que es una prenda destinada para dormir y según la encuesta realizada anteriormente, éste es uno de los materiales con menor preferencia entre los consumidores. De los dos materiales más votados por las encuestadas no se encontró ningún producto.

De las pijamas encontradas en el mercado de la ciudad de Cartago, tampoco se encontró gran variedad de diseños, todas cuentan con prendas anchas, sin forma y con baja calidad de confección, pues es evidente que no cuentan con moldes que permitan una producción estandarizada, sino confecciones muy artesanales con tallas desproporcionadas o mal etiquetadas.

Otra falencia de los comerciantes del sector es el inventario limitado con el que cuentan, muchos solo tienen una talla por producto y la gama de colores que manejan no es muy variada.

De los otros dos comerciantes consultados, no cuentan con diseños juveniles, solo ofertan la batola tradicional para señoras, de tallas grandes y de diseño muy conservador, el largo de la prenda es por debajo de la rodilla y todas cuentan con el mismo bordado tipo finca en colores vivos.

Según lo observado en el trabajo de campo la disponibilidad de tallas y la cantidad de referencias ofertadas por los comerciantes del sector es mínima comparada con la proyección de la demanda que arrojó la encuesta, pues si el 84% de las mujeres que hacen parte del mercado objetivo están dispuestas a comprar 1 o 2 pijamas al año, no encontrarán oferta que satisfaga dicha necesidad.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que existe viabilidad de mercado, el sector del bordado no se encuentra saturado de productores de pijamas y se evidencia una demanda insatisfecha en la que el sector no se ha enfocado para aprovechar su potencial.

Estudio Técnico

El estudio técnico es la parte de la evaluación del proyecto que tiene como objetivo central determinar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, procesos y todos los requerimientos para poner en marcha el funcionamiento de este.

Éste puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

La primera parte, que es la determinación de un tamaño óptimo es fundamental en el estudio técnico, pues se deben analizar los factores que podrían limitarlo y que tienen influencia directa en la estimación de inversiones, costos, capacidad de producción, entre otros.

Acercas de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario analizar aspectos que inciden en la rentabilidad, como los costos de transporte de materia prima, disponibilidad de insumos y mano de obra, ubicación estratégica en el mercado, así como otros aspectos que definirán el correcto funcionamiento del proyecto, como acceso a servicios públicos, tecnologías de información y comunicación, medios de transporte, entre otros.

Respecto de la ingeniería del proyecto se engloban estudios, como el análisis y selección de equipos necesarios para la actividad de la empresa, tecnología requerida, distribución física de la planta, así como de cada una de las áreas que formarán la empresa.

Posteriormente, se analizan requerimientos organizativos, administrativos, legales y de responsabilidad social empresarial, que son de vital importancia para la conformación del proyecto.

El Producto

Las pijamas “Suona” son prendas elaboradas en franela y seda satinada, bordadas con hilo de madeja o decoradas con sesgos.

La línea inicialmente contará con tres modelos de pijama:

- Pijama corta: Este será un modelo apto para todo tipo de mujer, de dos piezas conformada por una blusa de tirantes y un short, elaborados en franela, que es una tela cómoda y

fresca, bordada en la parte posterior del pecho y en la parte baja del short con técnicas de rococó

Ésta es la línea más económica de la marca, que pretende acercar la tradición del bordado a mujeres de todas las edades, además de servir como souvenir para los turistas.

Ilustración 4 *Modelo de pijama corta*



Fuente: Moldes Unicose

- Batola satín: Este modelo está diseñado para un público juvenil, por ser una prenda más femenina y elegante que pretende resaltar la sensualidad de la mujer. Consiste en una pijama tipo vestido de tirantes, muy corta y de silueta ajustada. El material es seda satinada, con bordado de arañas y pate-cabra en la parte del pecho, que consiste en un tejido hecho a mano con sesgos e hilo.

Ilustración 5 *Modelo de batola satín*



Fuente: Moldes Unicose

- Batola franela: La batola es un modelo tradicional que pretende satisfacer las necesidades de las compradoras más conservadoras, consiste en un vestido de silueta amplia, con largo por debajo de la rodilla. El material es una franela delgada y fresca, con bordado floral elaborado con técnica de rococó, pasado y brasileiro, según el modelo.

Ilustración 6 *Modelo batola franela*



Fuente: Moldes Unicose

El Empaque.

El producto será entregado al cliente final doblada en bolsa transparente identificada con sticker de la marca y empacada en bolsas de papel “Kraf”, decorado con stickers de la marca que contenga el nombre, el logotipo, el slogan y los datos básicos de la empresa (dirección, teléfono, redes sociales) y una pequeña tarjeta que hará que el cliente conozca sobre la marca, que sepa que a comprar una pijama Suona está generando empleo a un grupo de madres cabeza de hogar de la ciudad de Cartago, que la filosofía de la empresa es hacer sentir a la portadora de la pijama hermosa y delicada, pero a la vez empoderada y segura de sí misma.

Este tipo de empaque, totalmente reciclable además contribuye al carácter eco-amigable de la empresa, cada una tendrá un costo de \$1.400.

Ilustración 7 *Empaque para pijama Suona*



Fuente: Tienda Virtual Joey'S Small Store adaptado a Suona.

Flujo de proceso del producto

Se entiende por proceso al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o una operación artificial. Según la teoría sistémica, las organizaciones pueden verse como un sistema, pues es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuentan con unos parámetros: Entrada, salida, procesamiento, retroalimentación y ambiente.

La entrada o insumo es el punto de partida del sistema que provee material para el funcionamiento, en nuestro caso son los insumos textiles que se necesitan para la confección de la prenda. La salida es el producto de la interacción de elementos y relaciones del sistema, es decir nuestro producto terminado.

Ilustración 8 *Sistema de producción de pijamas Suona.*

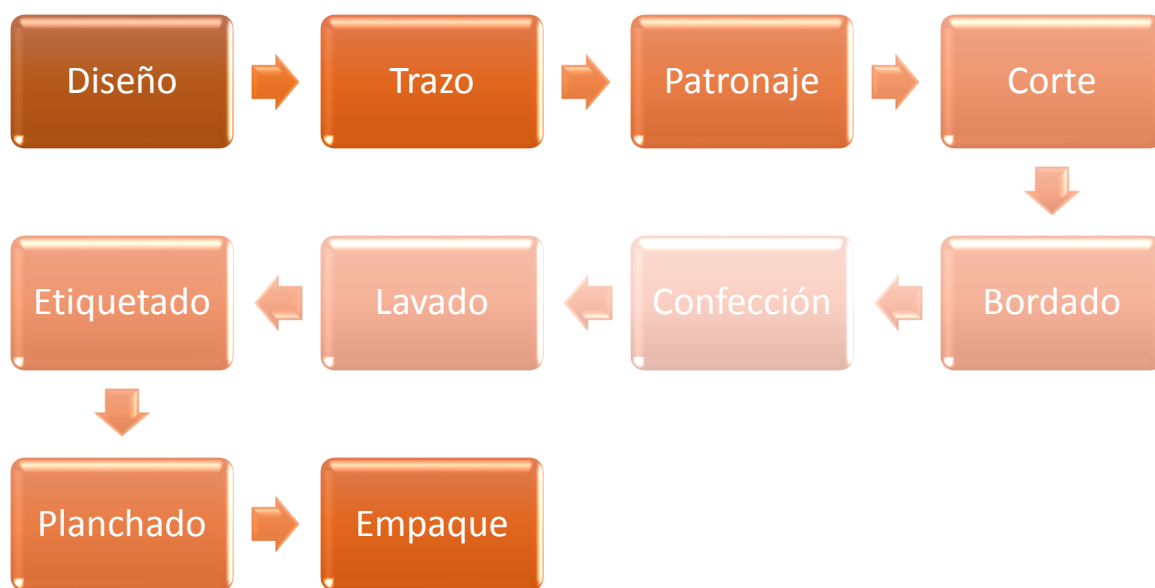


Fuente: Elaboración propia

El Procesamiento es el mecanismo como se transforman las entradas en salidas y se da de la siguiente manera.

El proceso de elaboración del producto tiene una secuencia en la que participan, inicialmente, la Diseñadora, quien elabora el patrón a bordar y el molde de la prenda, la auxiliar de producción procede a cortar y enviar el producto a la bordadora asignada. Al finalizar el proceso de bordado, que se realiza de manera externa a la empresa, la tela ya bordada regresa a las instalaciones de la misma para ser enviada a confección por las costureras, finalmente ingresa a un proceso de lavado, etiquetado y planchado para ser empacada y enviada al punto de venta.

Ilustración 9 Flujo de proceso de una pijama bordada Suona.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente se da en el proceso una retroalimentación, que es la función del sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido, en este caso la retroalimentación se da por la verificación de la calidad y la aprobación para ser enviado al punto de venta o a clientes particulares que soliciten el producto de manera virtual.

La organización como sistema abierto recibe sus entradas del ambiente, las procesa y efectúa las salidas al ambiente, existiendo entre ambos una relación de dependencia e interacción constante.

Tamaño

El tamaño es la capacidad de producción que tiene el proyecto durante todo el periodo de funcionamiento. Se define como capacidad de producción al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año, dependiendo, del tipo de proyecto que se está formulando.

Para este proceso es importante llegar a considerar la fracción del mercado objetivo que será cubierto por la empresa.

Teniendo en cuenta que los nuevos productos no adquieren su fracción de mercado instantáneamente, se debe suponer que la penetración del mercado se vaya dando de manera paulatina, así mismo el volumen de ventas inicie de forma mínima y crezca pausadamente.

Para calcular el volumen de la producción anual, teniendo en cuenta que se quiere abarcar un 5% del mercado potencial se toma la siguiente fórmula:

$$\text{volumen de producción (j)} = f(j) * \text{mercado global (j)}$$

Donde:

F (j): Es la fracción del mercado global que mi producto logra en el período “j”.

Volumen de ventas (j): Es la cantidad de unidades de mi producto producido en el período “j”.

Mercado global (j): Es la cantidad total de unidades que los clientes adquieren de los productos que todos los competidores venden en el segmento escogido, en el período “j”.

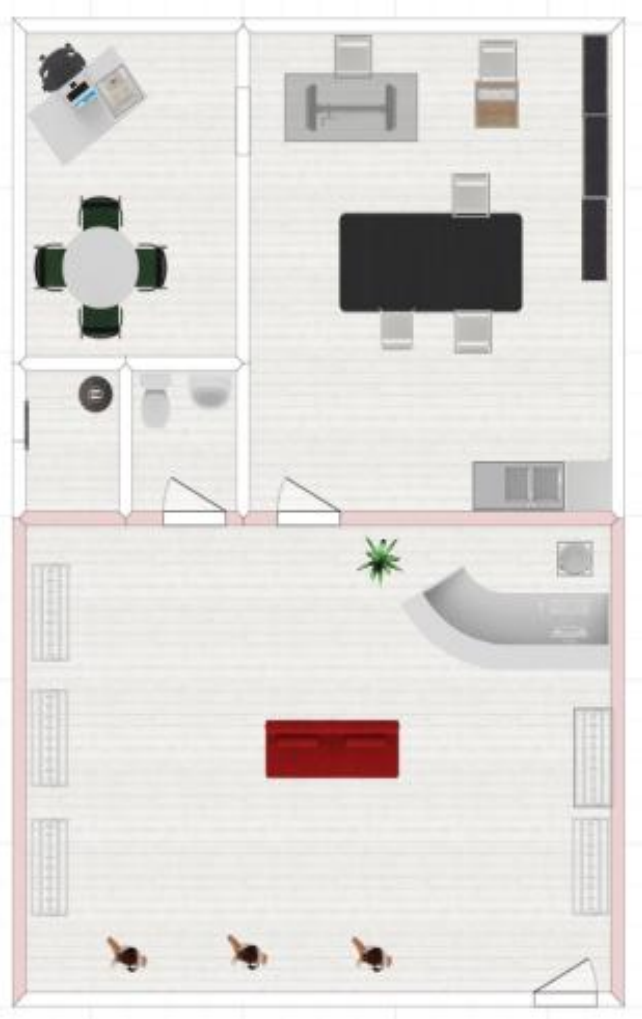
De acuerdo con el estudio de mercado, la demanda se calcula en aproximadamente en 43.784 mujeres de las cuales, según la encuesta realizada, el 84% están dispuestas a comprar una pijama bordada, equivalente a 36.778 mujeres. Éstas manifestaron comprar un promedio de dos prendas al año, lo cual nos arroja un total de 73.557 prendas compradas al año. Si la empresa pretende abarcar un 5% del mercado, la producción anual debería de ser de 3.677 prendas al año, un promedio de 306 prendas al mes.

Este tamaño, es una cifra realista para una empresa emergente en un municipio de población pequeña, que además debe tener en cuenta la insuficiencia de la oferta en la ciudad, ya antes mencionado, por lo tanto este número de producción permitirá a la empresa manejar un inventario de aproximadamente dos o tres unidades de cada una de las 3 referencias de pijama, en 7 tallas que van desde la XS hasta la XXXL, en una gama de 8 colores, para que el cliente consiga la variedad que actualmente el mercado local no está ofertando.

También se debe tener en cuenta que paulatinamente el tamaño deberá irse adaptando a la demanda del producto, que no solo contemplará el ámbito local, sino que posteriormente contará con demanda externa producto de la comercialización a otras ciudades con la ayuda de herramientas de marketing digital.

En cuanto al tamaño de la planta de producción se tendrá en cuenta que la empresa funcionará por modalidad de outsourcing para todo lo referente al bordado y confección de la prenda, se requerirá entonces un local de no más de 6 metros de ancho por 10 metros de fondo, que servirá como local comercial para la exhibición y venta de las prendas y también, servirá como taller para llevar a cabo allí el dibujo y corte de la prenda, que posteriormente será entregada a una bordadora y una costurera, éstas regresarán la prenda al taller una vez finalizada su respectiva función y allí será recibida por una auxiliar de confección que se encargará del lavado, planchado y etiquetado para dar el producto por terminado.

Ilustración 10 *Distribución de la planta.*



Fuente: Elaboración propia

Localización

La decisión de donde ubicar el proyecto debe estar ajustada no solo a criterios de tipo cuantitativo, sino también a criterios cualitativos. Con todos ellos, se busca crear un complemento que determine aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

Para la elección de la localización se realiza una matriz de localización en la que se evalúan tres alternativas.

La primera alternativa es la “Calle del bordado” ubicada entre la Cra 5 entre 7 y 8 cuya principal ventaja es la cercanía al clúster de bordados y su mayor desventaja es el alto costo de los arrendamientos y servicios públicos.

La segunda alternativa es el barrio Santana, cuya principal ventaja es la cercanía a la mano de obra calificada tanto del municipio de Cartago, como el municipio de Ansermanuevo, donde se encuentran gran cantidad de bordadoras, pero tiene como desventaja que es un barrio retirado del centro de la ciudad, del clúster de bordado y de lugares de interés turístico.

La tercera alternativa es en la Calle 14, sitio estratégico cercano a las bordadoras de los barrios República de Francia y Ciprés, donde se encuentra gran personal calificado y además donde el arrendamiento y los servicios públicos son muy económicos, y cuya desventaja es la lejanía al centro de comercio de la ciudad.

Según factores de decisión a los que se les da un peso, se califica cada alternativa dando una puntuación de 1 a 5 respecto a cada factor, para posteriormente ponderar y lograr un puntaje general. La alternativa de mayor puntaje es la elegida para la localización del proyecto.

Tabla 13 *Matriz de localización*

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN							
Factores	Peso	Alternativas					
		Cartago, "Calle del Bordado" Cra 5 entre 7 y 8		Santana		Calle 14	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Factor geográfico	0,40	5	2,0	3	1,2	4	1,6

Cercanía del mercado	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Cercanía a fuentes de abastecimiento	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,2
Precios de arrendamiento	0,10	2	0,2	5	0,5	5	0,5
Costo de servicios públicos	0,10	2	0,2	5	0,5	5	0,5
Cercanía al clúster	0,15	5	0,8	1	0,2	1	0,2
Cercanía a personal calificado	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Total	1		4,1		3,0		3,4

Fuente: Elaboración Propia

Para este caso la empresa estará ubicada en la Carrera 5 entre Calles 7 y 8 de la ciudad de Cartago, Valle. Sector conocido como la calle del bordado, pues es allí donde se encuentran la mayoría de los productores y comercializadores del gremio.

Esta ubicación presenta múltiples ventajas como:

- Ubicación central: Se encuentra en el centro de la ciudad, a pocas cuadras de los paraderos principales de microbús, desde donde parten todas las rutas de transporte hacia los barrios de las afueras de la ciudad, como el Ciprés o San Vicente, barrios en donde es común encontrar mano de obra calificada para el bordado.

- Facilidades de servicio: El sector se encuentra dotado de todos los servicios públicos (agua, energía, alcantarillado), además con conexión a internet en excelentes condiciones de operación. También se cuenta con servicio de recolección de basuras en horario Nocturno.

- Cercanía a clientes y clúster de turismo: Este punto, también es estratégico para aprovechar el turismo, se encuentra cerca de la entrada a Cartago desde la ciudad de Pereira, puente al eje cafetero y su clúster turístico, además está a tan solo dos cuadras de los principales hoteles de la ciudad, restaurantes y parques que lo convierten en un sector comercial de fácil ubicación para el turista, además con gran flujo de taxis y medios de transporte, cercanía a bancos y cajeros automáticos, haciendo de éste un sector en el que el turista pueda encontrarlo todo.

- Cercanía a proveedores: La ciudad de Cartago cuenta con condiciones que facilitan el traslado de materias primas desde otras ciudades, su ubicación geográfica le permite abastecerse

tanto de empresas del eje cafetero como de empresas del occidente colombiano, existe una buena red de buses en el municipio y existencia de empresas transportadoras.

Además, la empresa estará ubicada a pocas cuadras de proveedores locales como “Textiles la Cuarta” entre otros, en caso de llegar a requerir un plan de contingencia por fallas en el transporte de insumos por parte de proveedores regionales de Pereira y Cali.

Tabla de Inversiones

La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto es de \$39.180.122, aportados en su totalidad por los socios, para el análisis el proyecto se realizará sin financiación.

Tabla 14 *Presupuesto de inversión*

Recursos	Valor
Inversión fija	\$ 24.740.000
Inversión activos fijos intangibles	\$ 4.100.000
Capital de trabajo	\$ 10.340.122
Total inversión inicial	\$ 39.180.122

Fuente: Elaboración propia

Para la creación y el funcionamiento de la empresa Suona, se requiere de la siguiente inversión de capital, donde se especifica los implementos de maquinaria industrial necesaria para el desarrollo de la empresa, así como los muebles y enseres, implementos de oficina para el área administrativa y elementos para la adecuación del local comercial.

Área de Producción

Para identificar la tecnología requerida por el proyecto se debe tener en cuenta los procesos llevados a cabo directamente por la empresa, cabe resaltar que, si bien los procesos de bordado y calado son llevados a cabo por modalidad de outsourcing, la empresa es responsable de otras actividades del flujo de proceso que requieren:

- Una máquina plana: Utilizada como apoyo al proceso de confección, para pulir detalles finales del producto, etiquetado y otros aspectos la prenda.
- Fileteadora: Utilizada para puntadas especiales referentes a los acabados de la prenda.
- Plancha industrial: Elemento esencial para los pasos finales del flujo de proceso, ésta garantiza la buena presentación del producto final al cliente.
- Tijera de corte: Herramienta especial para el corte textil, con hoja de 18 a 23 cm de largo y mango especial para el apoyo en la mesa de corte.
- Metro: Elemento indispensable para el diseño y control de calidad de las prendas, que deben ser estándar de acuerdo con los moldes por talla.
- Mesa de corte: Mesa especial para extender los textiles de manera que sea posible manejar con facilidad las tijeras en una superficie plana.
- Mesa de dibujo: Indispensable para la elaboración y diseño de la prenda.

En cuanto a muebles y enseres, la planta de producción requiere de:

- 2 Estanterías
- 1 Mesa de corte
- 1 Mesa de dibujo
- 2 Sillas

Área Administrativa

Para el área administrativa, se requieren:

- 1 Computador
- 1 Software de diseño
- 1 Impresora

- 1 Escritorio
- 1 Silla
- 1 Mesa de reuniones
- 4 Sillas
- 1 Cafetera
- 1 Kit Utensilios cocina (vajilla, cubiertos, vasos)
- 1 Dispensador de agua
- 1 Nevera
- 1 Microondas
- 1 Moto

Área de Ventas / Local comercial

1 Celular
 1 Mostrador
 1 Silla
 1 Sistema de facturación
 4 Estanterías
 2 Maniqués

Tabla 15 Tabla de Inversión fija

INVERSIÓN FIJA			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Máquina de coser plana	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Fileteadora	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Plancha industrial	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Computador	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Software de diseño	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Mesa de dibujo	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Mesa de corte	1	\$ 600.000	\$ 800.000

Estanterías bodega	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Sillas mesa de trabajo	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Impresora	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Escritorio	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Silla escritorio	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Mesa de Reunión	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Sillas de mesa de reuniones	4	\$ 80.000	\$ 320.000
Celular	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Mostrador	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Silla mostrador	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Sistema facturación	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Estanterías punto de venta	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Maniquí	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Kit de costura (Tijeras, metros, regla, alfileres, agujas)	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Cafetera	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Utensilios	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Dispensador de agua	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Nevera	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Microondas	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Moto	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Total Inversión			\$ 24.740.000

Fuente: Elaboración propia

Requerimiento de Mano de Obra

Para el desempeño de las funciones requeridas en los procesos de la empresa Suona se emplean los siguientes cargos, con sus respectivos salarios y prestaciones sociales establecidas por la ley.

Ilustración 11 *Tabla costo de empleado Salario Mínimo Legal Vigente 2021*

Concepto	Base para liquidar	Porcentaje	Valores asumidos por el trabajador	Porcentaje	Valores asumidos por el empleador
Salario (1)	\$ 908.526				\$ 908.526
Auxilio de transporte (2)	\$ 106.454				\$ 106.454
Prima de servicios (3)	\$ 1.014.980		\$ -	8,33%	\$ 84.582
Cesantías (3)	\$ 1.014.980		\$ -	8,33%	\$ 84.582
Intereses a las cesantías (3)	\$ 84.582		\$ -	12%	\$ 10.149
Vacaciones (3)	\$ 908.526		\$ -	4,17%	\$ 37.855
Salud (4) (5)	\$ 908.526	4%	\$ 36.341	8,50%	\$ 77.225
Pensión (5)	\$ 908.526	4%	\$ 36.341	12%	\$ 109.023
Fondo de Solidaridad Pensional (6)					
Retención en la fuente (7)					
ARL (8) (9)	\$ 908.526			0,522%	\$ 4.743
Sena (4) (9)	\$ 908.526			2%	\$ 18.171
ICBF (4) (9)	\$ 908.526			3%	\$ 27.256
Caja de compensación (9)	\$ 908.526			4%	\$ 36.341
Dotación (10)	\$ 908.526			2,5%	\$ 22.713
Valores asumidos por el empleador en el mes					\$ 1.527.620

Fuente: Actualicese.com

Nómina Operativa

Para la nómina operativa se tiene en cuenta una diseñadora y un auxiliar de producción, que devengan salario con sus respectivas prestaciones de Ley.

Para el caso de las bordadoras y operarias de confección, éstas cuentan con un contrato de prestación de servicios, en el que se les paga por prenda terminada y no se tienen en cuenta cargas prestacionales.

Tabla 16 Mano de obra operativa

NÓMINA OPERATIVA							
Detalle	Unidad	Cantidad	salario	Aux. Transporte	Prestaciones	Valor total mes	Valor total año 1
Diseñadora	Mes	1	\$1.000.000	\$106.454	\$562.315	\$1.668.769	\$20.025.232
Auxiliar de producción	Mes	1	\$908.526	\$106.454	\$512.640	\$1.527.620	\$18.331.440
Bordadoras de piezas p.c	Unidad	100	\$8.000	\$-	\$-	\$800.000	\$9.600.000
Bordadoras de piezas b.s	Unidad	100	\$13.000	\$-	\$-	\$1.300.000	\$15.600.000
Bordadoras de piezas b.f	Unidad	100	\$8.000	\$-	\$-	\$800.000	\$9.600.000

Confección p.c	Unidad	100	\$15.000	\$-	\$-	\$1.500.000	\$18.000.000
Confección b.s	Unidad	100	\$15.000	\$-	\$-	\$1.500.000	\$18.000.000
Confección b.f	Unidad	100	\$15.000	\$-	\$-	\$1.500.000	\$18.000.000
Total nómina operativa				\$212.908	\$1.074.955	\$10.596.389	\$127.156.672

Fuente: Elaboración propia.

Nómina Administrativa

Para la nómina administrativa se tiene en cuenta un al gerente que devenga un salario básico y sus respectivas prestaciones sociales, el contador que cuenta con honorarios mensuales y el mensajero que labora media jornada (4 horas diarias) y cuenta con un contrato de prestación de servicios.

Tabla 17 *Mano de obra administrativa*

NÓMINA ADMINISTRATIVA							
Detalle	Unidad	Cantidad	Salario	Aux. Transporte	Prestaciones	Valor total mes	Valor total año 1
Gerente	Mes	1	\$1.200.000	\$106.454	\$671.019	\$1.977.473	\$23.729.671
Contador	Mes	1	\$500.000	0	0	\$500.000	\$6.000.000
Mensajería	Mes	1	\$454.263	0	0	\$454.263	\$5.451.156
Total nómina administrativa				\$106.454	\$671.019	\$2.931.736	\$35.180.827

Fuente: Elaboración propia.

Nómina de Ventas

Para la nómina de ventas se tiene en cuenta una asesora comercial que devenga el salario mínimo legal vigente y sus respectivas prestaciones sociales.

Tabla 18 *Mano de obra ventas.*

NÓMINA VENTAS

Detalle	Unidad	Cantidad	Salario	Aux. Transporte	Prestaciones	Valor total mes	Valor total año 1
Asesora comercial	Mes	1	\$908.526	\$106.454	\$512.640	\$1.527.620	\$18.331.440
Total nómina de ventas				\$106.454	\$512.640	\$1.527.620	\$18.331.440

Fuente: Elaboración propia.

Requerimiento Materias Primas e Insumos

Para los tres modelos de pijama se requieren materias primas como tela, hilo y sesgos, todos estos adquiridos con proveedores nacionales y requeridos en diferentes cantidades según el modelo, como se explica a continuación en las tablas 17, 18 y 19.

- **Pijama Corta**

Para este modelo se requiere un metro y quince centímetros de tela de franela doble punto, una madeja de hilo para realizar un bordado de tipo rococó según el diseño y un tubino de hilo para la confección, además 60cm de resorte para el short de la pijama.

Tabla 19 *Materia prima requerida para pijama corta.*

Materia prima directa	Unidad	Cantidad Requerida	Costo por metro	Costo total
Tela franela doble punto	Metro	1.15m	\$9.500	\$10.925
Hilo tcyu	Metro	200m	\$10	\$2.000
Madeja hilo	Metro	2m	\$125	\$250
Resorte	Metro	0,60m	\$500	\$300
Costo total				\$13.475

Fuente: Elaboración propia

- **Batola Satín**

Para este modelo se requieren solamente sesenta centímetros de tela de satín, puesto que es un modelo de diseño corto, medio tubino de hilo para la confección y para la parte del diseño tres metros de sesgo y un metro de hilo para realizar a mano un tejido estilo “patecabra”.

Tabla 20 *Materia prima requerida para batola de satín.*

Materia prima directa	Unidad	Cantidad Requerida	Costo por metro	Costo total
Tela seda	Metro	0,60m	\$10.000	\$6.000
Hilo TCYU	Metro	100m	\$10	\$1.000
Sesgo	Metro	3m	\$500	\$1.500
Hilo para tejido	Metro	1m	\$500	\$500
Costo total				\$9.000

Fuente: Elaboración propia

- **Batola Franela**

Para este modelo se requiere un metro y medio de tela de franela doble punto, una madeja de hilo para realizar el bordado a mano según el diseño y un tubino de hilo para la confección.

Tabla 21 *Materia prima requerida para batola de franela*

Materia prima directa	Unidad	Cantidad Requerida	Costo por metro	Costo total
Tela franela doble punto	Metro	1.30m	\$9.500	\$12.350
Hilo tcyu	Metro	200m	\$10	\$2.000
Madeja hilo	Metro	2m	\$125	\$250
Botones	Unidad	3	\$30	\$90
Costo total				\$14.690

Fuente: Elaboración propia

Costos generales de fabricación

Tabla 22 *Costos generales de producción para el Año 1.*

Costos Generales De Producción	Costo Unitario	Costo Total Mes
---------------------------------------	-----------------------	------------------------

Marquilla	\$200	\$	66.000
Etiqueta	\$50	\$	16.500
Bolsas Papel	\$1.400	\$	462.000
Servicios Públicos	\$150.000	\$	150.000
Arrendamiento	\$450.000	\$	450.000
Implementos De Aseo	\$50.000	\$	50.000
Depreciación De Vehículo	\$152.778	\$	152.778
Depreciación Maq. Y Equipo	\$61.667	\$	61.667
Depreciación Muebles Y Enseres	\$259.000	\$	259.000
Combustible Moto	\$100.000	\$	100.000
Mantenimiento Máquinas	\$50.000	\$	50.000
Total Costos Generales De Producción		\$	1.817.944

Fuente: Elaboración propia

Gastos Administrativos

En éste se detallan gastos en los que incurre la empresa que no están relacionados con el área de producción y ventas, aquí se incluyen gastos bancarios como 4x1000, impuestos de industria y comercio, matrícula mercantil, entre otros, necesarios para la operación de la empresa.

Tabla 23 *Gastos administrativos mensuales*

Gastos Administrativos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Cafetería	Mes	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Mensajería (Envios Nacionales)	Unidad	60	\$ 12.000	\$ 720.000
Gastos Bancarios	Unidad	0,004	\$ 9.000.000	\$ 36.000
Papelería	Mes	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Renovación Mat. Merc.	Mes	1	\$ 8.333	\$ 8.333
Industria Y Comercio	Mes	0,004	\$ 9.000.000	\$ 36.000
Amortizacion Diferidos	Mes	1	\$ 113.889	\$ 113.889
Gastos De Representación	Mes	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Plan Celular Postpago	Mes	1	\$ 60.000	\$ 60.000

Total Gastos Administrativos **\$ 1.234.222**

Fuente: Elaboración propia

Gastos de ventas

Se tienen en cuenta gastos de la parte comercial, referentes al local que funcionará como punto de venta, además de ferias anuales en las que se participa y gastos de servicio al cliente como tarjetas de presentación y dulcería que se da al cliente con la compra.

Tabla 24 *Gastos de ventas mensual*

Gastos De Ventas	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Publicidad	Mes	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Participación En Feria	Mes	1	\$ 333.333	\$ 333.333
Tarjetas	Unidad	200	\$ 50	\$ 10.000
Servicio Al Cliente (Dulcería)	Unidad	2	\$ 7.500	\$ 15.000
Cuota Datáfono	Mes	1	\$ 18.000	\$ 18.000
Total Gastos Ventas				\$ 406.333

Fuente: Elaboración propia

Costo Unitario Pijama

Según lo anterior, teniendo en cuenta el costo de Nómina, Costos Indirectos de fabricación y gastos, se tiene un presupuesto de operación mensual, que al dividirse en las tres líneas de pijama, establece el valor asumido por cada una de ellas y permite posteriormente calcular el costo unitario de cada pijama teniendo en cuenta el costo de materia prima.

Tabla 25 *Presupuesto de Operación mensual.*

Presupuesto de Operación (sin materia prima)			
Detalle	Costo Mensual		Costo asumido por cada línea
Nómina	\$	15.055.745	\$ 5.018.582
Costos Indirectos Fabricación	\$	1.817.944	\$ 605.981
Gastos	\$	1.640.556	\$ 546.852
Total	\$	18.514.245	\$ 6.171.415

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 *Costo de pijama corta*

COSTO PIJAMA CORTA				
Detalle	Cantidad	Costo Mensual	Costo Unidad	
Materia Prima	100	\$ 1.347.500	\$	13.475
Presupuesto de Operación	1	\$ 6.171.415	\$	61.714
Costo Total		\$ 7.518.915	\$	75.189

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 *Costo de batola satín*

COSTO BATOLA SATIN				
Detalle	Cantidad	Costo Mensual	Costo Unidad	
Materia Prima	100	\$ 900.000	\$	9.000
Presupuesto de Operación	1	\$ 6.171.415	\$	61.714
Costo Total		\$ 7.071.415	\$	70.714

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 *Costo de batola franela*

COSTO BATOLA FRANELA				
Detalle	Cantidad	Costo Mensual	Costo Unidad	
Materia Prima	100	\$ 1.469.000	\$	14.690
Presupuesto de Operación	1	\$ 6.171.415	\$	61.714
Costo Total		\$ 7.640.415	\$	76.404

Fuente: Elaboración propia

Estudio Administrativo

Tipo de sociedad

La empresa productora y comercializadora de pijamas bordadas __ se creará bajo la modalidad SAS Sociedades por Acciones Simplificadas, la cual representa una sociedad constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, que forman una persona jurídica distinta de sus accionistas y en la que los socios solo son responsables hasta el monto de sus aportes.

Este tipo de sociedad será escogida para la empresa emergente por ventajas como la limitación en la responsabilidad de los empresarios, en la que su patrimonio personal no puede ser afectado por las operaciones de la empresa, reduciendo el riesgo para el empresario.

Direccionamiento Estratégico

Misión

La misión es la declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, la cual condicionará sus actividades presentes y futuras. Proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión representa el quehacer de la entidad, responde a preguntas tales como: ¿para qué existe?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus productos y mercados?, ¿cuál es su prioridad?, ¿cuáles son sus valores?, ¿quiénes son sus clientes y con quién están compitiendo?, ¿cuáles son los deberes y derechos de sus proveedores?, ¿cuáles son sus objetivos organizacionales?, y ¿cuál es su responsabilidad social y ambiental? La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y un reflejo del que hacer. (Palacios-Acero, 2016)

Suona es una empresa innovadora de confección y comercialización de pijamas bordadas para mujeres de todas las edades, cuya misión es satisfacer las necesidades de sus clientes al tiempo que pretende preservar la tradición del bordado de la ciudad de Cartago.

Visión

La visión es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Debe ser amplia, retadora, posible y concreta. Hace referencia a la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía o brújula; orienta, conquista, prepara y da imagen.

La visión debe ser conocida por todos, inspiradora de la acción y el compromiso. En ella se analiza de dónde viene, dónde está ahora y a dónde quiere llegar la empresa (Palacios-Acero, 2016)

Suona se proyecta a nivel nacional como proveedor líder de pijamas bordadas para clientes mayoristas, logrando posicionarse como referente del bordado Cartagüense y ser reconocido por ser una empresa con responsabilidad social, generadora de empleo y progreso en la región.

Valores de la Empresa

- ***Calidad***

La calidad debe primar dentro del proceso de producción, presente tanto en el producto final como en la elección y compra de insumos. Además, los parámetros de supervisión y control deben ser garantizados a lo largo de todo el proceso de elaboración de la prenda, buscando personal idóneo y responsable en su labor.

- ***Innovación***

La innovación para la empresa está basada en los nuevos productos, diseños y estrategias de marketing empleadas para generar valor frente al cliente y lograr mayor participación en el mercado, adquiriendo clientes nuevos y conservando clientes actuales.

- ***Responsabilidad social empresarial***

Para la empresa es importante actuar en un marco de responsabilidad social en el que exista un profundo sentido ético de las normas que deben regir una correcta conducta y tener siempre presente su impacto dentro de la sociedad y las consecuencias que las malas prácticas pueden traer a la comunidad en que operan.

Por ello uno de los pilares de la empresa es trabajar en pro de grupos Madre Cabeza de Hogar de la ciudad de Cartago, realizando acciones que generen un beneficio para la comunidad y fomentando las oportunidades y el derecho al empleo.

- **Respeto**

El respeto es un valor fundamental dentro de la organización, pues establece parámetros de comportamiento y mejora las relaciones, así como la comunicación dentro de la estructura organizacional, la comunicación efectiva conlleva a resultados eficientes, diálogo productivo y trabajo en equipo coordinado a los objetivos generales de la empresa.

Nombre de la empresa

La empresa será llamada Suona cuyo significado es “Sueña” en italiano, pues ésta va de la mano con los valores y propósitos de la marca, de invitar a la mujer a ser soñadora, valiente, empoderada y fuerte.

Logo y marca de la empresa

El logotipo de la empresa tiene a la luna como representación de la mujer cliente de Suona, una figura con atributos como la belleza y la feminidad, pero también imponente, fuerte y empoderada. De igual forma los colores representan un contraste entre la oscuridad y misterio de la noche con la sutileza y delicadeza del rosa. Estos elementos resaltan la intención al momento de crear una pijama Suona, lograr que la mujer que la utilice se sienta tan atractiva como poderosa.

Ilustración 12 *Logotipo Suona*



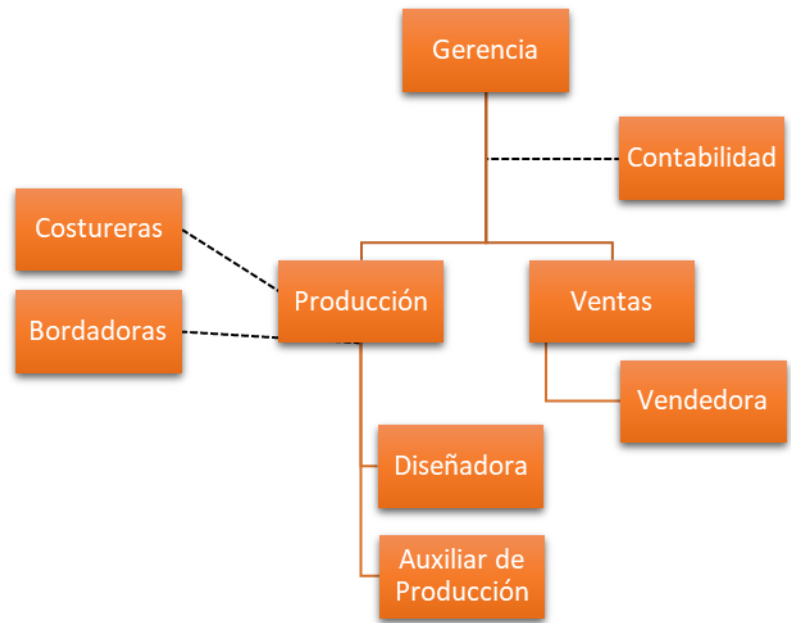
Fuente: Elaboración propia

Estructura Organizacional

Se entiende por estructura organizacional al patrón de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para el caso de la empresa Suona se escogerá una estructura por departamentalización, ya que la empresa, por su tamaño, no requiere de una estructura muy compleja y no cuenta con muchos puestos de trabajo, solo un área administrativa, un área comercial y de producción.

Este tipo de estructura es simple, flexible y clara en relación entre superiores y subordinados, además arroja un panorama claro de las actividades de la empresa.

Ilustración 13 Organigrama de la empresa Suona.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los requerimientos de producción y las estrategias de ventas, se define una estructura organizativa por procesos y las necesidades de personal nombradas anteriormente en cuanto a salarios así:

Gerente: Esta figura dentro de la empresa llevará a cabo todas las actividades de control y dirección para el funcionamiento de esta, estará incluido dentro de la nómina con un salario de \$1.100.000 mensual. Éste se encargará de guiar las actividades de producción y de ventas, así como de la selección del personal requerido en las diferentes áreas de la empresa.

Tabla 29 Perfil requerido y funciones del gerente.

CARGO: GERENTE GENERAL	
PROPÓSITO PRINCIPAL	Planear, administrar y controlar el desarrollo de todas las labores ejecutadas por los colaboradores inmersos en la actividad de la empresa.

REQUERIMIENTOS	Educación	Profesional en Administración de Empresas.
	Experiencia	Un año administrando empresas.
	Conocimientos y habilidades	Persona creativa, con habilidad de generar estrategias competitivas, conocimiento en marketing digital y capacidad de toma de decisiones.
ACTIVIDADES	- Supervisar y controlar todas las actividades del proceso de producción. - Llevar control y evaluación del presupuesto general. - Asignar recursos necesarios para cada actividad.	
	- Seleccionar personal competente.	
	- Realizar negociaciones con proveedores y garantizar abastecimiento de insumos.	
	- Generar estrategias de ventas.	
	- Planear y gestionar estrategias de marketing digital.	

Fuente: Elaboración propia

Producción

Diseñadora: Esta persona será la encargada de realizar el diseño de la línea de pijamas, además del patronaje. Estará incluida dentro de la nómina con un salario de \$1.000.000 mensual.

Tabla 306 *Perfil requerido y funciones de la diseñadora.*

CARGO: DISEÑADORA		
PROPÓSITO PRINCIPAL	Diseño de la línea de pijamas de la empresa.	
REQUERIMIENTOS	Educación	Profesional en Diseño de Modas
	Experiencia	Un año diseñando línea de ropa femenina.
	Conocimientos y habilidades	Persona creativa, con capacidad de generar tendencias de moda y productos de calidad.
ACTIVIDADES	- Dibujo de modelos de pijamas. - Elección de telas. - Selección de colores para la colección. - Trazo. - Patronaje.	

Fuente: Elaboración propia

Auxiliar de Producción: Esta persona será la encargada del corte, así como de recibir la prenda tras el proceso de confección y bordado, ella dará los últimos detalles al proceso, como revisión de la prenda, planchado y etiquetado. Estará incluida dentro de la nómina con un salario de \$877.000 mensual.

Tabla 317 *Perfil requerido y funciones del auxiliar de producción.*

CARGO: AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	
PROPÓSITO PRINCIPAL	Apoyo al proceso de producción.

REQUERIMIENTOS	Educación	Técnico en Diseño de Modas
	Experiencia	Un año en elaboración de prendas femeninas.
	Conocimientos y habilidades	Conocimiento en modistería, confección y diseño de prendas de vestir.
ACTIVIDADES	- Corte de la prenda. - Recepción de la prenda tras proceso de confección. - Lavado. - Planchado. - Etiquetado - Empaque.	

Fuente: Elaboración propia

Ventas

Asesora comercial: Encargada de la atención al cliente en el punto de venta, así como de asesorar a los clientes que contacten a la empresa por medios virtuales, deberá tener conocimiento en manejo de redes sociales y marketing digital. Estará incluida dentro de la nómina con un salario de \$877.000 mensual.

Tabla 328 Perfil requerido y funciones de la asesora comercial

CARGO: ASESORA COMERCIAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL	Ventas en punto de venta y asesoría virtual.	
REQUERIMIENTOS	Educación	Básica Secundaria.
	Experiencia	Un año como asesora comercial.

ACTIVIDADES	Conocimientos y habilidades	Conocimiento en ventas y atención al cliente.
		- Ofrecer y promocionar los productos. - Servir de puente de comunicación entre la empresa y los clientes. - Responsabilizarse por las ventas directas de la empresa. - Rendir informes a la administración. - Participar en las labores de mercadeo. - Mantener en orden el punto de venta. - Realizar los inventarios. - Manejo de caja menor del punto de venta. - Manejo de redes sociales. - Brindar información a clientes que requieran asesoría virtual.

Fuente: Elaboración propia

Personal contratado por Outsourcing:

Contador: La persona encargada de la contabilidad será un Contador Público profesional, contratado de forma externa por medio de un contrato de prestación de servicios en el que se le remunerará de acuerdo con sus honorarios.

Mensajero: La persona encargada de la mensajería será contratado de forma externa por medio de un contrato de prestación de servicios y laborará medio tiempo (4 horas diarias).

Bordadoras: Las personas encargadas de bordar la prenda, tras el proceso de corte, serán 4 mujeres madres cabeza de hogar de la ciudad, éstas serán contratadas de manera externa con un contrato de prestación de servicios, deberán entregar de manera semanal las prendas asignadas y se les pagará por prenda.

Costureras: Para la confección, se requerirán tres costureras, ellas recibirán las piezas ya bordadas para terminar la prenda y entregarán a la bodega la pijama terminada. Su contrato será por prestación de servicios, su salario será a convenir por prenda terminada, cuya entrega se dará de manera semanal.

Estudio Legal

En Colombia para constituir una empresa se debe tener en cuenta lo que la Ley exige; a través de los diferentes Decretos y Normas estipuladas en la Constitución Nacional, el Código Sustantivo de Trabajo (CST), el Código de Comercio (CC), el Estatuto Tributario (ET) y en la Ley Mipyme la cual fomenta y apoya la creación de pequeñas y medianas empresas.

Inicialmente hay que definir la forma de constituir la empresa, es decir la persona jurídica, que para este caso será una Sociedad por Acciones Simplificada. SAS. La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción.

Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. (Cámara de Comercio Cali, 2019)

Posterior al registro mercantil es obligación del empresario registrarse ante la DIAN, diligenciando el formulario del Registro Único Tributario RUT.

Concretada la constitución de la empresa y la contratación de los empleados, es necesario realizar la afiliación del personal a una Entidad Promotora de Salud EPS, un Fondo de pensiones y una Aseguradora de Riesgos Profesionales ARP.

Otro de los requerimientos para la empresa es obtener el registro de Industria y Comercio en la Tesorería Municipal de la ciudad de Cartago, solicitar el permiso de Uso de Suelo en la oficina de Planeación Municipal y solicitar la visita del Cuerpo de Bomberos.

Para el proceso de venta, es también importante cumplir con los requerimientos de facturación electrónica, los trámites ante la DIAN para facturar electrónicamente comprenden una serie de pasos necesarios para cumplir con lo establecido en la Resolución 000042 de 2020.

Primero se debe habilitar a Suona como facturador electrónico en la página de la DIAN y seleccionar la herramienta tecnológica elegida o el software que se utilizará, cuyo costo está incluido en la inversión inicial del proyecto,

Después de haber realizado pruebas con el proveedor tecnológico elegido, se debe gestionar la actualización del RUT con la responsabilidad 52 como facturador electrónico con validación previa.

Cada factura de venta debe llevar una autorización de numeración, en el caso de las facturas electrónicas se debe hacer una solicitud ante la DIAN para obtener un número de autorización; este consiste en un sistema de anotación consecutiva que irá en cada factura electrónica que la empresa expida, además se debe contar con una firma digital o certificado digital.

La firma digital es un respaldo para asegurar la autenticidad y la confiabilidad de todos los datos que se encuentran en cada factura electrónica y debe contar con una fecha vigente.

Análisis Económico

En este capítulo se establece la viabilidad económica y financiera para la empresa Suona, según las características y condiciones estipuladas en el estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y legal.

Plan de inversión

La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto es de \$39.180.122, aportados en su totalidad por los socios, para el análisis el proyecto se realizará sin financiación.

Es necesario destinar gran parte de la inversión a una serie de activos fijos, como se relacionó en el estudio técnico.

En el siguiente cuadro se describen los diferentes ítems de la inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa compuesto por activos fijos por monto de \$24.740.000. También se consideran los gastos pre operativos y el capital de trabajo.

Tabla 33 *Presupuesto de inversión*

Recursos	Valor
Inversión fija	\$ 24.740.000
Inversión activos fijos intangibles	\$ 4.100.000
Capital de trabajo	\$ 10.340.122
Total inversión inicial	\$ 39.180.122

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial del proyecto se discrimina en la totalidad del valor de la inversión fija, que incluye maquinaria, equipo, muebles y enseres; los activos fijos intangibles con el monto necesario para gastos preoperativos como adecuaciones de la organización, gastos de constitución, entre otros. Y finalmente el capital de trabajo que detalla los valores necesarios para cubrir gastos iniciales de la operación, como efectivo para cubrir los costos fijos de una quincena e inventario de materias primas para un periodo inicial de dos semanas.

Tabla 34 *Inversión fija maquinaria y equipo*

INVERSIÓN FIJA MAQUINARIA Y EQUIPO PRODUCCIÓN			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Máquina de coser plana	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Fileteadora	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Plancha industrial	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Kit de costura (Tijeras, metros, regla, alfileres, agujas)	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Total Inversión			\$ 3.800.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35 *Inversión fija muebles y enseres.*

INVERSIÓN FIJA MUEBLES Y ENSERES PRODUCCIÓN			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mesa de dibujo	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Mesa de corte	1	\$ 600.000	\$ 800.000
Estanterías bodega	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Sillas producción	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Total Inversión			\$ 1.620.000

Tabla 36 *Inversión muebles y enseres área administrativa.*

INVERSIÓN FIJA ÁREA ADMINISTRATIVA			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Software de diseño	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Impresora	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Escritorio	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Silla escritorio	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Mesa de Reunión	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Sillas de mesa de reuniones	4	\$ 80.000	\$ 320.000

Cafetera	1	\$	80.000	\$	80.000
Utensilios	1	\$	120.000	\$	120.000
Dispensador de agua	1	\$	10.000	\$	10.000
Nevera	1	\$	500.000	\$	500.000
Microondas	1	\$	200.000	\$	200.000
Moto	1	\$	5.500.000	\$	5.500.000
Total Inversión				\$	13.930.000

Tabla 37 *Inversión muebles y enseres área de ventas.*

INVERSIÓN FIJA ÁREA DE VENTAS			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Celular	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Mostrador	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Silla mostrador	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Sistema facturación	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Estanterías punto de venta	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Maniquí	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Total Inversión			\$ 5.390.000

Tabla 38 *Inversión activos fijos intangibles*

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Investigación de mercado	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Registro mercantil	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Registro industria y comercio	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Adecuación del local	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Montaje local	1	\$ 100.000	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

Total Inversión \$ 4.100.000

Tabla 22

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Efectivo	0,5	\$16.963.745	\$ 8.481.872
Cartera	0	\$ -	\$ -
Inventario Materia Prima	0,5	\$ 3.716.500	\$ 1.858.250
Total Capital De Trabajo			\$ 10.340.122

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a analizar el presupuesto de operación.

Ingresos

Proyección de Ventas

En la tabla 35 se presentan las tres (3) referencias de pijama fabricadas inicialmente por la empresa Suona y la cantidad proyectada a vender mensualmente de cada una, valor que se obtiene del 5% de la demanda potencial de consumidores. Se detallan, además, sus precios de venta, para calcular un presupuesto de ventas mensual para el primer año.

Tabla 39 *Presupuesto de ventas mensual.*

Referencia	Cantidad Mensual	Valor Unitario	Valor Total
Pijama Corta	100	\$ 80.000	\$ 8.000.000
Batola Satín	100	\$ 75.000	\$ 7.500.000
Batola Franela	100	\$ 90.000	\$ 9.000.000
Total Presupuesto Ventas Mes	300		\$ 24.500.000

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el cuadro 24 se presenta la proyección de ventas a cinco años, considerando un incremento de la producción del 10% para el Año 2 y del 5% para los años siguientes.

Tabla 40 Proyección de ventas en unidades a cinco años.

Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pijama Corta	1200	1320	1392	1452	1524
Batola Satin	1200	1320	1392	1452	1524
Batola Franela	1200	1320	1392	1452	1524
Total Presupuesto Ventas	3600	3960	4176	4356	4572

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Proyección de ventas en pesos a cinco años.

Refencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pijama Corta	\$96.000.000	\$105.600.000	\$110.880.000	\$116.424.000	\$122.245.200
Batola Satin	\$90.000.000	\$99.000.000	\$103.950.000	\$109.147.500	\$114.604.875
Batola Franela	\$108.000.000	\$118.800.000	\$124.740.000	\$130.977.000	\$137.525.850
Total Presupuesto Ventas	\$294.000.000	\$323.400.000	\$339.570.000	\$356.548.500	\$374.375.925

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Operación

A continuación, se presenta el presupuesto de operación que está compuesto principalmente por los siguientes ítems:

Insumos

En la tabla 38 se relaciona el costo de insumos promedio mensual para el año 1, requerido para una producción de 300 pijamas.

Tabla 42 Materias primas requeridas mensualmente para el año 1.

Materias Primas	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total Mes
------------------------	---------------	-----------------	-----------------------	----------------------------

Pijama Corta

Tela Franela Doble Punto	Metro	115	\$	9.500	\$	1.092.500
Hilo TCYU	Metro	200	\$	10	\$	200.000
Madeja Hilo	Metro	200	\$	125	\$	25.000
Resorte	Metro	60	\$	300	\$	30.000

Batola Satin

Tela Seda	Metro	60	\$	10.000	\$	600.000
Hilo TCYU	Metro	100	\$	10	\$	100.000
Sesgo	Metro	300	\$	500	\$	150.000
Hilo Para Tejido	Metro	100	\$	500	\$	50.000

Batola Franela

Tela Franela Doble Punto	Metro	130	\$	9.500	\$	1.235.000
Hilo TCYU	Metro	200	\$	10	\$	200.000
Madeja Hilo	Metro	200	\$	125	\$	25.000
Botones	Unidad	300	\$	30	\$	9.000

Total Materia Prima **\$ 3.716.500**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 39 se presenta el requerimiento de materia prima para cada año, considerando un incremento de la producción del 10% para el Año 2 y del 5% para los años siguientes.

Tabla 43 *Materias primas requeridas anualmente proyectado a 5 años.*

Materias Primas	Costo Total Año 1	Costo Total Año 2	Costo Total Año 3	Costo Total Año 4	Costo Total Año 5
Pijama corta					
Tela franela doble punto	\$13.110.000	\$14.421.000	\$15.142.050	\$15.899.153	\$16.694.110
Hilo TCYU	\$2.400.000	\$2.640.000	\$2.772.000	\$2.910.600	\$3.056.130
Madeja hilo	\$300.000	\$330.000	\$346.500	\$363.825	\$382.016
Resorte	\$360.000	\$396.000	\$415.800	\$436.590	\$458.420
Batola satin					
Tela seda	\$7.200.000	\$7.920.000	\$8.316.000	\$8.731.800	\$9.168.390
Hilo TCYU	\$1.200.000	\$1.320.000	\$1.386.000	\$1.455.300	\$1.528.065
Sesgo	\$1.800.000	\$1.980.000	\$2.079.000	\$2.182.950	\$2.292.098
Hilo para tejido	\$600.000	\$660.000	\$693.000	\$727.650	\$764.033

Batola franela

Tela franela doble punto	\$14.820.000	\$16.302.000	\$17.117.100	\$17.972.955	\$18.871.603
Hilo TCYU	\$2.400.000	\$2.640.000	\$2.772.000	\$2.910.600	\$3.056.130
Madeja hilo	\$300.000	\$330.000	\$346.500	\$363.825	\$382.016
Botones	\$108.000	\$118.800	\$124.740	\$130.977	\$137.526
Total materia prima	\$44.598.000	\$49.057.800	\$51.510.690	\$54.086.225	\$56.790.536

Fuente: Elaboración propia

Nómina operativa

Para el cálculo del costo de nómina operativa se tienen en cuenta los salarios establecidos para la diseñadora y la auxiliar de producción, mientras que a las bordadoras y operarias de confección se les paga por pieza terminada.

Tabla 44 Costo de nómina operativa mensual para el año 1.

NÓMINA OPERATIVA							
Detalle	Unidad	Cantidad	Salario	Aux. Transporte	Prestaciones	Valor total mes	Valor total año 1
Diseñadora	Mes	1	\$1.000.000	\$106.454	\$562.315	\$1.668.769	\$20.025.232
Auxiliar de producción	Mes	1	\$908.526	\$106.454	\$512.640	\$1.527.620	\$18.331.440
Bordadoras de piezas p.c	Unidad	100	\$8.000	\$-	\$-	\$800.000	\$9.600.000
Bordadoras de piezas b.s	Unidad	100	\$13.000	\$-	\$-	\$1.300.000	\$15.600.000
Bordadoras de piezas b.f	Unidad	100	\$8.000	\$-	\$-	\$800.000	\$9.600.000
Confección p.c	Unidad	100	\$15.000	\$-	\$-	\$1.500.000	\$18.000.000
Confección b.s	Unidad	100	\$15.000	\$-	\$-	\$1.500.000	\$18.000.000
Confección b.f	Unidad	100	\$15.000	\$-	\$-	\$1.500.000	\$18.000.000
Total nómina operativa				\$212.908	\$1.074.955	\$10.596.389	\$127.156.672

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de costo de nómina operativa a cinco años se toman valores constantes; en el caso de la auxiliar de producción en el año 4 se aumenta a dos auxiliares dados los requerimientos de producción; de igual forma para las bordadoras y operarias de confección el costo anual se incrementa por el aumento de producción del 10% para el Año 2 y del 5% para los años siguientes.

Tabla 45 *Proyección de costo de nómina operativa anual a 5 años.*

NÓMINA OPERATIVA					
Detalle	Valor total Año 1	Valor total Año 2	Valor total Año 3	Valor total Año 4	Valor total Año 5
Diseñadora	\$20.025.232	\$20.025.232	\$20.025.232	\$20.025.232	\$20.025.232
Auxiliar de producción	\$18.331.440	\$18.331.440	\$18.331.440	\$36.662.880	\$36.662.880
Bordadoras de piezas p.c	\$9.600.000	\$10.560.000	\$11.088.000	\$11.642.400	\$12.224.520
Bordadoras de piezas b.s	\$15.600.000	\$17.160.000	\$18.018.000	\$18.918.900	\$19.864.845
Bordadoras de piezas b.f	\$9.600.000	\$10.560.000	\$11.088.000	\$11.642.400	\$12.224.520
Confección p.c	\$18.000.000	\$19.800.000	\$20.790.000	\$21.829.500	\$22.920.975
Confección b.s	\$18.000.000	\$19.800.000	\$20.790.000	\$21.829.500	\$22.920.975
Confección b.f	\$18.000.000	\$19.800.000	\$20.790.000	\$21.829.500	\$22.920.975
Total nómina operativa	\$127.156.672	\$136.036.672	\$140.920.672	\$164.380.312	\$169.764.922

Fuente: Elaboración propia

Costos generales de fabricación

Tabla 46 *Costos generales de producción para el Año 1.*

Costos Generales De Producción	Valor Unitario	Valor Total Mes	Valor Total Año
Marquilla	\$200	\$66.000	\$792.000
Etiqueta	\$50	\$16.500	\$198.000
Bolsas	\$1.400	\$462.000	\$5.544.000
Servicios Públicos	\$150.000	\$150.000	\$1.800.000
Arrendamiento	\$450.000	\$450.000	\$5.400.000

Implementos De Aseo	\$50.000	\$50.000	\$600.000
Depreciación De Vehículo	\$152.778	\$152.778	\$1.833.333
Depreciación Maq. Y Equipo	\$61.667	\$61.667	\$740.000
Depreciación Muebles Y Enseres	\$259.000	\$259.000	\$3.108.000
Combustible Moto	\$100.000	\$100.000	\$1.200.000
Mantenimiento Máquinas	\$50.000	\$50.000	\$600.000
Total Costos Generales De Producción		\$1.817.944	\$21.815.333

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Costos generales de producción proyectados a 5 años

Costos Generales De Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marquilla	\$792.000	\$871.200	\$914.760	\$960.498	\$1.008.523
Etiqueta	\$198.000	\$217.800	\$228.690	\$240.125	\$252.131
Bolsas	\$5.544.000	\$6.098.400	\$6.403.320	\$6.723.486	\$7.059.660
Servicios Públicos	\$1.800.000	\$1.980.000	\$2.079.000	\$2.182.950	\$2.292.098
Arrendamiento	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000
Implementos de aseo	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
Depreciación de vehículo	\$1.833.333	\$1.833.333	\$1.833.333	\$ -	\$ -
Depreciación maq. y equipo	\$740.000	\$740.000	\$740.000	\$740.000	\$740.000
Depreciación muebles y enseres	\$3.108.000	\$3.108.000	\$3.108.000	\$3.108.000	\$3.108.000
Combustible moto	\$1.200.000	\$1.320.000	\$1.386.000	\$1.455.300	\$1.528.065
Mantenimiento máquinas	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
Total Costos Generales De Producción	\$21.815.333	\$22.768.733	\$23.293.103	\$22.010.359	\$22.588.476

Fuente: Elaboración propia

Gastos Administrativos

En éste se detallan gastos en los que incurre la empresa que no están relacionados con el área de producción y ventas.

Tabla 48 Gastos administrativos mensuales

Gastos Administrativos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Cafetería	Mes	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Mensajería (Envios Nacionales)	Unidad	60	\$ 12.000	\$ 720.000
Gastos Bancarios	Unidad	0,004	\$ 9.000.000	\$ 36.000
Papelería	Mes	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Renovación Mat. Merc.	Mes	1	\$ 8.333	\$ 8.333
Industria Y Comercio	Mes	0,004	\$ 9.000.000	\$ 36.000
Amortizacion Diferidos	Mes	1	\$ 113.889	\$ 113.889
Gastos De Representación	Mes	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Plan Celular Postpago	Mes	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Total Gastos Administrativos				\$ 1.234.222

Fuente: Elaboración propia

Nómina Administrativa

A continuación se detalla el costo mensual de la nómina administrativa, incluyendo honorarios del contador, salario del mensajero y salario del gerente.

Tabla 49 *Nómina Administrativa mensual*

NÓMINA ADMINISTRATIVA							
Detalle	Unidad	Cantidad	Salario	Aux. Transporte	Prestaciones	Valor total mes	Valor total año 1
Gerente	Mes	1	\$1.200.000	\$106.454	\$671.019	\$1.977.473	\$23.729.671
Contador	Mes	1	\$500.000	0	0	\$500.000	\$6.000.000
Mensajería	Mes	1	\$454.263	0	0	\$454.263	\$5.451.156
Total nómina administrativa				\$106.454	\$671.019	\$2.931.736	\$35.180.827

Fuente: Elaboración propia

Gastos de ventas

Se tienen en cuenta gastos de la parte comercial, referentes al local que funcionará como punto de venta, además de ferias anuales en las que se participa y gastos de servicio al cliente como tarjetas de presentación y dulcería que se da al cliente con la compra.

Tabla 50 *Gastos de ventas mensual*

Gastos De Ventas	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Publicidad	Mes	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Participación En Feria	Mes	1	\$ 333.333	\$ 333.333
Tarjetas	Unidad	200	\$ 50	\$ 10.000
Servicio Al Cliente (Dulcería)	Unidad	2	\$ 7.500	\$ 15.000
Cuota Datáfono	Mes	1	\$ 18.000	\$ 18.000
Total Gastos Ventas				\$ 406.333

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51 *Nómina de ventas*

NÓMINA VENTAS							
Detalle	Unidad	Cantidad	Salario	Aux. Transporte	Prestaciones	Valor total mes	Valor total año 1
Asesora comercial	Mes	1	\$908.526	\$106.454	\$512.640	\$1.527.620	\$18.331.440
Total nómina de ventas				\$106.454	\$512.640	\$1.527.620	\$18.331.440

Fuente: Elaboración propia

Según lo anterior, se tiene un presupuesto de operación mensual de \$22.230.745, cifras útiles para construir el presupuesto del flujo monetario neto, proyectado a 5 años.

Flujo Monetario Neto (A precios constantes)

En el periodo 0 se encuentra el presupuesto de inversión por \$39.180.122 y no hay ventas, por lo tanto se tiene un flujo monetario neto negativo.

En el periodo 1 se tienen costos por \$22.230.745 e ingresos por \$24.500.000 para un flujo monetario neto de \$27.231.061 para el primer periodo.

En el periodo 2 se tienen costos por \$25.025.065 e ingresos por \$26.950.000 para un flujo monetario neto de \$23.099.221 para el segundo periodo.

En el periodo 3 se tienen costos por \$25.721.750 e ingresos por \$28.297.500 para un flujo monetario neto de \$30.909.001 para el tercer periodo.

En el periodo 4 se tienen costos por \$27.714.222 e ingresos por \$29.712.375 para un flujo monetario neto de \$23.977.830 para el cuarto periodo.

En el periodo 5 se tienen costos por \$28.482.318 e ingresos por \$31.197.994 para un flujo monetario neto de \$32.588.113 para el quinto periodo.

Tabla 52 *Flujo monetario neto.*

Detalle	Flujo monetario neto					
	0	1	2	3	4	5
Presupuesto de inversión	\$39.180.122					
Presupuesto de operación		\$266.768.939	\$300.300.779	\$308.660.999	\$332.570.670	\$341.787.812
Presupuesto integral	\$39.180.122	\$266.768.939	\$300.300.779	\$308.660.999	\$332.570.670	\$341.787.812
Presupuesto de ventas		\$294.000.000	\$323.400.000	\$339.570.000	\$356.548.500	\$374.375.925
Fmn	-\$39.180.122	\$27.231.061	\$23.099.221	\$30.909.001	\$23.977.830	\$32.588.113
Fmn acumulado	-\$39.180.122	-\$11.949.061	\$11.150.160	\$42.059.161	\$66.036.991	\$98.625.104

Fuente: Elaboración propia

Con estos valores se determina una TIR del 62%. Con esta TIR, de acuerdo al criterio de los inversionistas y entidades financieras, al superar un 15% se puede considerar como un proyecto de económicamente viable.

Punto De Equilibrio

Para más información económica del proyecto se realiza el cálculo del punto de equilibrio teniendo un margen bruto de \$19.233.000 mensual equivalente a un 79%

Esto indica que para encontrar el punto de equilibrio se deben vender \$21.609.304 cada mes que equivale a la venta de 265 pijamas.

Es decir, que en el primer año, deben venderse \$294.000.000 equivalente a 3175 pijamas.

Tabla 53 *Punto de equilibrio*

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$294.000.000	\$323.400.000	\$339.570.000	\$356.548.500	\$374.375.925
Costos fijos	\$203.564.939	\$230.776.379	\$235.660.379	\$255.920.019	\$261.304.629
Costos variables	\$63.204.000	\$69.524.400	\$73.000.620	\$76.650.651	\$80.483.184
Total costos	\$266.768.939	\$300.300.779	\$308.660.999	\$332.570.670	\$341.787.812
Margen bruto \$	\$230.796.000	\$253.875.600	\$266.569.380	\$279.897.849	\$293.892.741
Margen bruto %	79%	79%	79%	79%	79%
Punto de equilibrio \$	\$259.311.652	\$293.975.006	\$300.196.500	\$326.004.287	\$332.863.485
Punto de equilibrio Q	3175	3600	3676	3992	4076

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

Con la información anterior se presentan los estados financieros. Balance Inicial; estado de resultados, flujo de caja y balance general, con su respectiva proyección a cinco años.

Balance General

El balance inicial se realiza tomando los mismos valores que se tuvieron en cuenta en el presupuesto de inversión inicial, presentado desde el periodo 0 hasta el 5.

Tabla 54 *Balance general*

	0	1	2	3	4	5
Activos						
Activos corrientes						
Caja y bancos	\$10.340.122	\$35.632.933	\$81.728.565	\$133.056.750	\$176.541.050	\$225.794.239
Cuentas por cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corrientes	\$10.340.122	\$35.632.933	\$81.728.565	\$133.056.750	\$176.541.050	\$225.794.239
Activos fijos						
Maquinaria y equipo	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000
Depreciación acumulada	\$ 0	-\$740.000	-\$1.480.000	-\$2.220.000	-\$2.960.000	-\$3.700.000
maq y eq						
Muebles y enseres	\$15.540.000	\$15.540.000	\$15.540.000	\$15.540.000	\$15.540.000	\$15.540.000
Depreciación acum.	\$ 0	-\$3.108.000	-\$6.216.000	-\$9.324.000	-\$12.432.000	-\$15.540.000
Muebles						
Vehículo	\$5.500.000	\$5.500.000	\$5.500.000	\$5.500.000	\$5.500.000	\$5.500.000

Total pasivos M y L plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio						
Capital	\$39.180.122	\$39.180.122	\$39.180.122	\$39.180.122	\$39.180.122	\$39.180.122
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$18.244.811	\$39.047.632	\$44.280.185	\$39.636.300	\$45.405.189
Utilidad acumulada	\$ 0	\$ 0	\$18.244.811	\$57.292.443	\$101.572.628	\$141.208.928
Total patrimonio	\$39.180.122	\$57.424.933	\$96.472.565	\$140.752.750	\$180.389.050	\$225.794.239

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados

Para el estado de resultados se evidencia una utilidad neta de \$18.244.811 para el primer año.

Las ventas para el año 1 están estimadas en \$294.000.000, con costos de ventas por \$193.570.006 y no se cuenta con gastos financieros de inversión, pero se consideran los impuestos del 33%.

A continuación, se presenta la tabla de estado de resultados proyectado a 5 años.

Tabla 55 Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$294.000.000	\$323.400.000	\$339.570.000	\$356.548.500	\$374.375.925
Costo de ventas	\$193.570.006	\$207.863.206	\$215.724.466	\$240.476.895	\$249.143.934
Utilidad bruta	\$100.429.994	\$115.536.794	\$123.845.534	\$116.071.605	\$125.231.991
Gastos administrativos	\$49.991.493	\$15.717.867	\$16.216.827	\$15.374.068	\$15.924.171

Gastos de ventas	\$23.207.440	\$41.538.880	\$41.538.880	\$41.538.880	\$41.538.880
Utilidad operativa	\$27.231.061	\$58.280.048	\$66.089.828	\$59.158.657	\$67.768.939
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$27.231.061	\$58.280.048	\$66.089.828	\$59.158.657	\$67.768.939
Impuestos	\$8.986.250	\$19.232.416	\$21.809.643	\$19.522.357	\$22.363.750
Utilidad neta	\$18.244.811	\$39.047.632	\$44.280.185	\$39.636.300	\$45.405.189

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja

De acuerdo al estado de resultados y a la caja inicial, teniendo en cuenta depreciaciones y amortizaciones, a continuación se presenta el flujo de caja.

Tabla 56 *Flujo de caja*

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja inicial	\$ -	\$10.340.122	\$35.632.933	\$81.728.565	\$133.056.750	\$176.541.050
Ingresos						
Ventas	\$ -	\$294.000.000	\$323.400.000	\$339.570.000	\$356.548.500	\$374.375.925
Disminución de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalización socios	\$39.180.122	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aumento de pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos	\$39.180.122	\$294.000.000	\$323.400.000	\$339.570.000	\$356.548.500	\$374.375.925

Egresos

Costos y gastos de operación + depreciaciones	\$ -	\$259.720.939	\$258.071.952	\$266.432.172	\$293.541.843	\$302.758.986
+ amortizaciones						
Aumento de activos	\$28.840.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disminución de pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	\$ -	\$8.986.250	\$19.232.416	\$21.809.643	\$19.522.357	\$22.363.750
Total egresos	\$28.840.000	\$268.707.189	\$277.304.368	\$288.241.815	\$313.064.200	\$325.122.736
Caja final	\$10.340.122	\$35.632.933	\$81.728.565	\$133.056.750	\$176.541.050	\$225.794.239

Fuente: Elaboración propia

El resultado de caja final es el valor que alimenta la caja del balance proyectado en cada uno de los años correspondientes.

Indicadores financieros

Tabla 57 *Indicadores Financieros*

Indicadores Financieros	
TIR (Tasa Interna de Retorno)	62%
VPN (Valor presente neto)	\$383.128.109
B/C (Beneficio/costo)	1,15

Fuente: Elaboración propia

Se determina que la ejecución del proyecto es viable, ya que se puede observar que el valor presente neto (VPN) es positivo, así como la relación Beneficio-Costo; se evidencia también

que la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de oportunidad del inversionista (TIO - 15%) generando rentabilidad para los socios.

Análisis de Sensibilidad

Para el estudio financiero, se tiene en cuenta un análisis de sensibilidad que ayuda a analizar la rentabilidad de la empresa desde diferentes escenarios que pueden resultar positivos o negativos.

Para el primer caso, se supone una variación en la demanda del 5%, analizando una perspectiva pesimista, es decir una disminución en las ventas y una optimista en la que hay un aumento en las ventas.

Tabla 58 *Análisis de sensibilidad según demanda.*

	Actual	Pesimista	Optimista
Periodo	Unidades a vender	Disminución del 5% en ventas esperadas	Aumento del 5% en ventas esperadas
Año 0 a 1	3600	3420	3780
Año 1 a 2	3960	3762	4158
Año 2 a 3	4164	3955	4372
Año 3 a 4	4368	4149	4586
Año 4 a 5	4584	4354	4813
VPN	\$383.128.109	\$248.574.161	\$481.682.056
TIR	62%	11%	105%

Fuente: Elaboración propia

Para el escenario pesimista se obtiene una TIR del 11% que a pesar de no ser un valor negativo, puede arrojar un resultado no rentable, teniendo en cuenta que los socios esperan una TIR por encima del 15%.

Para el escenario optimista se obtiene una TIR del 105% siendo muy favorable la rentabilidad del proyecto.

Para el segundo caso, se supone una variación en el costo de la materia prima del 5%, analizando una perspectiva pesimista y una optimista.

Tabla 59 *Análisis de sensibilidad según costo de materia prima.*

	Actual	Pesimista	Optimista
Periodo	Costo materia prima anual	Aumento del 5% en costo materia prima	Disminución del 5% en costo materia prima
Año 0 a 1	\$44.598.000	\$ 46.827.900	\$ 42.368.100
Año 1 a 2	\$49.057.800	\$ 51.510.690	\$ 46.604.910
Año 2 a 3	\$51.510.690	\$ 54.086.225	\$ 48.935.156
Año 3 a 4	\$54.086.225	\$ 56.790.536	\$ 51.381.913
Año 4 a 5	\$56.790.536	\$ 59.630.063	\$ 53.951.009
VPN	\$383.128.109	\$368.396.623	\$ 397.859.594
TIR	62%	55%	69%

Fuente: Elaboración propia

Para el escenario pesimista se obtiene una TIR del 55% y el proyecto sigue siendo aún muy rentable.

Para el escenario optimista se obtiene una TIR del 69% aumentando la rentabilidad del proyecto.

Riesgos

Los riesgos evidenciados para el proyecto se presentan a continuación en la tabla 31, presentando las posibles causas para cada uno de ellos dentro de las diferentes áreas de trabajo de la empresa, posteriormente se plantean las consecuencias de este y cuál sería la mejor alternativa de control para mitigarlo.

Tabla 60 *Matriz riesgo del proyecto*

ÁREA DE RIESGO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	CONTROL
FINANCIERA	Tener ventas menores a las esperadas en el presupuesto de ventas y su proyección.	Al ser una marca nueva en el mercado y un producto poco común, puede presentar desventajas como poca aceptación del público y dificultad para llegar a las cifras deseadas.	Se afectaría la rentabilidad de la empresa y se retrasaría el pago de obligaciones.	Participación en ferias a nivel nacional para incrementar las ventas y fortalecer el área de marketing digital para alcanzar clientes en todo el territorio nacional.

PROCESOS	Precios cambiantes en los insumos	La probabilidad que los proveedores aumenten los precios de los insumos o que haya escasez del mismo aumenta por la situación actual del mundo.	Aumento en el precio del producto terminado, escasez de insumo que retrasa la producción.	Control en almacenamiento de inventario e insumos, capaces de solucionar el problema temporalmente y procurar obtener insumos nacionales para no verse afectado por variaciones en la moneda extranjera y costos de importación.
	Producto con errores por calidad en insumos	Falta de supervisión de materias primas como telas e hilos para la producción que generan errores en el producto terminado.	Una mala elaboración del producto o defectos en el insumo y representa costos extras y retraso en entregas.	La supervisión sobre los insumos que llegan a la empresa y verificación de la calidad de cada uno de los productos.
	Baja calidad de producto terminado	Al trabajar por outsourcing se pueden presentar prendas con defectos de calidad, errores de confección y malos acabados en el bordado.	Una mala calidad genera pérdidas tanto económicas como de credibilidad ante clientes y a largo plazo puede llevar la empresa al fracaso.	Contar con personal capacitado y con experiencia, llevar procesos de verificación de calidad al final del proceso.
OPERATIVA Y DE LOGÍSTICA				

ADMINISTRATIVA	Retrasos en obtención de insumos debido a la pandemia.	Las empresas transportadoras pueden presentar retrasos por motivo de la pandemia, ocasionando demora en obtención de insumos.	Producción retrasada por falta de insumos, retraso en entregas e incumplimiento con el cliente final.	Realizar negociaciones con proveedores de la región, para reducir el riesgo de retraso en envío de insumos.
	Gestión administrativa deficiente	Gestión inadecuada de los recursos y en los procesos organizacionales y de planeación de la empresa.	Disminuye la posibilidad de alcanzar metas y objetivos de la empresa, puede llegar a afectar las operaciones y las cifras de la empresa.	Contar con un administrador capacitado y con experiencia, definir objetivos y trazar un plan de acción.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El desarrollo de los objetivos específicos planteados al comienzo del planteamiento del proyecto, permitieron identificar desde todas las perspectivas la factibilidad del mismo, identificando en cada uno de ellos las oportunidades que se tienen y los parámetros que se deben seguir para el correcto funcionamiento de una empresa emergente, en un sector, que si bien se vió fuertemente afectado al igual que muchos otros en el marco de la pandemia COVID 19 , es uno de los sectores con mayor y más rápida recuperación, vital para el proceso de reactivación económica y generación de empleo, pues la manufactura es un área que a pesar de los avances tecnológicos y la mecanización de los procesos en fábricas, sigue siendo motor de progreso en las comunidades colombianas.

En el estudio de mercado, se evidenció que existe viabilidad tanto de demanda como de oferta, pues existe un mercado insatisfecho que no ha encontrado en los ofertantes de bordados locales un producto tipo pijama que se acomode a sus preferencias. Con la encuesta se encontró que a pesar de que las mujeres en edades entre 15 y 60 años están dispuestas a comprar una pijama bordada, no lo han hecho puesto que no están de acuerdo con los diseños tradicionales, materiales que no otorgan comodidad a la hora de dormir y precios elevados que alejan a las nuevas generaciones, sobre todo, de rescatar la tradición del bordado Cartagüeno.

Todo lo anterior permitió crear estrategias de mercado que analizan factores de como promoción, distribución, publicidad, entre otros para lograr un posicionamiento de la marca en el sector de bordados de la ciudad de Cartago.

Por medio del estudio técnico se lograron identificar las operaciones requeridas para producir una pijama Suona, definiendo tres tipos de referencia ofertados por la empresa, diseñados para llegar a mujeres de diferentes edades, logrando abarcar el mercado por completo; también se fijan parámetros para la distribución de la planta y requerimientos para la inversión inicial que en su totalidad sumó \$39.180.122. También se fijó el monto necesario para cubrir los costos de mano de obra requerida, materias primas e insumos que demanda la producción del producto y los costos indirectos de fabricación.

En el estudio administrativo se planteó la estructura organizacional idónea para la operación de la empresa, con sus respectivos niveles jerárquicos y áreas encargadas de cada proceso, también se fijaron los requerimientos del personal que da vida a la organización y de los cuales depende el correcto funcionamiento de esta, así como la calidad de los productos.

Posteriormente, teniendo como base todos los datos arrojados por el estudio de mercado, técnico y administrativo se realizó el estudio económico y financiero que permitió ver un panorama de la empresa proyectado a 5 años, partiendo de la estimación de todos los costos y gastos, así como las ventas requeridas para el funcionamiento de la empresa, para dar inicio al se logró calcular el estado de resultados y el flujo de caja con sus respectivas proyecciones, que permitió realizar el cálculo del valor presente neto (VPN) y se obtuvo como resultado \$383.128.1090 siendo este positivo.

En cuanto al análisis de sensibilidad se determinó que el proyecto es menos sensible al aumento de costo de materia prima, siempre y cuando las ventas se sostengan en las cifras proyectadas, puesto que si es muy sensible a la reducción de las unidades a vender, evidenciando que una disminución del 5% presenta una TIR menor a la esperada por los inversionistas y que en caso de presentarse una disminución del 10% se convertiría en inviable financieramente el negocio. Es decir, el proyecto no soporta una reducción de las ventas a este nivel.

Finalmente se evidenció que el proyecto presenta una TIR del 62% siendo mayor que la tasa de oportunidad del inversionista, estimada en un 15%, generando un panorama muy positivo en cuanto a rentabilidad determinando que el proyecto es viable.

Lista de Referencias

- Belmartino, A., & Berges, M. (2014). *¿Qué atributos valora el consumidor marplatense en las prendas de vestir? Un análisis mediante grupos focales.*
- Bertalanffy, L. v. (1976). *Teoría General de los sistemas.*
- Cámara de Comercio Cali. (2019). *Cómo crear empresa.* Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/documento-de-constitucion/>
- Cámara de Comercio de Cartago. (2019) *Estudio Demográfico, Económico, Social y Empresarial de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Cartago*
- Cartago, A. P.-B. de. (2013). *Expobordados. Cartago, Colombia. Muy Nuestro... 2013.* Valle del Cauca
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración.*
- Cibrián-Uribe, & A., Y. (2013). *Plan de negocios de la comercialización y distribución de productos textiles bordados dirigido al turismo religioso en el municipio de Talpa de Allende, Jalisco.* Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración.
- DANE. (2018). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.*
- Dodds, W., Monroe, K., & Grewal, D. (1991).). *Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations.* . Journal of Marketing Research.
- Durand, D. (1979). *La systématique. Que saisje?*
- Encarta(R), E. M. (1998). Obtenido de Enciclopedia Microsoft(R) Encarta(R) 98.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local.*
- Gámez, J. (2008). *El emprendedor, hacia una nueva caracterización en Colombia.* Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Ginsburg, M. (1993). *La historia de los textiles.* Madrid: LIBSA Editorial.
- Hernández-Sampieri, & Mendoza. (2008). *Metodología de la investigación.*
- Inexmoda, Raddar, & Sectorial. (2021). Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-diciembre/>
- Johansen, O. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría de las organizaciones sociales.*
- Johnston, R. E., & Bate, J. D. (2003). *The power of strategy innovation.*

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*.
- Koontz, H., & O'Donell, C. (1976). *Elementos de administración moderna*.
- Martínez Crespo, J. (2005). *El pensamiento emergente en el pensamiento administrativo*.
Capítulo 3 . Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo.
- Méndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Moncayo, P. (2008). *Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto*.
Management, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Morin, E. (1986). *El método. III. El conocimiento del conocimiento*. .
- OCDE, & Eurostat. (2006). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.
- Ortiz, T. (2017). *Modelo de negocio de famiempresas de arte textil (bordado computarizado) ubicadas en la ciudad de barranquilla*. Universidad del Norte, Barranquilla.
- Palacios-Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez-Bustos, T. (2015). *Aprendiendo a bordar: reflexiones desde el campo sobre el oficio de bordar y de investigar*. .
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. .
- Rosnay, J. (1975). *Le macroscope. Vers une vision globale*.
- Ruiz, L., & Valenzuela, M. (2013). *Creación de empresa de marquillas bordadas y estampadas maklitex s.a.s en la ciudad de santiago de cali valle*.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*.
- Secretaría general del senado. (2020). *Secretaría general del senado*. Obtenido de <http://www.secretariasenado.gov.co/>
- Segura, R. (2006). *Innovación, Empresario y Destrucción Creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad*.
- Sweeney, J., Soutar, G., & Johnson, L. (1997). *Retail service quality and perceived value: A comparison of two models*.

Vallejo, C. (2017). *La ruta del bordado en Cartago será digitalizada*. Obtenido de Ciudad
Región: [https://www.ciudadregion.com/regiones/valle-del-cauca/ruta-del-bordado-](https://www.ciudadregion.com/regiones/valle-del-cauca/ruta-del-bordado-cartago-sera-digitalizada_1491575373)
[cartago-sera-digitalizada_1491575373](https://www.ciudadregion.com/regiones/valle-del-cauca/ruta-del-bordado-cartago-sera-digitalizada_1491575373)

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*.

Vicuña, L. F. (2008). Obtenido de Cartago: <http://www.cartago.8m.net/index2.html>

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organization*.

Zapata, A (2001) *Paradigmas de la cultura organizacional*, documento de trabajo, Universidad
del Valle, Cali