

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER
EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA**



**NAILA XIMENA DOMINGUEZ CARDONA
YONATAN NOREÑA GIRALDO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2020**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER
EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA**

**NAILA XIMENA DOMINGUEZ CARDONA
YONATAN NOREÑA GIRALDO**

**Presentado al profesor
JAIME AGUILAR MORENO
Coordinador programa Administración de Empresas**

**Trabajo de Grado de Creación de Empresa para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Asesora:
LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS
Magister en Administración – Especialista en Finanzas
Administradora de Empresas**

**Universidad Del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
2020**

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí. Ha sido un orgullo y un privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi amigo y compañero de lucha, por su paciencia y apoyo incondicional a lo largo de este camino desde el día cero, a todas las personas que me han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que compartieron sus conocimientos.

Naila Ximena Domínguez

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos la fuerza para continuar con este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Yonatan Noreña Giraldo

AGRADECIMIENTOS

Finalmente expresamos el más grande y sincero agradecimiento a nuestra directora de trabajo de grado Luz Karina García Contreras, por el acompañamiento durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo. Y en general a todos los docentes que con su sabiduría y apoyo motivaron a nuestro desarrollo como personas y profesionales en la Universidad del Valle.

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Descripción del problema	23
2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1 Objetivo General	26
3.2 Objetivos Específicos	26
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
5. MARCO DE REFERENCIA	30
5.1 Herramientas	30
5.1.1 Modelo de las cinco fuerzas	30
5.2 DOFA	34
5.3 Plan de marketing	35
5.4 Marco Teórico	36
5.4.1 Emprendimiento	38
5.4.2 Creatividad	40
5.4.3 Innovación	43
5.4.4 Plan de negocio	46
5.5 Marco Conceptual	51
5.6 Marco Contextual	53
5.6.1 Caracterización:	53
5.6.2 Población según el género:	53
5.6.3 Símbolos:	54
5.6.4 Historia:	55
5.6.5 Geografía:	56
5.6.6 Límites del municipio	57
5.6.7 Atractivos turísticos	58
5.6.8 Servicios	58

5.6.9 Ecología -----	59
5.6.10 Economía: -----	59
5.6.11 Actividades económicas del municipio:-----	59
5.6.12 Vías de acceso y comunicación al municipio -----	62
5.7 Marco Legal-----	63
6. METODOLOGÍA-----	66
6.1 Tipo de estudio-----	66
6.2 Método de investigación -----	67
6.3 Fuentes de recolección de información -----	67
6.3.1 Fuentes primarias -----	67
6.3.2 Fuentes secundarias -----	67
6.4 Técnicas de recolección de información -----	68
6.4.1 La observación-----	68
6.4.2 La encuesta-----	68
6.4.3 La entrevista-----	68
7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN -----	74
7.1 ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA -----	74
7.1.1 Análisis del sector según la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter -----	74
7.1.2 Análisis del Mercado -----	86
7.1.2.1 Diagnóstico de la estructura actual -----	101
7.1.2.2 Matriz del perfil competitivo-----	105
7.1.2.3 Tamaño de mercado y demanda potencial -----	114
7.1.2.4 Factores de decisión de compras -----	114
7.1.2.5 Definición del mercado objetivo -----	115
7.1.2.6 Justificación del mercado objetivo -----	115
7.1.2.7 Propuesta de valor-----	116
7.1.2.8 Proyección de ventas -----	117
7.1.2.9 Estrategia de mercado 4P´S -----	121
7.1.2.10 Matriz DOFA-----	126

7.1.2.11 Plan de Marketing-----	128
7.1.2.12 Perfil del consumidor -----	132
7.2 ESTUDIO TÉCNICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA -----	133
7.2.1 Ficha técnica de los productos -----	133
7.2.2 Flujogramas de procesos-----	139
7.2.3 Distribución en planta -----	146
7.2.4 Tabla de inversiones fijas -----	148
7.2.5 Requerimientos de mano de obra -----	150
7.2.6 Requerimientos de materia prima e insumos -----	152
7.2.7 Presupuesto de compras -----	155
7.2.8 Costos indirectos de fabricación -----	156
7.2.9 Costos preoperativos -----	156
7.2.10 Inversión inicial del proyecto -----	157
7.2.11 Financiación del proyecto-----	158
7.2.11.1 Amortización del crédito -----	158
7.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA -----	160
7.3.1 Misión -----	160
7.3.2 Visión-----	163
7.3.3 Principios corporativos -----	163
7.3.4 Nombre de la empresa-----	164
7.3.5 Slogan de la empresa -----	164
7.3.6 Logo de la empresa-----	165
7.3.7 Estructura organizacional -----	165
7.3.8 Perfiles de cargos -----	167
7.4 ESTUDIO FINANCIERO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA -----	188

7.4.1 Plan de inversión y financiación -----	188
7.4.1.1 Aportes socios-----	188
7.4.1.2 Aportes terceros-----	188
7.4.1.3 Inversiones fijas -----	190
7.4.1.4 Inversiones diferidas (Preoperativos) -----	192
7.4.2 Ingresos -----	193
7.4.2.1 Pronósticos de ventas año 1 (Unidades) -----	193
7.4.2.2 Pronóstico de ventas año 1 (miles de pesos) -----	194
7.4.2.3 Pronóstico de ventas 3 primeros años (pesos)-----	195
7.4.3 Costos -----	195
7.4.3.1 Materia prima -----	195
7.4.3.2 Presupuesto de compra de materia prima año 1 -----	198
7.4.3.3 Presupuesto de compra de materia prima tres (3) primeros años-----	198
7.4.3.4 Requerimientos de mano de obra-----	199
7.4.3.5 Requerimientos de mano de obra tres (3) primeros años -----	200
7.4.3.6 Costos indirectos de fabricación-----	200
7.4.3.7 Unidades a producir -----	202
7.4.3.8 Costo de venta -----	203
7.4.3.9 Costo unitario por producto-----	204
7.4.3.10 Costos preoperativos-----	204
7.4.4 Gastos -----	205
7.4.4.1 Gastos administrativos -----	205
7.4.4.2 Gastos de ventas -----	205
7.4.5 Estados financieros -----	206
7.4.5.1 Balance general proyectado-----	206
7.4.5.2 Estado de resultados proyectado -----	208
7.4.5.3 Flujo de caja proyectado -----	209
7.4.6 Evaluación financiera-----	210
7.4.6.1 Indicadores financieros -----	210
7.4.7 Análisis de sensibilidad -----	215
7.4.7.1 Escenario Pesimista-----	215

7.4.7.2 Escenario Probable-----	216
7.4.7.3 Escenario Optimista-----	216
8. CONCLUSIONES -----	217
9. BIBLIOGRAFÍA -----	219

LISTADO DE IMAGENES

Ilustración 1 Cinco fuerzas de Porter -----	30
Ilustración 2 Marco teórico -----	37
Ilustración 3 Secuencia del proceso -----	50
Ilustración 4 Bandera de Guadalajara de Buga -----	54
Ilustración 5 Escudo de Guadalajara de Buga-----	55
Ilustración 6 Mapa Colombia y Valle del Cauca -----	58
Ilustración 7 Composición sistema moda -----	74
Ilustración 8 Cinco fuerzas de Porter aplicado-----	85
Ilustración 9 Pregunta No. 1 edad poblacional -----	87
Ilustración 10 Pregunta No. 2 situación laboral-----	87
Ilustración 11 Pregunta No. 3 estrato socio-económico -----	88
Ilustración 12 Pregunta No. 4 interés en la moda-----	88
Ilustración 13 Pregunta No. 5 estilos de prenda de vestir-----	89
Ilustración 14 Pregunta No. 6 frecuencia de compra -----	89
Ilustración 15 Pregunta No. lugares de compra -----	90
Ilustración 16 Pregunta No. 8 motivos de compra -----	91
Ilustración 17 Pregunta No. 9 criterios para seleccionar prendas de vestir -----	91
Ilustración 18 Pregunta No. 10 gasto promedio en compras -----	92
Ilustración 19 Pregunta No. 11 compra de prendas de vestir sobre medida -----	93
Ilustración 20 Pregunta No. 12 interés en una tienda de ropa para personalizar estilos-----	93
Ilustración 21 Pregunta No. 13 presupuesto de prendas de vestir personalizadas -----	94
Ilustración 22 Presupuesto para blusas, tops, camisetas -----	94
Ilustración 23 Presupuesto para jean (pantalones)-----	95
Ilustración 24 Presupuesto para vestidos-----	95
Ilustración 25 Presupuesto para faldas-----	96
Ilustración 26 Presupuesto para chaquetas, blazer -----	96

Ilustración 27 Pregunta No. 14 prendas de vestir más demandadas-----	97
Ilustración 28 Pregunta No. 15 facilidad de encontrar prendas de vestir para ocasiones especiales -----	98
Ilustración 29 Pregunta No. 16 forma de pago -----	98
Ilustración 30 Pregunta No. 17 satisfacción con las marcas ofrecidas en la ciudad ----	99
Ilustración 31 Pregunta No. 18 publicidad -----	100
Ilustración 32 Radar de valor Girano-----	107
Ilustración 33 Radar de valor sopesado Girano -----	107
Ilustración 34 Radar de valor Natalia Herrera Boutique -----	108
Ilustración 35 Radar de valor sopesado Natalia Herrera Boutique-----	108
Ilustración 36 Radar de valor Diana Carvajal Boutique-----	109
Ilustración 37 Radar de valor sopesado Diana Carvajal Boutique -----	109
Ilustración 38 Radar de valor Ela -----	110
Ilustración 39 Radar de valor sopesado Ela-----	110
Ilustración 40 Radar de valor de empresas competidoras -----	111
Ilustración 41 Radar de valor sopesado de empresas competidoras -----	111
Ilustración 42 Flujograma Diseño-----	140
Ilustración 43 Flujograma Adquisición de materia prima -----	141
Ilustración 44 Flujograma Patronaje y escalado-----	142
Ilustración 45 Flujograma Corte-----	143
Ilustración 46 Flujograma Confección -----	144
Ilustración 47 Flujograma Acabados-----	145
Ilustración 48 Distribución en planta -----	146
Ilustración 49 Distribución en planta (vista 3D)-----	147
Ilustración 50 Logo de la empresa-----	165
Ilustración 51 Organigrama -----	166

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Antecedentes -----	17
Tabla 2 Empresas matriculadas por actividad económica. Año 2018-----	60
Tabla 3 Capital autorizado por actividad económica. Año 2018-----	61
Tabla 4 Legislación para la creación de empresas y emprendimiento-----	63
Tabla 5 Metodología -----	71
Tabla 6 Ficha técnica de la encuesta -----	86
Tabla 7 Empresas competencia indirecta-----	101
Tabla 8 Matriz del perfil competitivo-----	106
Tabla 9 Identificación de la demanda potencial -----	114
Tabla 10 Consideraciones para la proyección de ventas -----	118
Tabla 11 Proyección de ventas (Unidades) -----	118
Tabla 12 Porcentaje de variación de precios de las prendas de vestir -----	119
Tabla 13 Pronóstico de precios de acuerdo a variaciones-----	119
Tabla 14 Pronostico de precios de venta tres (3) primeros años-----	120
Tabla 15 Proyección de ventas año 1 (Miles de pesos) -----	120
Tabla 16 Proyección de ventas tres (3) primeros años. -----	121
Tabla 17 Matriz DOFA-----	126
Tabla 18 Plan de Marketing (Año 1) -----	128
Tabla 19 Ficha técnica blusa -----	134
Tabla 20 Ficha técnica pantalón -----	135
Tabla 21 Ficha técnica falda -----	136
Tabla 22 Ficha técnica abrigo -----	137
Tabla 23 Ficha técnica vestido -----	138
Tabla 24 Tabla de inversiones fijas -----	148

Tabla 25 Requerimientos de mano de obra -----	150
Tabla 26 Proyección requerimientos de mano de obra tres (3) primeros años -----	151
Tabla 27 Requerimientos de materia prima e insumos (blusa) -----	152
Tabla 28 Requerimientos de materia prima e insumos (pantalón) -----	152
Tabla 29 Requerimientos de materia prima e insumos (vestido) -----	153
Tabla 30 Requerimientos de materia prima e insumos (falda) -----	153
Tabla 31 Requerimientos de materia prima e insumos (abrigo) -----	153
Tabla 32 Presupuesto de compras año 1 -----	155
Tabla 33 Presupuesto de compras tres (3) primeros años -----	156
Tabla 34 Costos indirectos de fabricación -----	156
Tabla 35 Costos preoperativos -----	156
Tabla 36 Inversión inicial del proyecto -----	157
Tabla 37 Financiación del proyecto -----	158
Tabla 38 Amortización del crédito -----	158
Tabla 39 Procedimientos y funciones gerente -----	168
Tabla 40 Riesgos asociados al cargo de gerente -----	169
Tabla 41 Procedimientos y funciones diseñador de modas -----	170
Tabla 42 Riesgos asociados al cargo de diseñador de modas -----	171
Tabla 43 Procedimientos y funciones asistente administrativo -----	172
Tabla 44 Riesgos asociados al cargo de asistente administrativo -----	173
Tabla 45 Procedimientos y funciones secretaria-cajera -----	174
Tabla 46 Riesgos asociados al cargo de secretaria-cajera -----	175
Tabla 47 Procedimientos y funciones asesor comercial – vendedor -----	176
Tabla 48 Riesgos asociados al cargo de asesor-vendedor -----	177
Tabla 49 Procedimientos y funciones publicista -----	178

Tabla 50 Riesgos asociados al cargo de publicista -----	179
Tabla 51 Procedimientos y funciones operario de corte-----	180
Tabla 52 Riesgos asociados al cargo de operario de corte-----	181
Tabla 53 Procedimientos y funciones operario de confección -----	182
Tabla 54 Riesgos asociados al cargo de operario de confección -----	183
Tabla 55 Procedimientos y funciones operario de acabados -----	184
Tabla 56 Riesgos asociados al cargo de operario de acabados -----	185
Tabla 57 Procedimientos y funciones aseo -----	186
Tabla 58 Riesgos asociados al cargo de aseo -----	187
Tabla 59 Aportes socios -----	188
Tabla 60 Amortización del crédito -----	188
Tabla 61 Inversiones fijas-----	190
Tabla 62 Inversiones diferidas (preoperativos) -----	192
Tabla 63 Pronóstico de ventas año 1 (Unidades)-----	193
Tabla 64 Pronóstico de ventas año 1 (miles de pesos)-----	194
Tabla 65 Pronóstico de ventas 3 (tres) primeros años (pesos) -----	195
Tabla 66 Requerimientos de materia prima e insumos (blusa) -----	195
Tabla 67 Requerimientos de materia prima e insumos (pantalón) -----	196
Tabla 68 Requerimientos de materia prima e insumos (vestido)-----	196
Tabla 69 Requerimientos de materia prima e insumos (falda)-----	197
Tabla 70 Requerimientos de materia prima e insumos (abrigo) -----	197
Tabla 71 Presupuesto de compra de materia prima año 1 -----	198
Tabla 72 Presupuesto de compra de materia prima tres (3) primeros años -----	198
Tabla 73 Requerimientos de mano de obra -----	199
Tabla 74 Requerimientos de mano de obra tres (3) primeros años -----	200

Tabla 75 Costos indirectos de fabricación -----	200
Tabla 76 Unidades a producir -----	202
Tabla 77 Costo de venta-----	203
Tabla 78 costo unitario por producto -----	204
Tabla 79 Costos preoperativos -----	204
Tabla 80 Gastos administrativos -----	205
Tabla 81 Gastos de ventas-----	205
Tabla 82 Balance general proyectado -----	206
Tabla 83 Estado de resultados proyectado-----	208
Tabla 84 Flujo de caja proyectado-----	209
Tabla 85 Indicadores de liquidez-----	210
Tabla 86 Indicadores de endeudamiento -----	211
Tabla 87 Margen Bruto de Utilidad -----	211
Tabla 88 EBITDA -----	212
Tabla 89 Apalancamiento Operativo -----	212
Tabla 90 Apalancamiento financiero -----	213
Tabla 91 Punto de Equilibrio -----	213
Tabla 92 Margen de Contribución -----	214
Tabla 93 Escenario Pesimista -----	215
Tabla 94 Escenario Probable -----	216
Tabla 95 Escenario Optimista -----	216

RESUMEN

El presente plan de negocio, tiene como finalidad la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas para vestir en la ciudad de Guadalajara de Buga, ofreciendo diseños exclusivos en diferentes estilos y materiales, elegantes y contemporáneos, entregando piezas únicas en ediciones limitadas; mediante prendas de vestir sobre medida y la línea de "listo para usar".

La elaboración de este plan de negocios se desarrolló a partir de una serie de estudios, los cuales incluye el estudio de mercado, estudio administrativo, estudio técnico y estudio financiero que permitieron determinar factores claves que afectan directamente la empresa y que en conjunto con un escenario financiero positivo aportan a la viabilidad del proyecto en su conjunto.

Palabras claves: Confección, Textil, Exclusividad, Viabilidad

1. TÍTULO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CEACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN
LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

A continuación, se describen algunas bases de referencia que permiten tomar en consideración los aportes teóricos y prácticos de estudios similares y de variables relacionadas con el tema de estudio, para de este modo obtener una visión más amplia de la temática abordada, establecer criterios metodológicos y lo más importante aportar valiosas conclusiones que puedan servir para el diseño y desarrollo de la investigación.

Tabla 1 Antecedentes

Autor y Año	Título Investigación	Metodología	Resultados
Mayo Velázquez Juliana Andrea. (2018)	Modelos de negocio e innovación en el sistema moda	Con este estudio se buscó experimentar con el pensamiento empresarial que tienen los diseñadores de vestuario y sus diferentes especializaciones para emprender o empezar su forma de negociar en el medio laboral como tal, por medio de encuestas que permitieron jerarquizar aspectos comportamentales en la visión de empresarios, trabajadores, empleadores o empleados.	El paneo a cerca de esta encuesta hace reflejar una tendencia importante respecto a la formación de los diseñadores, de esto resulta que del 75% el 44% espera transformar su situación de independencia en una empresa, lo cual en este caso se convierte en todo un reto, no solo por las complejidades propias de emprendimiento sino también por su historial de estudios, ya que muy pocas veces los diseñadores de vestuario son muy bien educados financieramente para sustentar una serie de conocimientos administrativos reales.

Autor y Año	Titulo Investigación	Metodología	Resultados
Yepes Burgos Daniela (2016)	Panorama económico del sector textil y de confección en Colombia entre 2010-2015	Es una monografía de carácter descriptivo y analítico, que pretende informar al lector sobre la situación económica del sector textil y de confección en Colombia en los últimos años y brindarle un posible panorama para los próximos años.	Se pudo evidenciar la importancia que demuestra el sector textil para la generación de empleo en el país y su comparativo con los demás sectores industriales. Se muestran además los decretos y alianzas entre los sectores público y privado, para alcanzar una mayor consolidación de este sector dentro de la economía mundial.
Muñoz Hernández Lucero Nayibe & Restrepo Mesa Jaime Andrés. (2015)	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de confección de ropa femenina en la ciudad de Pereira.	Este proyecto se ha determinado como una investigación de tipo exploratoria. A partir del planteamiento de la idea de negocio, se pretende transformar la oferta brindada tradicionalmente por las empresas de confección y moda en la ciudad de Pereira hacia la población femenina.	Al analizar el mercado objetivo en la ciudad, se encuentra que las mujeres a la hora de tomar la decisión de comprar una prenda de vestir, se fijan principalmente en las características de diseño, verificando que sea estéticamente adecuado para ellas. Así mismo, aseguran realizar la mayoría de las compras en puntos de venta ubicados en centros comerciales; información que permite definir que el aspecto estratégico de los productos ofrecidos, será ofrecer un diseño exclusivo además de ser distribuidos al mercado a través de almacenes propios ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad.

Autor y Año	Titulo Investigación	Metodología	Resultados
Rodríguez Daza Valeria & Moreno Castro Natalia (2014)	Diseño de un plan de negocio para la creación de la empresa Guzel	La metodología que se definió para este proyecto fue la utilizada por el Fondo Emprender del SENA, presentando los métodos y técnicas con las cuales se realizará el plan de empresa.	Se pudo concluir una oportunidad de negocio factible para la puesta en marcha de una empresa de vestidos de baño en la ciudad de Cali, resaltando la importancia que tiene la creatividad en el diseño de las prendas como ficha clave para el logro de los objetivos propuestos.
SURA (2014)	Análisis de comportamiento y oportunidades del sector Sistema Moda	Por medio de la Encuesta Anual Manufacturera y el comportamiento financiero del sector para el periodo 2008 - 2013 con datos provenientes de SuperSociedades, se analiza el comportamiento y las oportunidades del Sector Sistema Moda.	Dados los resultados obtenidos a lo largo del análisis, se plantea una hipótesis que podría ser la causa que marca la diferencia entre los eslabones más y menos dinámicos de la cadena textil. Concluyendo que el grado de competencia de los sectores Comercio y Confecciones es mayor dentro del Sistema Moda colombiano; lo que ha llevado a las empresas que lo conforman a tratar de ser cada día más eficientes en sus procesos productivos y en sus canales de distribución, siendo el fenómeno de la competencia un factor determinante en el éxito de los dos eslabones.

Autor y Año	Titulo Investigación	Metodología	Resultados
Tovar Rodríguez Julián Andrés. (2012)	Plan de negocio para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de camisetas en la ciudad de Cali.	El método de investigación aplicado en el proyecto es descriptivo, buscando mediante la adopción de un modelo de plan de negocio, identificar la viabilidad de mercado, técnica, operativa, administrativa y financiera para el correcto funcionamiento de la empresa.	Con esta investigación se pudo establecer mediante el estudio de mercado, la demanda potencial de camisetas en la ciudad de Cali: se evidenciaron los posibles riesgos y costos operativos en que podría incurrir el proyecto a través de la viabilidad técnica y operativa. Se evidencio además cuales fueron las características económicas, como la estructura organizacional que se adecuara a las necesidades de una empresa fabricante y comercializadora de camisetas, evidenciando como el diseño es el factor diferencial en la propuesta, para concluir con la viabilidad financiera en cuanto a la puesta en marcha de la idea de negocio.

Autor y Año	Titulo Investigación	Metodología	Resultados
Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones (ANDI), Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) y el Programa de Transformación Productiva (PTP) (2012)	Informe de sostenibilidad Sector Sistema Moda.	Es un informe que se realiza de forma descriptiva y participativa, recolectando información cuantitativa sobre la gestión y el desempeño social y ambiental de las empresas del sector, que le permitieran fortalecer su gestión y comunicación en materia de sostenibilidad.	Se resaltaron los aspectos positivos del sector en la gestión de la sostenibilidad social, ambiental y económica, y como a través de esta se evidencia una mejora en las condiciones de los empleados, proveedores, la comunidad, los clientes y la sociedad en general. Además, este estudio permitió construir una hoja de ruta para mejorar aquellos temas en los que todavía el sector necesita fortalecerse.
Amézquita Millán Carolina & Tamayo Girón Jimmy José. (2012)	Identificación de factores competitivos del sector confecciones en el Valle del Cauca	El método de investigación aplicado en este proyecto es de tipo exploratorio, causal y descriptivo; de tipo exploratorio y causal porque requiere que se haga una exploración e investigación, alrededor de la información pertinente a los factores de competitividad en el sector de las confecciones en el departamento del Valle del Cauca. Es de tipo descriptivo porque se plantea al final del estudio unas recomendaciones que permiten a las compañías del sector de la confección, mantener y alcanzar una mayor participación en el mercado.	Con los resultados obtenidos se pudo entender de qué manera el sector de las confecciones, catalogado como de clase mundial, puede coadyuvar en la generación de propuestas de desarrollo de la región, para que el Valle del Cauca siga siendo una de las regiones líderes en el tema de la competitividad regional.

Autor y Año	Titulo Investigación	Metodología	Resultados
Luque Herrera Nicolas. (2009)	Plan de negocios para producir y comercializar confecciones con un excelente nivel de diseño y calidad, siñiendonos al cumplimiento cabal que exige el marco de la responsabilidad social empresarial, con énfasis en el capital humano.	Investigación desarrollada bajo un estudio descriptivo. Módulo de mercadeo, técnico-operativo, organizacional y legal, financiero y por último el impacto del proyecto.	Los diferentes planes de acción dentro de la organización permitieron evaluar un posible escenario en el cual se va a desenvolver en un futuro. Cada uno de los planes permitió establecer los parámetros administrativos que van a direccionar el funcionamiento de la organización. Todos estos encaminados a la consecución de utilidades y de dividendos para todos y cada uno de los integrantes de la organización, así mismo para los proveedores y las stake holders involucrados en su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Descripción del problema

La creación de empresas y por ende la generación de empleo requieren de dos componentes básicos: La persona o el equipo con visión y espíritu empresarial, por un lado, y por el otro un entorno o ambiente propicio para el desarrollo de las iniciativas, que facilite el ejercicio empresarial, sobre todo en el nivel de las micro y pequeñas empresas; potenciando el desarrollo y crecimiento de los nuevos empresarios del país.

Para tal efecto, el sector de las confecciones, es uno de los sectores que resulta más apasionantes a la hora de emprender, dada su naturaleza innovadora, lo que hace que se estén creando nuevos productos, servicios y por ende nuevos canales de comercialización que permiten una mayor expansión; siendo en definitiva una de las industrias más creativas y más cambiantes a nivel mundial.

Al respecto, y en el transcurso de los últimos años, se ha ido reconociendo cada vez más que este sector empresarial contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos simultáneamente.

Y es sobre esto precisamente, que se tiene a más de 70.000 empresas formales de la cadena textil y confección inscritas en las cámaras de comercio del país, siendo el resultado de la sumatoria de esfuerzos que aprovechan el trabajo y la creatividad para construir valor social. Estas empresas estables generan 600.000 empleos directos (cifras DANE) y cerca de 900.000 informales, organizaciones productivas claves para el florecimiento humano real y el crecimiento económico de la nación (Criado, 2019).

En este punto es fundamental mencionar que el emprendimiento es otro foco importante en la generación de empleo en el país; según un estudio realizado conjuntamente por Ecosistemas Regionales del emprendimiento en Colombia, INNpula y la Universidad Nacional, un consolidado de 2.696 empresas emergentes analizadas, cuya antigüedad como emprendimientos es menor a cinco años lograron generar 7.933 empleos en Colombia (Centro Virtual de Negocios, 2018).

En definitiva, esta es una industria que genera más de 1.85 millones de empleos al año (Jimenez, 2018), lo cual ofrece estabilidad laboral y muchas posibilidades de crecimiento económico para la nación.

Aunque es cierto que el desarrollo del país deberá orientarse hacia las empresas con capacidad de innovación y de incorporación de las nuevas tecnologías que van a hacer de Colombia una economía competitiva, las oportunidades para generar nuevas empresas aparecen tanto en las actividades tradicionales como en los sectores de mayor dinamismo en la era de la nueva economía. Esta innovación requerirá romper esquemas, reevaluar paradigmas y asumir en ocasiones los riesgos que implica la incorporación de formas y métodos diferentes de hacer las cosas. Es decir, desarrollar nuevos modelos de negocios que respondan a las oportunidades derivadas de las tendencias económicas y de consumo.

Es por lo anterior que este proyecto se enfoca en la creación de una empresa que ofrezca prendas de vestir para mujer, apoyándose en la moda como modelo de negocio, que ayude a las mujeres a crear su propio estilo y reinventarse a sí mismas a través de la forma de vestir, ofreciendo diseños que las ayuden a transmitir seguridad, poder y comodidad. Se busca llegar al público con un mensaje de que hay algo hecho a su medida; y es que a pesar de que en muchas ocasiones las prendas de vestir están estrechamente condicionadas a grandes líneas conductuales, siempre existe una cierta posibilidad de adaptación individual, en donde el sentido estético interviene en la elección que hace cada mujer sobre lo que mejor le sienta.

En relación a lo anterior se evidencia como al cierre de 2018 el consumo de vestuario en el país aumento 4.65% en términos reales, esto en comparación con el 2017, donde además se proyecta que la cifra siga creciendo a una tasa anual de 4.8% hasta el 2022 (Inexmoda, 2019). Según este mismo informe, estas cifras son importantes porque se encuentran por encima del crecimiento económico, lo que quiere decir que este sistema contribuye al jalonamiento de la economía y lo continuará haciendo desde el marco de las políticas públicas y oportunidades empresariales relacionadas con la economía naranja y las industrias creativas y culturales.

Así mismo, es importante destacar el nivel de importancia que ha adquirido en el mercado textil las diferentes variantes en cuanto a diseño y embalaje de modelos de negocio, es decir, actualmente no es suficiente tener un plan de acción empresarial con unos fines específicos que aseguran el buen funcionamiento de una empresa sino también asegurar el mantenimiento de esta en el tiempo y su renovación constante en el mercado; así como la importancia de seguir fortaleciendo el sector no solo desde el proceso de producción y comercialización, sino también desde el proceso creativo, que es donde se concibe la mirada innovadora y funcional del producto final.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la viabilidad de crear una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga?

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las condiciones del mercado para crear una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para mujer?
- ¿Cuál es la estructura técnica adecuada para la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para mujer?
- ¿Cómo debe ser planteado el sistema administrativo que garantice el funcionamiento de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para mujer?
- ¿Cuáles son las necesidades que desde el punto de vista financiero se requieren para demostrar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para mujer?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado analizando la demanda comercial y la oferta que permita establecer la viabilidad de la creación de una empresa de confección.
- Definir la estructura técnica que se ajuste lo mejor posible a las necesidades de una empresa de confección.
- Diseñar la estructura administrativa para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer.
- Realizar un estudio financiero que permita determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la confección.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento mediante la aplicación del modelo de plan de negocio que propone Rodrigo Varela en su libro titulado Innovación empresarial "Arte y Ciencia en la Creación de Empresas", a todas aquellas personas interesadas en la industria textil-confecciones, en cuanto a la obtención de bases y directrices claras para la creación de empresas de este tipo; todo esto posible mediante la adopción de la metodología mencionada que busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, inversionista, proveedor, comprador, etcétera, 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 sector textil-confección en Colombia, ha sido de gran importancia dentro de la economía del país, ya que cuenta con una historia de más de cien años de experiencia en la producción nacional, y que a la vez ha contribuido con la generación de empleo, la buena dinámica empresarial y el gran aporte a la industria (Jimenez, 2018). Es un sector catalogado a nivel mundial como artículos de consumo masivo y desde sus inicios tomó fuerza en los diferentes países donde se fue desarrollando, con el paso del tiempo y gracias a los diferentes avances tecnológicos fue convirtiéndose poco a poco en uno de los principales pilares de las economías mundiales, por ser una industria cimentada en altos estándares de calidad, tanto por las materias primas que utiliza en sus procesos, como por la fabricación de las prendas, es decir, en toda la cadena de valor. Aunque es una industria muy vulnerable y en el caso de nuestro país ha sufrido varias crisis por consecuencias del comercio informal, contrabando, falta de medidas proteccionistas contundentes que apoyen las exportaciones y las favorezcan frente a las importaciones, restándole así competitividad al sector.

Competitividad que ha aumentado gracias a la globalización y la tecnología y aunque aún falta mucho apoyo e inversión en la industria textil y confección en el país, esta sigue creciendo y posicionándose como una de las mejores a nivel mundial, las grandes industrias le inyectan así modernización y reingeniería, logrando mayor eficiencia y elevando su competitividad.

Panorama que después de cuatro años continuos en cuanto a la producción textil y de confecciones cuenta con cifras positivas para el 2019; luego de que entre enero y noviembre de 2018, frente a igual periodo de 2017 las confecciones crecieran un 7,3%.

Un 2018 que cerró con un balance positivo, exportando 6,80% más de estas manufacturas que en el 2017. En total, en el 2018 se hicieron ventas externas de textiles por un valor aproximado de 236,2 millones de dólares, registrando un crecimiento del 6,1% en comparación con el 2017, según reportes del Dane y la Dian.

Al mismo tiempo, las exportaciones de confecciones específicamente, facturaron un poco más de 507 millones de dólares, presentando un aumento del 7,1% frente al año anterior (Portafolio, 2019).

Crecimiento importante que se presentó, teniendo en cuenta que del 2013 al 2016 las exportaciones se habían mantenido en cifras negativas y con puntajes de dos dígitos. Este panorama positivo se presenta, entre otros factores, gracias a la mejora de la confianza de los empresarios, con mayores expectativas de producción e incrementos en la demanda según el DANE.

Para el 2019, analistas y expertos económicos vaticinan que será un año de mejor desempeño que el pasado 2018. Se habla de un crecimiento económico de alrededor de 3% de PIB. Desempeño que va muy de la mano de la actual dinámica industrial del Valle del Cauca, donde según cifras de DANE, esta producción aumento 4.3% en enero de 2019 y las ventas 2,2%. Resultados que están muy por encima del promedio nacional y que resultan muy alentadores para el departamento que más contribuyó al crecimiento de la industria nacional, a raíz de la importancia del sector en su estructura productiva y de encadenamientos. Encontrándose el sector de los textiles y de confecciones entre los de mejor comportamiento al inicio del 2019 (El País, 2019).

Es por tanto que desarrollar un plan de negocio dirigido a la creación de una empresa de confección, es un proyecto que cuenta con muchas razones afines con los principios de la Universidad, nace de la necesidad propia de crear una empresa que reúna ciertas características que son inherentes al administrador de empresas como son, rentabilidad, un sector atractivo, posibilidad de éxito y sobre todo un alto sentido social, y es allí donde crear una empresa de confecciones, no solo genera beneficio para unos cuantos, sino que también beneficia a aquellos que se dedican a actividades conexas con esta industria. Siendo una industria catalogada como típicamente manufacturera, en la que la mano de obra juega un papel esencial, tanto en el planteamiento e inversión como en el desarrollo empresarial.

Es así como en cualquier tipo de prenda, el valor agregado que le da la mano de obra, es muy elevado al compararlo con otros ejemplos de producción más tecnificada. En cualquier país, para lograr mejores precios, más producción, es necesario innovar no solo en la calidad, sino también en el impacto del recurso humano, lo cual significa que además de poner en práctica conocimientos en términos financieros y técnicos, entre otros, se pueden cimentar bases éticas y culturales con un alto sentido social para el desarrollo tanto personal como profesional.

Con base en lo anterior, resulta importante mencionar que cada vez es más claro para el sector de confección, que sus elementos diferenciadores estarán enfocados en la utilización de textiles innovadores, la venta de moda y la atención de nichos de mercado

específicos que requieran prendas de alto contenido manual, que no se producen en masa. En consecuencia, el sector tiene claro que la estrategia de competencia debe enfocarse en calidad, innovación, exclusividad y no en precio; por lo que este plan de negocio explorara adoptar el principio de exclusividad para el desarrollo de sus prendas.

5. MARCO DE REFERENCIA

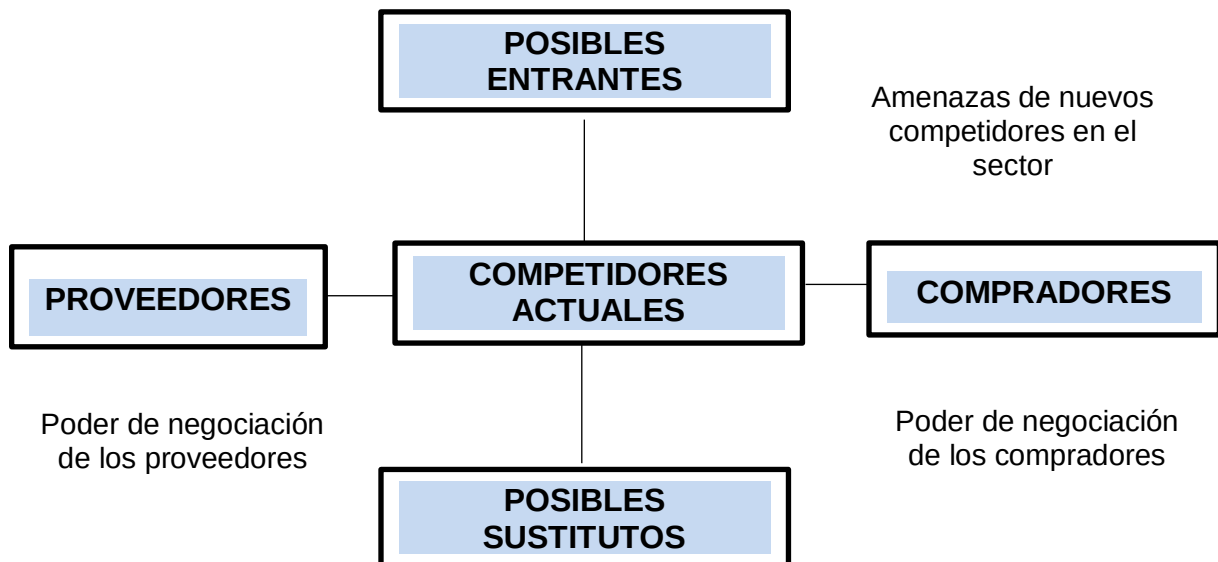
5.1 Herramientas

A continuación, se describen algunas herramientas que serán utilizadas para el desarrollo de los objetivos que se plantean como fundamentales en la realización de un plan de negocio para la creación de una empresa del área de confección de prendas de vestir para mujer:

5.1.1 Modelo de las cinco fuerzas

Según la definición que da Porter, el análisis del sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando se hace referencia al entorno. El sector que plantea Michael Porter, está conformado por cinco fuerzas (competidores reales, sustitutos, poder de negociación con los proveedores, competidores potenciales, compradores), las cuales influyen directa o indirectamente en las estrategias de cualquier organización¹.

Ilustración 1 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter

¹ BETANCOURT, Benjamín; *Análisis sectorial y competitividad*; 1 ed.; Bogotá DC, ECOE Ediciones; 2014.

❖ RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere que una menor estabilidad y un menor nivel de servicios.

Número de competidores: cuando el sector está dominado por una o varias empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina y coordinación.

Diversidad de competidores: los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en el esquema de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos.

Crecimiento del sector: un crecimiento lento del sector confiere una mayor inestabilidad, dado que la obtención de un determinado nivel de beneficios puede implicar aumentos en la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas, por otro lado, en sectores de crecimiento rápido los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración.

Costo de almacenaje: un alto porcentaje de costos fijos sobre el margen variable induce a que las empresas tiendan a operar a plena capacidad, lo cual repercute normalmente en un menor nivel de precios, sobre todo cuando existen excedentes de capacidad. Esta misma tendencia de reducción de precios se da en aquellos sectores en los que el producto es difícil de almacenar o su costo de almacenamiento es elevado.

Incremento de capacidad: si los aumentos de capacidad suponen grandes incrementos que solo se absorben en el mercado a medio y largo plazo, esto implica unos periodos de inestabilidad en los beneficios del sector.

Capacidad de diferenciación del producto: en los productos commodity la motivación de compra de los clientes suele estar influenciados por el precio y servicio, lo que da lugar a una fácil e intensa competencia, por el contrario, en productos altamente diferenciados las motivaciones de compra están más influenciadas por aspectos de marca, que hacen más difícil dicha competencia.

Importancia para la empresa: La rivalidad en un sector aumenta en la medida que el éxito en este sea importante para las empresas, bien sea en función de aspectos de supervivencia, sinergias o prestigios.

Rentabilidad del sector: Los sectores con buenas tasas de rentabilidad suelen atraer a nuevos competidores.

❖ AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Frente a la amenaza de nuevos competidores, encontramos las barreras de entrada que son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

Economías de escala: esta barrera existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación, sobre el margen variable, sea adecuado. Ello implicaría que un nuevo competidor tendría que capturar una parte importante de mercado a los competidores actuales.

Diferenciación del producto: cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes se da un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad para romper dicha identificación.

Costo de cambio para el comprador: si el costo de cambio del proveedor supone un costo importante para el comprador, pues implica la necesidad de nuevos costos de formación, equipos auxiliares, ajustes de proceso, etcétera, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimientos.

Acceso a canales de distribución: si los canales de distribución están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales, esta situación supone un freno importante.

Necesidad de capital: el requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo supone una barrera disuasoria.

Acceso a tecnologías de punta: los competidores actuales pueden tener importantes ventajas en los costos derivados de tecnologías no disponibles en el mercado.

Acceso a materia primas: en muchas ocasiones los competidores actuales pueden tener contratos de suministros a largo plazo, localizaciones favorables o apoyos de los gobiernos que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar al sector

Protección gubernamental: las políticas de los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso en determinados sectores a través de distintas reglamentaciones (Medio ambiente, seguridad, propiedad, etc.).

Efecto de la curva de experiencia: la reducción de costos unitarios en función de la experiencia acumulada puede ser importante en aquellos sectores que implican un alto contenido de mano de obra, operaciones complejas y procedimientos sofisticados en el proceso logístico de un negocio

Reacción esperada: la estructura y la situación del sector en el que se intenta penetrar pueden condicionar un mayor o menor grado de reacción a la entrada de un nuevo competidor. En un sector atomizado y de rápido crecimiento es posible que no exista

ninguna reacción. Por el contrario, en un sector muy monopolizado y de crecimiento lento la reacción puede ser muy fuerte.

❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:

Número de proveedores importantes: los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro.

Importancia del sector para los proveedores: si el sector es comprador importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha del sector y serán propensos a aplicar condiciones de suministros razonables.

Costo de cambio de los productos del proveedor: cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo de cambio es elevado y no existen productos sustitutivos. El poder de negociación de los proveedores aumenta.

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor: esta posibilidad representa una amenaza real para el sector. La capacidad del sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve muy limitada.

Rentabilidad del proveedor: si los proveedores están obteniendo beneficios adecuados, tenderán a presionar menos en los precios, sobre todo si no existen excesos de demanda.

❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base en los siguientes elementos:

Número de compradores importantes: si un porcentaje significativo de las ventas de un sector es adquirido por un comprador o asociación de compradores, o estos tienen una gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales, los compradores disfrutan de un poder de negociación que el sector se ve obligado a aceptar.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: el comprador decide entrar y fabricar los productos del sector si esto supone para él un pequeño porcentaje del costo de fabricación, pero si esto le implica graves problemas logísticos su decisión de entrar al sector debe hacerla de manera gradual.

Rentabilidad del comprador: si los compradores están obteniendo bajos beneficios, presionarán fuertemente para disminuir los costos de compra, sobre todo si estos suponen un alto porcentaje de su costo.

❖ PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La existencia de productos sustitutivos para el sector supone un condicionante importante en la evolución de este, que limita el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos:

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo: la existencia actual o previsible de productos sustitutivos en mayor o menor número condiciona el desarrollo del sector.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto: en función de la relación precio/rendimiento del producto y de la capacidad financiera y de investigación del productor, su incidencia en el desarrollo del sector será mayor o menor.

5.2 DOFA

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, el análisis DOFA comprende el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa y del entorno, estos cuatro elementos se derivan de la auditoría estratégica². Estimando el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

Según Antonio Borello, el análisis DOFA permite determinar los factores que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa, también permite explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos³:

- **Fortalezas:** las fortalezas son los puntos fuertes, características propias de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos, (capacidades distintivas, ventajas naturales, recursos superiores).
- **Debilidades:** se denominan debilidades aquellas características de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- **Amenazas:** son amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente la posibilidad del logro de los objetivos. (altos riesgos, cambios en el entorno).

² KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary; *Introducción al marketing*; 11ed.; México, PEARSON Educación; 2013.

³ BORELLO, Antonio; *El plan de negocios*; Colombia, McGraw-Hill; 2000.

- **Oportunidades:** son oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que favorecen el logro de los objetivos. (nuevas tecnologías, debilitamiento de competidores).

5.3 Plan de marketing

A diferencia de un plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, un plan de marketing tiene una cobertura más limitada. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente⁴.

Este instrumento de gestión permite alcanzar de manera óptima los objetivos empresariales, minimizando el riesgo estando siempre atentos a las variaciones del mercado. Por medio de un plan de marketing, la empresa identifica sus fuerzas y debilidades a través de un análisis interno y externo del entorno en el que se desenvuelve, con la finalidad de buscar oportunidades del mercado⁵. La finalidad del plan de marketing subyace en reducir los riesgos anticipando los cambios en el mercado que pueden afectar el comportamiento del público objetivo.

Es importante destacar que los planes de marketing no se crean en el vacío, para poder desarrollar las estrategias y programas de acción exitosos, se necesita actualizar información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que se pretenden atender.

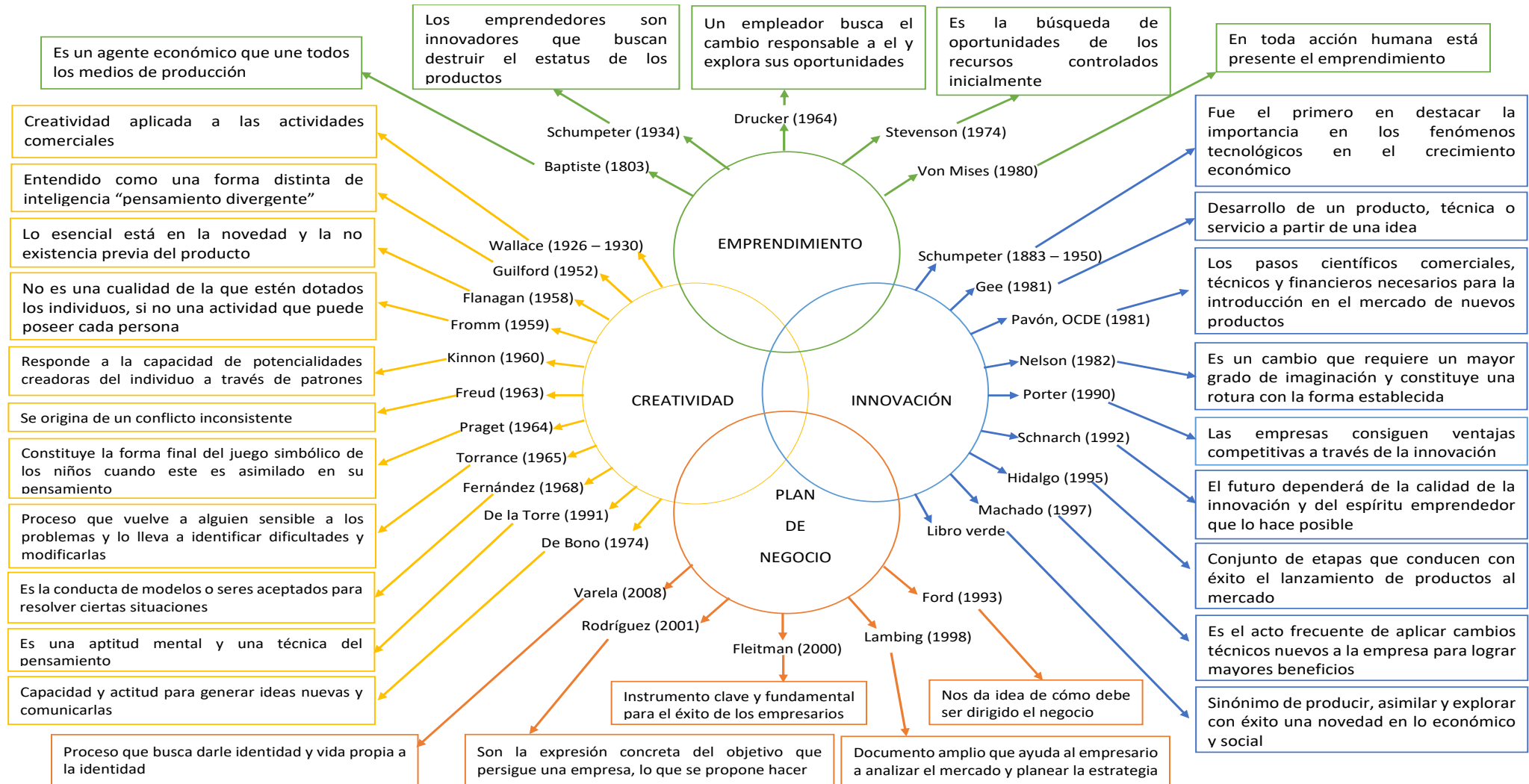
⁴ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary; *Marketing versión para Latinoamérica*; 11ed.; México, PEARSON Educación; 2007.

⁵ ECHEVERRI, Lina María; *Marketing practico: una visión estratégica de un plan de marketing*; 1 ed.; Colombia, Starbook editorial S.A.S; 2008.

5.4 Marco Teórico

Independientemente del campo de acción donde se desenvuelvan los proyectos, estos necesitan integrar diferentes conceptos teóricos que permitan estructurar las bases que soportarán el esquema de dicha investigación, apoyados en autores y postulados teóricos que sirvan como referencia para plantear el derrotero metodológico que guiará la puesta en marcha y sostenimiento en el futuro de la idea empresarial. Para este caso entonces, al proponer la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga, es necesario apoyarse en los siguientes conceptos:

Ilustración 2 Marco teórico



Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Emprendimiento

El concepto de emprendimiento proviene del francés ‘entrepreneur’, que significa pionero, y se refiere etimológicamente a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, aunque en la actualidad se limita su uso para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto.

El emprendimiento es considerado hoy en día como factor esencial dentro de la competitividad y liderazgo de los países frente a otros; hay que tener en cuenta que este concepto ha trascendido por la historia, recibiendo aportes de numerables autores que han visto y categorizado el emprendimiento como esencia y parte del progreso. Se empieza entonces a recorrer la evolución del emprendimiento por el tiempo; partiendo por la década de los 50, donde se enfatiza que las definiciones eran realizadas por economistas entre los cuales se destaca a Joseph Schumpeter, Jean Baptiste Say y el economista francés Richard Cantillon, que fue el primero en introducir este término.

El término emprendimiento no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se trata del efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio. El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. Desde aquí nuevos investigadores han continuado describiendo y definiendo lo que es considerado hoy emprendimiento.

Diversos autores como Grebel (2003), Fillion (2003) y Kruger (2004) consideran que el concepto de emprendedor tiene su origen en Francia donde se denominaba como “entrepreneurs” a las personas que llevaban a cabo actividades importantes para el reino (conquistas, acciones militares, etc.). Sin embargo, Cantillon (1755) fue quien primero enfocó este concepto a las actividades económicas, partiendo de la clasificación de los agentes económicos en tres grupos diferenciados: propietarios de la tierra, prestamistas y emprendedores.

Según Grebel (2003) mientras que los primeros y segundos agentes presentan un papel pasivo en el desarrollo económico, el emprendedor se considera un agente activo que permite la conexión entre la oferta y la demanda. Al mismo tiempo el emprendedor toma decisiones económicas basadas en la incertidumbre.

Vara (2007) considera que de acuerdo al modelo de Cantillon (1755), el emprendedor es un agente que compra una materia prima a un precio cierto para transformarla y venderla a un precio incierto. Por tanto, este agente económico se caracteriza por asumir el riesgo de aprovechar una oportunidad para generar una utilidad que le beneficia. (Ibarra & A, 2013)

Para Robert C. Ronstadt “Emprendimiento es el proceso dinámico de crear riqueza creciente. Esta riqueza es creada por individuos que asumen los mayores riesgos en términos de capital, tiempo y/o compromiso profesional al proveer valor a algún producto o servicio que puede ser o no ser nuevo o único, donde ese valor debe, en alguna forma,

ser proporcionado por el emprendedor, asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios.”

- Jean-Baptiste (1803): un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.
- Joseph Alois Schumpeter (1934): los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios
- Peter Drucker (1964): un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende, el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.
- Howard Stevenson (1974): el emprendedurismo es la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente. En los años 80 Howard Stevenson, profesor de la Universidad de Harvard, realizó un análisis acerca de la mentalidad emprendedora, y concluyó que se basaba más en las oportunidades que en los recursos.
- Ludwig Von Mises; para este autor, en toda acción humana está presente el emprendimiento, entendido como un elemento y que dicha acción no se puede analizar en términos de eficiencia económica.

Sin embargo, el uso más habitual del concepto aparece en el ámbito de la economía y los negocios. En este caso, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado. Este concepto aparece ligado la noción de innovación, cuando el mundo comercial, gracias a la tecnología se vuelve pequeño, y los recursos tierra, capital y trabajo pasan a un segundo plano dando mayor importancia a la organización y al conocimiento. Entonces, la definición de emprendimiento se puede resumir en una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Un emprendedor debe tener unas características esenciales:

- **Innovadora:** en primer lugar, una persona emprendedora es innovadora, ya que debe crear un proyecto a partir de ideas nuevas y originales.
- **Creativa:** además, debe ser creativa, ya que una idea poco interesante puede no llegar a generar resultados óptimos.

- **Capacidad de asumir riesgos:** por otro lado, debe ser capaz de asumir riesgos y superar los retos que el desarrollo de un proyecto pueda generar.
- **Perseverante:** la perseverancia es una cualidad que se encontrará en todo emprendedor, ya que en muchos casos (quizá en la mayoría), las ganancias no llegan en los primeros meses, sino tiempo después de comenzado el emprendimiento.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** frente a estas dificultades, un emprendedor debe ser flexible al cambio y siempre focalizado en crecer. A veces es posible modificar ciertos aspectos del emprendimiento con tal de mejorar y obtener mejores resultados.

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aún si se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como sí lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir. En casi todos los países, existen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio (Gerencie, 2018).

El emprendimiento va mucho más allá de comenzar con un nuevo negocio, es también la oportunidad de convertir a las personas en entes más creativos, proactivos, innovadores, que se entusiasmen por empezar algo nuevo y no les de miedo arriesgarse, esto independientemente de la elección de su profesión. El amor a emprender y a aprovechar las oportunidades es algo que se debería de enseñar desde la niñez; crear valor, arriesgarse y poner en marcha empresas que con dedicación pueden llegar a ser grandes. Como dice Peter Drucker. “el emprendimiento no es ciencia ni tampoco arte, es práctica”.

5.4.2 Creatividad

La creatividad y la capacidad de innovar, involucra todas las dimensiones del ser humano, entre las que se encuentran la cognitiva, emocional, conductual, corporal, instintiva, trascendental, ética, relacional, social y cultural. Esto es algo que va más allá del “pensamiento creativo” o la “solución creativa de problemas”. Sin embargo, por mucho tiempo, la creatividad como concepto fue un tema no abordado y por lo mismo poco estudiado; es hasta años recientes donde surgen teóricos que se abocan a profundizar sobre el tema y se desarrollan trabajos y aportaciones alusivas a este concepto.

Se dice entonces que la creatividad e Innovación son dos conceptos con muchos elementos en común. De este modo, los estudios sobre creatividad ayudan a comprender mejor los estudios de innovación y viceversa, porque los dos son procesos de transformación que contribuyen al crecimiento personal y social, ya que toda innovación tiene su origen en actitudes creativas. Sin embargo, mientras la creatividad ha sido estudiada bajo consideraciones psicológicas y pedagógicas, la innovación se comprende mejor mediante procesos sociales o de grupo.

Para Alejandro Schnarch en su libro *Creatividad Aplicada*, si se deriva el concepto de creatividad del vocablo desde su raíz, se puede decir que viene del latín *creare*, que significa engendrar, producir, crear; pero esto no ayuda realmente mucho, ya que el concepto tiene implicaciones científicas y filosóficas, además de las epistemológicas, lo que dificulta su comprensión y definición (Schnarch, 2008).

Para la Real Academia de la Lengua Española, es la facultad de crear, pero también puede ser entendida como el conjunto de técnicas y métodos que permiten y facilitan la producción de un concepto nuevo, o la actitud o técnica de brindar soluciones nuevas a problemas complejos.

Ahora si se piensa en la historia del concepto se puede afirmar que éste, como tal, prácticamente no existió en la filosofía, teología o arte, durante mil años... Incluso se dice que los romanos o griegos prácticamente no lo aplicaron. Y en los siguientes mil años, estuvo exclusivamente en la teología: creador era sinónimo de la Divinidad. Los griegos no tuvieron términos que se correspondieran con crear y creador; es decir, no figuraban dentro del vocabulario. En Grecia se les daba crédito a los logros técnicos de una obra de arte, en vez de a la creatividad. En Roma, estos conceptos griegos se alteraron en parte. Horacio escribió que no sólo los poetas, sino también los pintores, tenían derecho al privilegio de atreverse a lo que quisieran.

Ya en la Edad Media, persistió la antigua idea de que el arte no forma parte de la creatividad. Es más, en este período ni siquiera a la poesía se la consideraba producto de ella, pues, como arte ésta era únicamente producto de la destreza. El artista medieval era comparado con bordadores, cerrajeros, sastres, tejedores y demás artesanos.

Al llegar el Renacimiento, y una vez que desaparece la pintura espontáneamente cristiana, los objetivos del arte se hacen más independientes, el hombre deja de anular su sensualidad, por el contrario, trata de expandirla.

Una de las figuras más importantes de esta época es Leonardo Da Vinci, de quién se aprendió lo importante que es la curiosidad y la observación en la creatividad.

Fue a partir del siglo XVII cuando un polaco llamado Maciej Kazimiers Sarbiewski utilizó esta palabra para decir que el poeta crea. Definitivamente, el concepto de creatividad entró en la cultura europea tardíamente, tuvo que vencer varios obstáculos para ello, como la resistencia y la negatividad, que desde la antigüedad venían atacándole, pese a esto, es importante admitir, que la creatividad nunca ha estado desligada del artista, muy a pesar de los antiguos filósofos, sino que, por el contrario, es la esencia de su

hacer. Sólo en el siglo XIX el término creador se empezó a usar en el arte y fue sinónimo de artista y a partir de este siglo la expresión creador se aplicó a toda manifestación cultural, incluso en la ciencia, política, tecnología, administración, etc.

Durante el siglo XX, estudiosos de la creatividad descubrieron que esta es una habilidad que puede ser desarrollada por cualquier persona. El concepto de la creatividad, como se conoce hoy, es bastante reciente, puesto que los primeros en tratar el tema fueron los psicólogos cognitivos de mediados y fines del siglo pasado.

En el transcurso de estas actuaciones, el concepto de creatividad como tal ha sufrido transformaciones, es así como surgen diversas aportaciones y definiciones del tema por parte de algunos autores, continuación, se mostrarán algunos de manera cronológica. Investigando los antecedentes más remotos de los principales teóricos que investigaron este concepto se inicia con (Esquivias, 2004):

- Wallace (1926-1930), quien planteo la creatividad aplicada a las actividades comerciales, así mismo estableció cuatro fases del proceso cognitivo que son: preparación, incubación, iluminación y verificación.
- Otro pionero considerado como uno de los principales exponentes del tema es Guilford, que, para el año de 1952, propone el termino de creatividad y desde ese momento, la creatividad se ha considerado como un elemento esencial en cualquier estudio formal referido al intelecto humano. Para este teórico la creatividad, es entendida como una forma distinta de inteligencia, así, este la denomina “pensamiento divergente” en contraposición al “pensamiento convergente”.
- Flanagan (1958), “Para él la creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo”.
- Fromm (1959) “La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona”
- Mac Kinnon (1960), “La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales”.
- Freud (1963) “La creatividad se origina en un conflicto inconsciente. La energía creativa es vista como una derivación de la sexualidad infantil sublimada, y que la expresión creativa resulta de la reducción de la tensión”.
- Piaget (1964) “La creatividad constituye la forma final del juego simbólico de los niños, cuando éste es asimilado en su pensamiento”.
- Torrance (1965) “La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis y modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados”.

- Fernández (1968) “La creatividad es la conducta original productora de modelos o seres aceptados por la comunidad para resolver ciertas situaciones”.
- De Bono (1974) “Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.
- De la Torre (1991) “Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.
- Mitjás (1995) “Creatividad es el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinada situación social, proceso que, además tiene un carácter personalógico”.
- De la Torre (1999) “Si definir es rodear un campo de ideas con una valla de palabras, creatividad sería como un océano de ideas desbordado por un continente de palabras”.
- Goleman, Kaufman y Ray (2000) “...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquivada de las buenas –y a veces geniales- ideas.”

De esta forma, se presentaron diversas definiciones del proceso creativo, las cuales responden al momento histórico en el que surgen, así como a la formación o bien los enfoques de los autores que las sustentan, siendo, por consiguiente, indicadores del desarrollo de este concepto.

En conclusión, la creatividad no puede ser pensada como un rasgo simple de los seres humanos, es innegable que aspectos como: la mente, los procesos cognitivos que en esta se llevan a cabo, la personalidad, la motivación, las emociones y el mundo afectivo, juegan un componente único en este proceso. Por otra parte, se puede ver que todos son creativos en mayor o en menor medida y lo que es más alentador aún, todos pueden desarrollarla.

5.4.3 Innovación

Los seres humanos son el conjunto de una serie de innovaciones: en un principio concebidos como unos primates que vivían en los árboles, hasta que un grupo de innovadores entró en contacto con el suelo; posteriormente, cambiaron su alimentación y comieron carne, consiguiendo la energía que necesitaban, empleando mucho menos tiempo que comiendo hojas. Probablemente la mayor diferencia que se produce hoy en día frente a otros momentos de la historia de la humanidad, en cuanto al fenómeno de la innovación, no está tanto en la importancia o transcendencia de las innovaciones producidas en cuanto a la rapidez con que aparecen y desaparecen dichas innovaciones o en el ritmo de las mismas.

La innovación representa todas aquellas transformaciones que introducen originalidad y novedad, suele desarrollarse con mayor frecuencia en el contexto económico, sobre todo cuando las empresas implementan nuevos productos o servicios que llegan a ser exitosos dentro del mercado, prevaleciendo en él a través de la publicidad. Es la aplicación de una de las habilidades humanas más vitales: la creatividad. Además, aprovecha la capacidad de las personas para ingeniar soluciones novedosas a los problemas y convierte las ideas en realidad. La innovación es creatividad aplicada. No

se puede tener innovación si falta creatividad. No necesariamente una empresa creativa llega a ser innovadora, pero toda empresa innovadora debe ser creativa (Solano, 2010).

Así entonces, la innovación es un concepto sobre el que se han realizado multitud de investigaciones y estudios, se podría decir que cada persona tiene su propia idea de innovación. Para el año 1934 Joseph Schumpeter lo definió como «el proceso de encontrar aplicaciones económicas para las invenciones», mientras que la Real Academia Española de la Lengua define innovación como la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado». Las dos definiciones difieren en su alcance, pero ambas coinciden en resaltar la función económica de la innovación: es decir, si no tiene aplicación en el mercado, no es innovación.

Este concepto ha sido descrito y definido también en diferentes formas y sentidos. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas, según Bunge (1989), han incorporado a sus conocimientos, al igual que otras disciplinas y que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas, y conjugada con la actitud creativa.

También Porter (1991) considera de vital importancia a la innovación, ya que la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventajas sobre sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, ya que la innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general incluyendo no solamente las nuevas tecnologías, sino también, nuevos métodos o formas de hacer las cosas.

Así mismo se destaca el impacto de la innovación, para lo que Schnarch (1992) aduce que el 80% de los productos que compraremos dentro de diez años no existen todavía, y en países como Estados Unidos hasta siete nuevos productos son lanzados por día; por tanto, el futuro dependerá de la calidad de la innovación y del espíritu emprendedor que lo hace posible (Garzón & Ibarra, 2013).

El concepto innovación adquiere una especial trascendencia en la actualidad al suponer para muchas organizaciones un elemento diferencial de competitividad. Sin embargo, existen diversas definiciones del concepto en función del autor que la realiza.

Por su parte Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), economista austriaco fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Schumpeter definió la innovación, en 1934, en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas. A continuación, se analizan algunas de las definiciones del concepto “innovación” realizadas por autores relevantes.

- Gee, S (1981), “es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente”.
- Pavón, J., y Goodman, R (1981), “es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito

en el mercado por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”.

- La OCDE definió en 1981 la innovación como “todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos”.
- Nelson, R.R. (1982), “es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”.
- Para Michael Porter (1990), “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”. (The Competitive Advantage of Nations).
- Pavón, J., e Hidalgo, A (1995), “El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos”.
- Machado, F (1997) “la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad”.
- Según el libro verde de la innovación, “Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (Cilleruelo, 2010).

Cuando se habla de innovación en la parte empresarial, se puede ver como la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Se debe considerar la innovación como un proceso continuo, sustentado en una metodología que genere conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías y la generación de oportunidades de innovación (Colciencias).

Innovar es la clave para ganar y mantener liderazgo en los mercados del mundo. Nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas son los ingredientes principales para el éxito permanente de los negocios. La innovación es una cualidad que requiere creatividad y disposición al cambio. La innovación se debe enseñar y se puede aprender, pero sólo puede germinar a partir de una disposición abierta a cambiar, crear y actuar por parte de las personas y de las empresas. Cambiar no siempre implica mejorar, pero mejorar sí implica cambiar, y de que algunos cambios pueden constituir una innovación en la empresa o en el mercado (Castro, 2010/2011).

Con frecuencia se piensa que la creatividad automáticamente conduce a la innovación y se centra la atención exclusivamente en esta fase y las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial. La creatividad en la empresa, no debería ser algo abstracto, sino traducirse en innovaciones.

Según Varela se puede decir entonces que el concepto de innovación del Sistema Nacional de Innovación de Colombia (SNIC) va de la mano de los criterios de Schumpeter, pues ambos lo entienden como una estrategia de desarrollo empresarial orientada a la generación de nuevos productos y procesos, a la adaptación de tecnología, a la capacitación avanzada de trabajadores y a la adopción de cambios en la cultura organizacional; todo en pro de la competitividad de las empresas y del bienestar de la comunidad (Varela, 2008).

5.4.4 Plan de negocio

En la literatura al respecto, existen sin duda alguna muchos modelos de planes de negocio. Sobre este tema, William A. Sahlman (Sahlman, 1997) publicó, en **Harvard Business Review**, un artículo en el que, al mismo tiempo que plantea la importancia del plan de negocio para el empresario y para la empresa, dando un nuevo enfoque a los factores básicos que deben evaluarse en un plan de negocio. Identificó, como factores críticos los siguientes, indicando aspectos fundamentales para cada uno de ellos:

Grupo empresarial

- ¿De dónde provienen los fundadores?
- ¿Dónde han sido educados?
- ¿Dónde han trabajado?
- ¿Quiénes han sido sus jefes?
- ¿Qué han logrado ellos en lo profesional y lo personal?
- ¿Qué reputación tienen en el mundo empresarial?
- ¿Qué experiencia tienen, que sea relevante para la oportunidad empresarial?
- ¿Qué habilidades, actitudes, valores y conocimientos tienen?
- ¿Qué tan objetivos son al evaluar las posibilidades de éxito y fracaso?
- ¿A quién necesitan en el grupo empresarial?
- ¿Están preparados para reclutar personal altamente capacitado?
- ¿Serán capaces de responder positivamente a la adversidad?
- ¿Tienen el temple para tomar decisiones difíciles de la empresa?
- ¿Qué tan comprometidos están con la empresa?
- ¿Cuáles son sus motivaciones?

Oportunidad

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿Cómo y por qué el cliente compra estos productos y/o servicios?
- ¿Qué tan atractivos son para el cliente estos productos y/o servicios?
- ¿Cómo está el precio previsto frente a la competencia?
- ¿Cómo llega el producto/servicio a los clientes identificados como mercado

- objetivo?
- ¿Qué tanto (dinero, tiempo, esfuerzo, etcétera) se necesita para conseguir un cliente?
- ¿Cuánto cuesta elaborar y vender el producto/servicio?
- ¿Cuánto cuesta y qué tan difícil es retener y apoyar a un cliente?
- ¿Es posible elaborar el producto/servicio con las especificaciones definidas?

Contexto

- Variables macroeconómicas.
- Regulaciones gubernamentales.
- Situación del sector económico.
- Situación de la comunidad.
- Planes de contingencia.

Riesgos y recompensas

- Aspectos dinámicos de las otras tres variables.
- Capacidad de manejar el riesgo.
- Variables de la proyección.
- Análisis de sensibilidad.
- Beneficios previstos para los empresarios.
- Alternativas de solución y cambio.

El modelo que se utilizara para el desarrollo de este proyecto es el formulado por Rodrigo Varela, quien además de acercarse a los anteriores postulados, se refiere al plan de negocio como “plan de empresa”, definido así: “proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse” (Varela, 2008).

La adopción de este modelo parte de que la integración que se plantea allí, permite estructurar en mejor forma el proceso de análisis y elaboración del plan de empresa. La integración que se plantea a continuación es la que, a juicio del autor, permite estructurar en mejor forma el proceso de análisis y elaboración del plan de empresa:

- **Análisis de mercado:** tiene como objetivo central, determinar con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos; la identificación de los canales de distribución que se van a usar; la identificación de las ventajas y desventajas competitivas; etcétera. Este análisis de mercado incluye, claro está, el análisis del entorno económico y comercial, en el cual se va a mover la nueva empresa. Este análisis es, con gran frecuencia, el más difícil del proceso y se

convierte en la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos otros análisis.

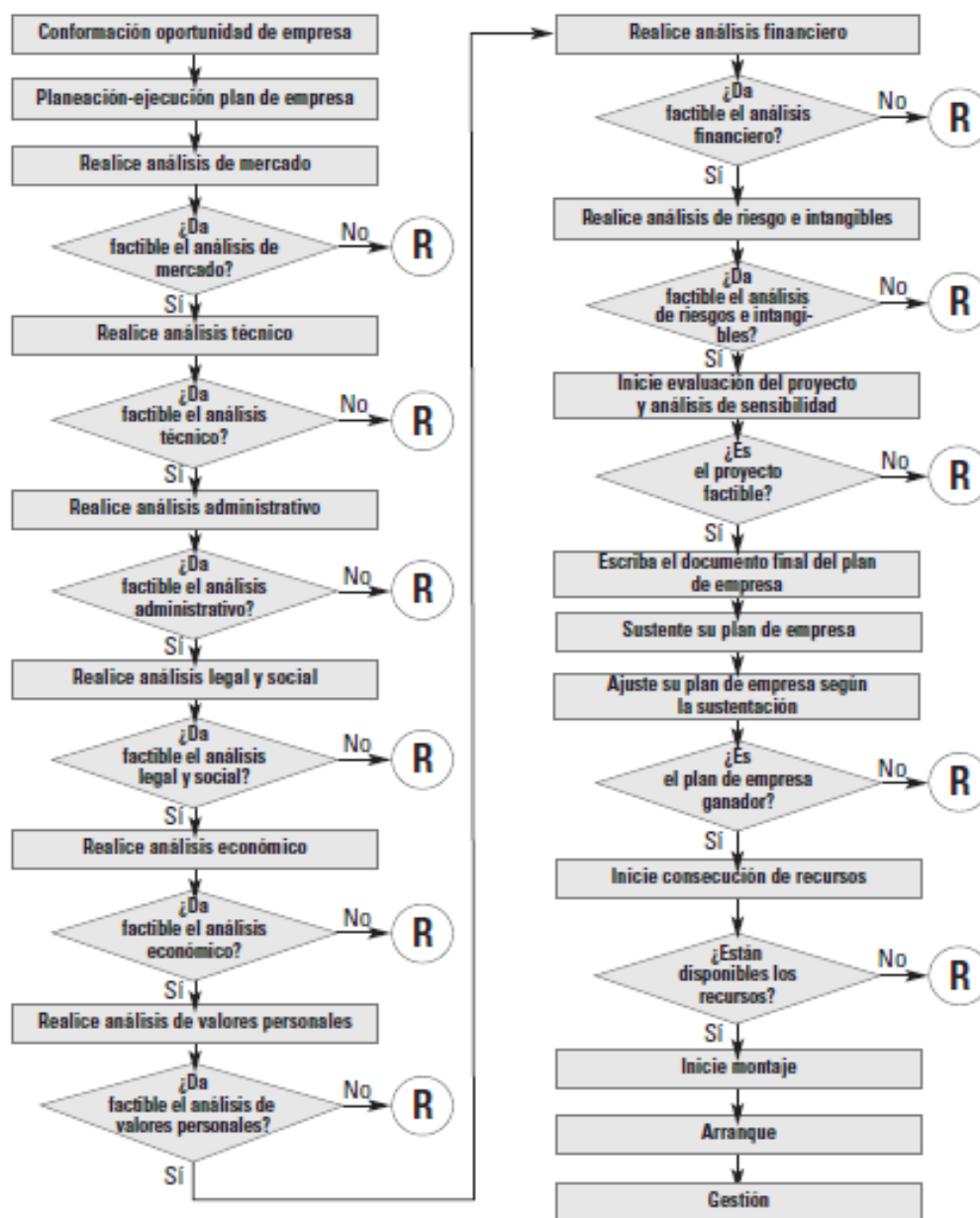
- **Análisis técnico:** tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.
- **Análisis administrativo:** tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados; y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.
- **Análisis económico:** tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello se deberán identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico; y determinar la posibilidad de que, al vender el producto al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado.
- **Análisis financiero:** tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.
- **La evaluación integral:** tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad de la empresa (tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance del proyecto, puntos de equilibrio económico) y, mediante el *análisis de sensibilidad*, qué cambios se pueden dar en dichos indicadores por las variaciones que genera el análisis de riesgos.
- **El documento final:** tiene como objetivo presentar en una forma adecuada la información lograda en los nueve análisis.

Así mismo varios autores dan su aporte en cuanto a plan de negocio se refiere, entre ellos se encuentran:

- Ford (1993): un plan de negocios se puede utilizar para dar una idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas u operaciones.

- Lambing y Kuehl (1998): un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio.
- Fleitman (2000): un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar las metas determinadas.
- Rodríguez (2001): la finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objetivo que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción.

Ilustración 3 Secuencia del proceso



Fuente: Rodrigo Varela 2008

Nota: El símbolo **(R)** indica los retornos, regresos, reformulaciones, rediseños, retroalimentación y, en fin, los cambios, ajustes o modificaciones que se deben hacer en el desarrollo, bien sea porque alguna zona indicó no factibilidad, o porque se cambió alguna variable o estrategia o cualquier otro direccionamiento del plan de empresa.

5.5 Marco Conceptual

Para una mejor comprensión del contexto teórico en el que se sustenta este documento, es necesario que el lector se familiarice con palabras como **confección**, concebida como la creación de vestuario a partir de un diseño previamente realizado. Por medio de la **comercialización** es que se busca promocionar y vender los productos (en este caso prendas de vestir) a los consumidores potenciales. Para lo cual es fundamental crear **ventajas competitivas**, siendo otro de los conceptos primordiales en el desarrollo de dicha investigación, haciendo alusión a todas aquellas características diferenciales que puede tener una empresa con respecto a sus competidores.

Para tal efecto se refiere a la **exclusividad** como prendas únicas, garantizando que no se repetirán modelos, asegurando de este modo la capacidad que poseerán dichas prendas en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en términos de **calidad**; expectativas que es posible analizar gracias a los patrones de comportamiento, o aquellos estilos que se manifiestan durante un periodo de tiempo y que llegan a convertirse en un modelo a seguir por más personas, denominadas **tendencias**.

De esta definición se desprende otro concepto importante, como lo es **valor agregado**, relacionado con las características extras que tanto un producto como un servicio pueden llegar a ofrecer, generando así mayor valor dentro de la apreciación que puede tener el consumidor. En este orden de ideas se desprende el concepto de **posicionamiento**, siendo la imagen que ocupa una marca en la mente de los consumidores, relacionado con la percepción que se tiene de esta marca con relación a la competencia. Y es precisamente en relación con la competencia que se pretende marcar un referente de **empoderamiento**, desarrollando en las personas la confianza y la seguridad en sí mismas, en sus capacidades y en la importancia de sus acciones y decisiones para asumir una participación más destacada en todos los escenarios del día a día.

Lo que se busca es transformar todas estas acciones en **estrategias**, siendo estas aquellas acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, resultados que se miden por medio de **indicadores** que nos permiten mostrar los cambios y los progresos que se hacen al respecto.

Ahora bien, es tiempo de mencionar el término de **sostenibilidad**, dando importancia al hecho de tener claro que el sistema moda ha comenzado a buscar nuevos enfoques de innovación que superen la presión tecnológica, y que puedan a su vez llevar a cabo la sostenibilidad como su proceso creativo de cambio para la aplicación de prácticas laborales. **Innovación** asociada con la idea de buscar nuevos métodos con la intención de mejorar aquel conocimiento existente, que se materializa en la actitud y aptitud para iniciar nuevos proyectos a través de ideas y oportunidades, que se conciben en un proceso de emprendimiento.

Correspondiendo conceptos con el desarrollo de esta investigación, es de vital importancia tener claridad en términos de **inclusión**: siendo la tendencia de integrar a

todas las personas dentro de la sociedad, desde el punto de vista económico, educativo, político, entre otros, reconociendo que todas las personas tienen habilidades y potencialidades propias y distintas de los demás.

Con las anteriores definiciones, se busca que contribuyan en mayor o menor medida a la **viabilidad** de dicha propuesta, comprendida como la posibilidad de que el proyecto o negocio pueda progresar, garantizando a largo plazo su eventual éxito o fracaso; adoptando herramientas que permitan definir con claridad que es lo que se va a ofrecer al mercado, a quien se va a vender, cómo y de qué forma se van a generar ingresos, traducida en el **modelo de negocio**; de donde el análisis de mercado es el primer insumo que se necesita y sobre el cual se desprenden otros tipos de análisis.

En este **análisis de mercado**, se recaudan datos sobre los clientes, competidores y el mercado en el que se busca desarrollar. Del análisis de estos datos se concluye información importante como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, entre otros, elementos que ya se han descrito en párrafos anteriores.

Contando con dicha información, ya es posible hablar de un **análisis técnico**, siendo la declaración de los aspectos a tener en cuenta para la elaboración del producto o la prestación del servicio, así como también los procesos allí implícitos. De este punto se procede al **análisis administrativo**, donde el objetivo central es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados.

Los demás objetivos de dicho modelo están contemplados en la determinación no solo de las características económicas, sino también las necesidades **de recursos financieros**, las fuentes y las condiciones de ellas y las posibilidades de tener acceso real de dichas fuentes.

5.6 Marco Contextual

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, este trabajo estará centrado contextualmente en la ciudad de Guadalajara de Buga, siendo la fuente de información para el desarrollo del proyecto.

5.6.1 Caracterización:

Municipio: Guadalajara de Buga
Población: 114.562 habitantes aproximadamente
Código Dane: 76111
Gentilicio: Bugueños
Participación: 38.9%
Urbana: 98.805 – 86.2%
Rural: 15.757 – 13.8%

5.6.2 Población según el género:

Con relación al género, en Guadalajara de Buga la proporción de mujeres es superior a la de los hombres en dos puntos porcentuales para el año 2018 (García, 2018).

Hombres: 56.131 - 49,0%

Mujeres: 58.431 - 51,0%

Como se observa en la siguiente secuencia, la mayoría de población se encuentra entre las edades de 20–59 años, que puede asemejarse a una edad productiva y una pequeña parte está por encima de los 60 años.

0-4 (7.653)	45-49 (7.321)
5-9 (7.709)	50-54 (7.841)
10-14 (7.827)	55-59 (7.297)
15-19 (8.087)	60-64 (5.970)
20-24 (8.796)	65-69 (4.616)
25-29 (9.207)	70-74 (3.243)
30-34 (8.700)	75-79 (2.316)
35-39 (8.060)	80 y más (2.473)
40-44 (7.446)	

5.6.3 Símbolos:

Bandera: la Bandera de Buga según los historiadores es la misma que ondeó en la Batalla de Alto Palacé, llevada por José María Cabal. Esta misma fue la que juraron el 20 de Julio de 1813 los ejércitos de Nariño, al iniciar la campaña del sur, se componía de tres franjas horizontales, con los siguientes colores: amarillo oro, significando la riqueza de nuestro suelo; la franja del medio de color verde demuestra la fertilidad de nuestra tierra y la franja inferior de color rojo, simbolizando el patriotismo y la sangre vertida por los próceres hijos de Guadalajara de Buga, en aras de la independencia. La Bandera de Buga viene a ser la misma del estado de Cartagena en 1812, en la cual murió envuelto Atanasio Girardot en la Cima de Bárbula.

Ilustración 4 Bandera de Guadalajara de Buga



Fuente: Alcaldía municipal Guadalajara de Buga

Escudo: el escudo es de forma española, ostenta en la parte superior una corona, que simboliza la majestuosidad y descendencia de la Corona Española. Se divide en tres cuarteles: El superior de tamaño doble contiene un sol radiante, que significa la ubicación geográfica de Buga en el trópico, la sección inferior izquierda presenta un par de

"alabarderos" con sus armas en balanza, significando que el rey la hizo Plaza de Armas; y la Sección inferior derecha contiene la figura de dos leones para expresar la grandeza y valor de los hijos de Guadalajara de Buga.

Ilustración 5 Escudo de Guadalajara de Buga



Fuente: Alcaldía municipal de Guadalajara de Buga

5.6.4 Historia:

Guadalajara de Buga es un municipio del Valle del Cauca, reconocido por tener la Basílica del Señor de los Milagros. El municipio toma el nombre de Guadalajara de Buga en reconocimiento al río Guadalajara, quien también es llamado río de las Piedras, el cual nace en la parte media de la Cordillera Central y atraviesa la ciudad.

Etimológicamente hablando, el nombre de Buga es de origen Caribe, procedentes de los archipiélagos Antillanos que penetraron al interior del país a través de los ríos colombianos, para instalarse en Sierras y Valles. Está situada en la parte plana del Valle del Cauca y es la quinta ciudad de más importancia entre los 42 municipios que conforman el departamento. Esta se encuentra aproximadamente a 60 km de la capital, Cali. Guadalajara de Buga es una de las ciudades más antiguas de Colombia, tuvo según los historiadores, cuatro fundaciones en diferentes sitios y en distintas fechas.

Primera fundación: (fecha en investigación) fue ordenada por el gobernador Sebastián de Belalcázar. Fundada con el nombre Buga La Vieja.

Segunda Fundación: más adelante, la segunda fundación se realizó entre los años 1554 - 1555 ordenada por Pedro Fernández del Busto y ejecutada por Giraldo Gil de Estupiñán

recibiendo el nombre de: Nueva Jerez de los Caballeros, la ubicación era en las Cabeceras del Río Bugalagrande (Corregimiento La Marina en Tuluá).

Tercera Fundación: se realiza entre los años 1557-1559, fue ordenada por el gobernador Luis de Guzmán y ejecutada por Rodrigo Díez de Fuenmayor y recibió el nombre de Guadalajara de Buga. La ubicación fue en el Valle de Tunessi Páramo de Pan de Azúcar.

Traslado de fundación de marzo 1570: el traslado de fundación se hizo el 4 de marzo de 1570, ordenado y ejecutado por el gobernador Álvaro de Mendoza y Carvajal, bautizándole Guadalajara de Nuestra Señora de la Victoria de Buga. Finalmente fue en 1573 al sitio que hoy ocupa, ordenado por el gobernador Jerónimo de Silva y ejecutado por Beltrán de Unzueta recibiendo el nombre de Guadalajara de Buga. Los vecinos de Guadalajara de Buga, dado las circunstancias anotadas y las pocas tierras aptas para actividades agropecuarias que tenían, pidieron a la alta autoridad el traslado de la población a tierras planas. Durante la época de la conquista sus tierras estaban pobladas por diversas y valientes tribus guerreras que ofrecieron resistencia a la invasión de sus tierras por parte de los conquistadores, estos guerreros se denominaban los "bugas", de ahí proviene su actual nombre (Alcaldía Municipal Guadalajara de Buga, 2017).

En 1810 Buga formó parte de las ciudades confederadas del Valle del Cauca y aportó la sangre y el patriotismo de sus hijos entre otros la del General José María Cabal, Francisco y Miguel Cabal.

En la Fundación realizada el 4 de marzo de 1570 en un sitio muy cercano a lo que hoy en día son terrenos del SENA, llamada Sepulturas, es aceptada oficialmente como definitiva de la fundación de Guadalajara de Buga, aunque un tiempo después fue trasladada a la Margen derecha del río Piedras, hoy río Guadalajara, siendo su plaza original el hoy parque "José María Cabal", marco de sus originales construcciones. (Alcaldía Municipal Guadalajara de Buga, 2018).

Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la vía Buga – Eje Cafetero – norte/ centro del País y la vía Buga – Cali – sur del País. Esta localización estratégica se refuerza por las óptimas condiciones de las vías nacionales, la disponibilidad de una red férrea, la conexión con el puerto sobre el Pacífico y la cercanía al aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, todos los cuales facilitan la integración de la subregión con el resto del país y con el mundo.

5.6.5 Geografía:

Su ubicación geográfica es privilegiada y estratégica, pues la coloca en un verdadero cruce de caminos, en el lugar de convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país. Todo esto le otorga una posición destacada entre las demás ciudades del departamento.

Su territorio tiene dos zonas, la Zona Plana en las riberas del río Cauca y la Zona Montañosa en la Cordillera Central; sus alturas van desde los 969 msnm hasta los 4.210 msnm en el Páramo de las hermosas.

Está situado el Municipio en la Zona Centro del Departamento del Valle del Cauca, en la parte donde se hace más angosto el valle geográfico, gozando no solamente de la belleza del paisaje, de su variada y hermosa topografía sino también de la fertilidad y productividad de sus tierras, constituyéndose en una verdadera despensa agrícola y ganadera.

La ciudad está asentada en la estribación de la Cordillera Central, sobre el margen derecho del Río Guadalajara, que en su recorrido atraviesa la ciudad de oriente a occidente; se encuentra a 74 Km de Santiago de Cali, la capital del departamento y a 126 Km del Puerto de Buenaventura, el más importante del occidente colombiano.

Todo esto le otorga una posición destacada entre las demás ciudades del departamento.

5.6.6 Límites del municipio

Al Norte Limita con el Municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca.

Al Nordeste, con el Municipio de Tuluá, por el Río Tuluá hasta el nacimiento en el Páramo de Barragán en la Cordillera Central.

Al Sur, con el perímetro rural de Guacarí, por el Río Sondo desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca.

Al Oriente, con el departamento del Tolima, por la sierra alta de la Cordillera Central desde el nacimiento del Río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del Río Sonso.

Al Sudeste, con el Municipio de Ginebra. Al Occidente, con el perímetro rural del Municipio de Yotoco, por el Río Cauca desde la desembocadura del Río Sonso hasta la Quebrada de Presidente. Por el Sur Oriente con el Municipio de Cerrito. (Cámara de Comercio de Buga)

Coordenadas planas X = 923 M Y = 1.086.500 M

Extensión total: 832 Km²

Extensión área urbana: 16.2 Km²

Extensión área rural: 816 Km²

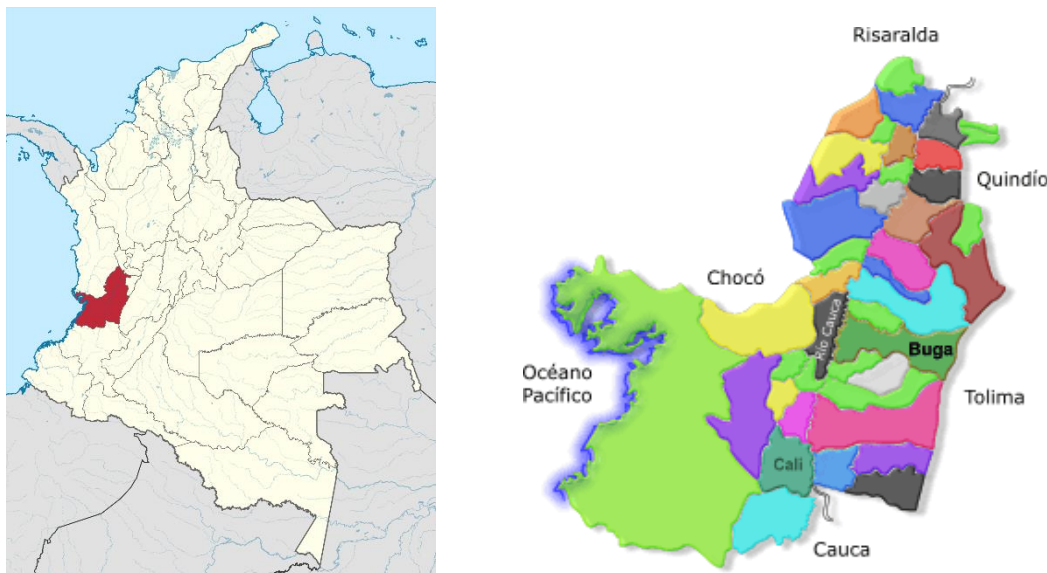
Altitud: 969 m.s.n.m

Temperatura media: 23° C

Humedad relativa: Entre 70 y 85%.

Distancia de referencia: 57 Km a Santiago de Cali

Ilustración 6 Mapa Colombia y Valle del Cauca



Fuente: recuperado de internet

5.6.7 Atractivos turísticos

Recorrer las calles semipeatonales de Buga es uno de los placeres que puede disfrutar el visitante en horas de la tarde como de la noche. En su recorrido, alrededor del Centro Histórico, encontrará la Basílica del Señor de Los Milagros, principal lugar de peregrinación, la avenida de acceso al Santuario está adecuada como un "espacio para la gente", con amplios senderos peatonales, zonas verdes y plazoletas para el descanso de los visitantes. Además, puedes recorrer: Catedral de San Pedro, Capilla de San Francisco, Santo Domingo de Guzmán, San Antonio de Padua, Nuestra Señora de Las Mercedes, Divino Niño, Nuestra Señora del Carmen.

5.6.8 Servicios

Buga dispone de los servicios de energía eléctrica, alcantarillado, teléfonos, hospitales, clínicas, teatros, centros de salud, coliseo de ferias, concha acústica para festivales, estadio, coliseos deportivos, hoteles, bancos, dos proveedores de servicio de Internet, bibliotecas y emisoras. También cuenta con su propia Cámara de Comercio que presta los servicios y cumple funciones públicas delegadas por el Gobierno Nacional llevando el registro mercantil, funciones privadas de representación y vocería de los intereses de los empresarios, y de promoción del desarrollo económico, social en Buga y su área de jurisdicción que comprende: Buga, Guacarí, El Cerrito, Ginebra, Yotoco, Restrepo, Calima – Darién, San Pedro, El Dovio.

5.6.9 Ecología

En cuanto a la ecología, su riqueza forestal se destaca los bosques, abundan los pajonales, frailejones, buchón y pechuguilla gran variedad de especies nativas de flora, fauna y abundante y variada pesca. Buga posee un privilegiado entorno natural, con reservas, páramos y lagunas.

La fauna es rica y variada y en las zonas selváticas de las cordilleras, se encuentran especies como oso de anteojos, venados, conejos y muchos otros.

La ciudad cuenta con cuatro pisos climáticos donde se encuentra el cálido 153 Km², medio 169 Km², frío 243 Km² y páramo 271 Km² (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC, 2013).

Cuenta con una extensión de 2.045 hectáreas, de las cuales 745 corresponden a la Zona Lagunar y 1300 a la Zona Amortiguadora. En la Laguna de Sonso se puede realizar la pesca deportiva y recreativa.

5.6.10 Economía:

El sector turístico está muy desarrollado y cuenta con buena infraestructura que acoge la gran afluencia de turistas y peregrinos a la centenaria Basílica donde se venera la imagen del Cristo Milagroso, además de los atractivos naturales, la arquitectura colonial, las ferias y fiestas y los eventos culturales. En la industria Bugueña sobresalen la cristalería, la producción de concentrados para animales, aceites, grasas y café. En culinaria es conocidísimo el manjar blanco bugueño, las colaciones, los bizcochuelos, el melado, dulces de brevas, bocadillo de guayaba, dulce cortado, desamargado, alfeñiques, moscorroños, melcochas entre otras delicias. La zona centro aporta el 16% del PIB departamental. El PIB del departamento del Valle del Cauca fue de \$58,6 billones de pesos, representando el 9,4% del PIB de Colombia y el 12% del PIB manufacturero nacional.

5.6.11 Actividades económicas del municipio:

En cuanto a las actividades económicas, como se observa en la Tabla 2, en Guadalajara de Buga el mayor porcentaje se concentra en las empresas comerciales con el 47.1%, siendo la actividad económica más relevante en la jurisdicción por número de empresas. Le sigue en importancia el sector alojamiento con el 14.4% e industria manufacturera con 9.4% del total.

Tabla 2 Empresas matriculadas por actividad económica. Año 2018

Por actividad económica			%
A	Agricultura	314	3,5%
B	Minas	4	0,0%
C	Industria manufacturera	842	9,4%
D	S eléctrico	4	0,0%
E	Tratamiento aguas	43	0,5%
F	Construcción	184	2,1%
G	Comercio	4208	47,1%
H	Transporte	401	4,5%
I	Alojamiento y Svs comida	1282	14,4%
J	Comunicaciones	213	2,4%
K	Financieras	110	1,2%
L	Inmobiliarias	84	0,9%
M	Profesionales	248	2,8%
N	Servicio administrativo	260	2,9%
O	Administración publica	5	0,1%
P	Educación	62	0,7%
Q	Salud	106	1,2%
R	Artística y recreación	163	1,8%
S	Otros servicios	399	4,5%
TOTAL		8932	100,0%

Fuente: Estudio socioeconómico de la zona 2018 de la Cámara de comercio de Buga

Se observa que la industria manufacturera tiene un porcentaje importante en cuanto a las empresas que operan en el municipio, contando con 842 empresas. El tejido empresarial de Guadalajara de Buga y de los municipios vecinos es sólido e impulsado por los sectores de comercio, servicios e industria manufacturera. De igual manera, la permanencia de las empresas en el territorio es muy importante ya que son un indicativo de que la ciudad es generadora de confianza al inversionista, ofreciéndole un ambiente dinámico, en crecimiento y estable.

Con la expedición del Decreto 410 de 1971 – Código de Comercio que empezó a regir el 1 de enero de 1972 nace el registro mercantil. Desde esa fecha en Guadalajara de Buga se han asentado importantes empresas que actualmente sigue operando desde la ciudad, tal es el caso de Almaviva (empresa de servicios de almacenamiento y bodegaje con presencia nacional), que aún siguen vigentes en el ámbito empresarial (Cámara de Comercio de Buga, 2018).

Por actividad económica, el capital autorizado se concentra principalmente en la industria manufacturera con el 30%, la agricultura con el 18.1% y el sector eléctrico con 13.6% del total (Tabla 3).

Tabla 3 Capital autorizado por actividad económica. Año 2018

Por actividad económica			%
A	Agricultura	98.578.261.260	18,1%
B	Minas	1.220.000.000	0,2%
C	Industria manufacturera	163.693.060.082	30,0%
D	S eléctrico	74.050.000.000	13,6%
E	Tratamiento aguas	5.646.829.000	1,0%
F	Construcción	25.886.068.995	4,7%
G	Comercio	34.773.452.271	6,4%
H	Transporte	45.327.578.000	8,3%
I	Alojamiento y Svs comida	2.935.350.000	0,5%
J	Comunicaciones	38.590.846.000	7,1%
K	Financieras	1.520.300.000	0,3%
L	Inmobiliarias	23.143.150.000	4,2%
M	Profesionales	7.948.080.000	1,5%
N	Servicio administrativo	6.049.686.000	1,1%
O	Administración publica	12.000.000	0,0%
P	Educación	1.735.547.000	0,3%
Q	Salud	13.035.781.000	2,4%
R	Artística y recreación	509.000.000	0,1%
S	Otros servicios	375.200.000	0,1%
TOTAL		545.030.144.608	100,0%

Fuente: Estudio socioeconómico de la zona 2018 de la Cámara de comercio de Buga.

La población empresarial de la región presenta a Buga como el municipio con el mayor porcentaje de empresas existentes, con un total de 4376 en el 2018, representando el 54.54% del total. La importante participación del sector se debe principalmente a la cantidad de tiendas, minimarkets, rapi tiendas, graneros, almacenes de ropa y accesorios, variedades y misceláneas en Buga y su área de jurisdicción. Así mismo el tamaño de las empresas según el municipio permite observar detalladamente que la microempresa predomina en Buga.

Por su parte el área de jurisdicción presenta una mayor concentración de empresas en el sector comercio, con el 46.43% para el año 2018 y una variación de 3.7% respecto al año 2017. Le sigue en importancia el sector alojamiento con el 13.65% y una interesante dinámica de 12.42% como variación respecto al año 2017. Con relación a la industria manufacturera, se observa que en el año 2018 representó el 9.58% del total, con 769 unidades, cifra superior a las 718 que se reportaron en el año 2017, período en el cual representó el 9.43% del total. El municipio cuenta con 13 grandes empresas, 15 medianas, 47 pequeñas empresas y 694 micro empresas evidenciando así que en esta actividad económica lideran las micro empresas en un número importante.

Al clasificar las empresas por tamaño y municipio, se observa que Guadalajara de Buga contiene el mayor porcentaje de unidades en todos los tamaños empresariales, destacándose la gran empresa, con 26 organizaciones de 39 en total existentes en la jurisdicción, que representan el 66.67% en el año 2018. Así mismo la investigación arroja que el municipio tiene el mayor número de microempresas de todos los que conforman el departamento del Valle del Cauca, con un total de 4.069 equivalente a un 54,02% (Cámara de Comercio de Buga, 2018).

5.6.12 Vías de acceso y comunicación al municipio

Por vía terrestre la ciudad cuenta con excelentes carreteras de doble calzada, que la comunican con varias ciudades del país, siendo un punto obligatorio de paso.

En sentido norte se toma la doble calzada Buga-Tuluá-La Paila para llegar a las ciudades de Pereira y Armenia (capitales de los departamentos de Risaralda y Quindío), desde estas ciudades se puede seguir por vía pavimentada a Manizales, Medellín y Bogotá.

En sentido sur se llega a la ciudad de Cali capital del departamento del Valle del Cauca, y seguir a Popayán, Pasto e Ipiales. Las carreteras "Panamericana" y "Panorama", conectan con las principales ciudades de Colombia y otras naciones suramericanas. La carretera BUGA-MADROÑAL-BUENVENTURA que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costa pacífica. Por tren está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa todo el valle geográfico del Río Cauca y la costa Pacífica.

Por vía aérea: a través de los aeropuertos internacionales como son: "Alfonso Bonilla Aragón" en Palmira y el "Matecaña" en Pereira Capital del departamento de Risaralda y cuenta también con los aeropuertos de carga "Santa Ana" localizado en Cartago ciudad al norte del Departamento del Valle y el de "Farfán" en Tuluá para algunos vuelos nacionales.

Por vía marítima: se llega al puerto de Buenaventura en el océano Pacífico, y desde allí por vía pavimentada hasta Buga. La principal corriente de agua de Municipio la constituye el Río Guadalajara. Nace al oriente de la ciudad en la parte media de la Cordillera Central, en la confluencia de varias quebradas. De ellas las más importantes son: Los Indios, La Sonadora y los Alpes ubicadas a una altura de 2.850 m.s.n.m. La cuenca geográfica tiene una extensión de 13.500 hectáreas y el recorrido del río es de aproximadamente 36 Km.

El río desemboca al occidente la ciudad en el Río Cauca. La ciudad es atravesada de oriente a occidente por las quebradas denominadas Quebradaseca, La Pachita y Lechugas, de escaso caudal y cauce seco en la parte llana excepto en la época de Lluvias (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga).

5.7 Marco Legal

El sector de las confecciones es uno de los más fundamentales en la manufactura, sobre todo en el las MiPymes. Toda organización posee una construcción jurídica e institucional que regula los derechos y los deberes, en las relaciones establecidas entre sus diferentes miembros. Este contexto parte desde la Constitución, la Ley, los Decretos, Reglamentos y las Resoluciones, y se expresan en forma prohibitiva o permisiva.

Es importante resaltar que todas las organizaciones deben poseer un marco legal con el cual ésta se desarrollara para ser una sociedad más equitativa y justa, por esto es importante los códigos anteriores, porque poseen desde la 47 tributación y el pago de impuestos, hasta los derechos que posee el trabajador.

Tabla 4 Legislación para la creación de empresas y emprendimiento

LEGISLACIÓN GENERAL			
LEY	ENTIDAD ENCARGADA	DESCRIPCION	IMPACTO DE LA NORMA
Ley 222 de 1995	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones	Esta ley le otorga a la Superintendencia el conocimiento de los procesos concursales; pero deja en manos de los jueces de la República la competencia para establecer los demás procedimientos mercantiles.
Decreto 1080 de 1996	Ministerio de Desarrollo Económico	Por el cual se reestructura la Superintendencia de Sociedades y se dictan normas sobre su administración y recursos.	La Superintendencia de Sociedades está facultada para ejercer las atribuciones de inspección, vigilancia y control sobre sociedades comerciales, sucursales de sociedades extranjeras y empresas unipersonales. Dando cumplimiento a las atribuciones de vigilancia y control, cada año solicita a algunas sociedades información sobre la situación jurídica, contable, económica o administrativa.

Ley 232 de 1995	Congreso de la República de Colombia	Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.	Es indispensable conocer las normas necesarias para la creación de empresas en cuanto al funcionamiento de los establecimientos. Es bien sabido que hay ciertos requisitos, se dice que ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales.
Decreto 2788 de 2004	Ministerio de hacienda y crédito publico	Por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario de que trata el artículo 555-2 del Estatuto Tributario.	Es importante estar inscrito en el RUT al momento de crear la empresa para avalar e identificar la actividad económica ante terceros, con quienes sostenga una relación comercial, laboral o económica en general y ante los diferentes entes de supervisión y control, a su vez, este documento señala las obligaciones frente al Estado Colombiano.
Ley 9ª de 1979	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se dictan medidas sanitarias.	Es de suma importancia que todo productor y transformador conozca y aplique la normativa sanitaria y ambiental, ya que ésta tiene como fin último garantizar la sanidad y sostenibilidad de la empresa, así como la calidad de los productos; además, el incumplimiento de la normativa puede tener repercusiones graves que amenazan el desarrollo productivo del sector y de la empresa como tal, trayendo consigo sanciones económicas.
LEGISLACIÓN EMPRENDIMIENTO			
Ley 1429 de 2010	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	Se consideró como una iniciativa dirigida a enfrentar las causas estructurales y coyunturales causantes del alto nivel de desempleo en el país. Lo que busca, entre otras cosas, en la creación de empresa es la generación de empleo y así aportar a la sociedad en este sentido.

Ley 344 de 1996	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.	Su objetivo es entregar financiamiento a ideas pujantes de emprendedores que no han encontrado apoyo en las instancias de financiamiento tradicional (bancos especialmente) por carencia de flujos y/o garantías reales.
Ley 590 de 2000	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Es importante para los emprendedores el apoyo de los entes gubernamentales en la creación de empresas y no solo en las empresas grandes si no en las más pequeñas que en ultimas pueden llegar a ser grandes proyectos.
Ley 789 de 2002	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.	Esta ley constituye una importante expresión de una política orientada a mitigar los efectos desfavorables del desempleo. Ya que sin lugar a dudas el desempleo es uno de los mayores problemas que aqueja a amplios sectores de la población colombiana.
Ley 1014 de 2006	Congreso de la República de Colombia	De fomento a la cultura del emprendimiento.	Promueve el espíritu emprendedor lo que en Colombia es de vital importancia para el desarrollo local y regional del país, esto hace que la educación en el colegio y la universidad formen estudiantes emprendedores, también hará personas más competitivas laboral y empresarialmente.
Decreto 1192 de 2009	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.	Lo que se busca es fomentar que las personas se sientan capacitadas para innovar, generar bienes y servicios dirigidos a formar competencias empresariales.
Decreto 525 de 2009	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.	Los aportes parafiscales destinados al Sena, ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las MiPymes que se constituyan a partir de la promulgación de esta, serán objeto de descuentos como: 75% para el primer año, 50% para el segundo año; y 25% para el tercer año de operación.

Decreto 2175 de 2007	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.	Las participaciones en la cartera colectiva se constituirán una vez el inversionista realice la entrega efectiva y la plena identificación de la propiedad de los recursos correspondientes, esto con el fin de asegurar las inversiones.
Decreto 4463 de 2006	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.	Con este decreto se busca promover la constitución de Sociedades Anónimas Unipersonales, con lo cual, cualquier emprendedor que quiera constituir una sociedad anónima, y siempre que se cumplan los requisitos que la califican como microempresa, podrá hacerlo sin cumplir el requisito de pluralidad de socios y con las formalidades de constitución de la empresa unipersonal.

Fuente: Elaboración propia

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que se plantea usar es descriptiva, cuyo propósito es identificar características del universo de investigación (Méndez, 2011), (como por ejemplo número de población), señalar formas de conducta y aptitudes del universo investigado, se observaran comportamientos sociales, preferencias de consumo de prendas de vestir y decisiones de compra frente a estos productos, establece comportamientos concretos, se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

En este caso se puede establecer cuáles son los competidores directos e indirectos, cuantas personas podrán consumir los productos y cuáles son las necesidades que se presentan en Guadalajara de Buga en cuanto a prendas de vestir femeninas. También se podrá tener una relación entre el precio y el consumo de los productos ofrecidos.

En esta clase de estudios se debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos) (Sampieri, 2014).

6.2 Método de investigación

De acuerdo a la necesidad de estudio de este proyecto, se adopta el método de investigación deductivo, permitiendo que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas en la situación general (Méndez, 2011).

Estas situaciones generales se traducen en teorías, análisis de mercado y estudios similares que buscan comprobar su validez, aplicadas en los estudios administrativos, legales y financieros en cuando a la viabilidad de crear una empresa de confecciones para mujer en Guadalajara de Buga.

Este tipo de estudio, hace referencia a la profundidad con que se espera abordar el problema de conocimiento.

6.3 Fuentes de recolección de información

Uno de los aspectos fundamentales en el proceso de desarrollo de una investigación es lo concerniente a la obtención de la información, ya que de ello dependen la confiabilidad y la validez del estudio, siendo el medio a través del cual se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio, originados del problema de investigación; para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección (Bernal, 2010). Usualmente se habla de dos fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

6.3.1 Fuentes primarias

Información que se recoge de forma directa (Méndez, 2011), es decir, de donde se origina la información o desde el lugar de los hechos. Para tal efecto se determinan tres mecanismos principales: la observación, la encuesta y la entrevista a las mujeres en la ciudad de Guadalajara de Buga. Los tres instrumentos serán aplicados principalmente con la intención de tomar información relacionada con el aspecto comercial y de mercadeo que aporte al diseño del plan de negocio.

6.3.2 Fuentes secundarias

Definidas como todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian (Bernal, 2010). En este punto se acudió a la revisión de información organizada y ya elaborada como trabajos de grado relacionados con la temática del estudio que se plantea, revisión de bibliografía sobre los teóricos que aportaran bases sólidas para la definición de plan de negocio a adoptar y todos aquellos informes que sustentaran tanto el comportamiento como la oportunidad de invertir en el sector de las confecciones o sistema moda.

6.4 Técnicas de recolección de información

De acuerdo al método y tipo de investigación planteados, se utilizarán las siguientes técnicas:

6.4.1 La observación

La observación puede definirse como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación. La ventaja principal de esta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, tal como ésta se da naturalmente (Sabino, 2014).

Esta observación se plantea llevar a cabo en aquellos espacios de la ciudad dónde se lleva cabo la interacción entre las empresas de confección-moda y las consumidoras, buscando como resultado medir comportamientos, tendencias, gustos de las mujeres en cuanto a las prendas de vestir.

6.4.2 La encuesta

La recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación (Méndez, 2011).

Para efectos de esta investigación, la encuesta será diseñada de forma física, con el objetivo de que arroje información específica que sirva para el planteamiento del modelo de negocio como deseos, aspectos psicológicos alrededor de la compra, percepción del producto y el servicio, nivel de satisfacción, entre otros aspectos de vital importancia, aplicadas a mujeres entre los 25 y 49 años de edad residentes en la ciudad de Guadalajara de Buga.

6.4.3 La entrevista

Siendo la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información, se constituye como un mecanismo abierto que permite la interacción con los participantes del esquema empresarial: consumidoras, empresarios, academia, distribuidores, entre otros. La entrevista permitirá indagar las percepciones y comentarios de estos agentes participantes. Se plantea al respecto realizar entrevistas con tres (3) empresas consideradas como competencia directa, que han estado trabajando e interactuando en el sistema moda en tiempo actual, y cuyos resultados servirán de insumo para realizar el análisis de la estructura actual y la construcción de la matriz del perfil competitivo; al tiempo que sirve para complementar el estudio de mercado y las subsiguientes estrategias para el desarrollo de la idea de investigación.

6.5 Tamaño de la muestra

Una vez concebida la idea de investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto para tener en cuenta es, definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés.

En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio (Bernal, 2010).

Siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor (1993) para el cálculo del tamaño de la muestra, se delimitan los siguientes elementos:

Lo primero es conocer el tamaño de la población, para este caso se tienen 58.431 mujeres, tamaño que corresponde al 51,0% del total de la población en la ciudad de Guadalajara de Buga. Es así que se selecciona un rango de edad poblacional económicamente activa entre los 25 y 49 años, equivalente a 40.554 hombres y mujeres; de este resultado se recurre a una regla de 3 simple para determinar únicamente el número de mujeres dentro de dicho rango de edad.

40.734 $\longrightarrow$ 100%

X $\longrightarrow$ 51%

X= 20.774 Mujeres entre los 25 y 49 años de edad.

Se define el error estándar máximo aceptable, siendo el 5% de error potencial que se admite como tolerancia de que la muestra no sea representativa de la población.

El porcentaje estimado de la muestra, siendo la probabilidad de aceptación por parte de público objetivo. En este punto se habla de que la certeza total siempre es igual a uno, y las posibilidades a partir de estos son "p" de que si ocurra y "q" de que no ocurra ($p + q = 1$).

Se toma como referencia de que cuando no se tienen marcos de muestreo previos, se usa un porcentaje estimado de 50%, es decir, asumiendo que tanto "p" como "q" serán del 50%, y que resulta lo más común, particularmente cuando se selecciona por primera vez una muestra en una población.

En lo concerniente al nivel deseado de confianza, este se define el 95%.

Con base en lo anterior, se aplica la siguiente fórmula para calcular el muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * P * Q)}$$

$$n = 90$$

Este es el número de mujeres que se necesitan para validar el mercado y así tener representadas las 20.774 mujeres de la ciudad que fueron identificadas como público objetivo, con un 95% de confianza y un 5% de error máximo (Aguilar, 2018).

Tabla 5 Metodología

FASES DE LA INVESTIGACIÓN				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES/RIESGOS
Evaluar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga.				
Realizar un estudio de mercado analizando la demanda comercial y la oferta que permita establecer la viabilidad de la creación de una empresa de confección.	* Recolectar y analizar información a partir de encuestas, base de datos y datos históricos relacionados con el mercado de prendas de vestir femenina, mediante fuentes primarias y secundarios. * Realizar y aplicar encuestas a las mujeres en Guadalajara de Buga. * Elaborar y redactar el capítulo del análisis del mercado.	Asesorías, Textos académicos/profesionales, Encuestas, Entrevistas, Internet.	Ingresos por ventas. Alcance de las redes sociales. Conversión del tráfico en clientes. Nivel de satisfacción del cliente. Cumplimiento de ventas.	El acceso a información detallada sobre el mercado de prendas de vestir femeninas. Definir de forma clara las preguntas para el diseño de las encuestas.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES/RIESGOS
Evaluar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga.				
Definir la estructura técnica que se ajuste lo mejor posible a las necesidades de una empresa de confección.	* Analizar encuestas realizadas previamente. * Analizar el estudio de mercado. * Elaborar y redactar el capítulo del análisis técnico. * Determinar el proceso productivo de la empresa.	Conceptos y técnicas de producción, Flujo de procesos, Distribución de planta.	Calidad de los procesos. Nivel de cumplimiento. Eficiencia en el manejo de mano de obra. Nivel de productividad.	Instrumentos apropiados para el cumplimiento de los objetivos. Objetividad de los resultados.
Diseñar la estructura administrativa, para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer.	* Establecer una estructura administrativa acorde a los requerimientos de una empresa de confección. * Elaborar y redactar el capítulo del análisis administrativo.	Matriz DOFA, Planeación estratégica, Encuestas, Documentos guías, Textos académicos.	Crecimiento organizacional. Participación en el mercado. Nivel de desempeño. Nivel de cumplimiento.	Definir con claridad las estrategias. Ejecución de mejores prácticas. Desconocimiento de normativas a cumplir de acuerdo al sector.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES/RIESGOS
Evaluar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga.				
Realizar un estudio financiero que permita determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la confección.	* Analizar y evaluar los estudios realizados previamente para determinar los recursos económicos para poder llevar a cabo la creación de una empresa de confección. * Elaborar y redactar el capítulo del análisis financiero.	Proyecciones financieras Excel Software financiero.	Liquidez Endeudamiento Rentabilidad Tasa Interna de Retorno (TIR) Valor Presente Neto (VPN) Plan de Inversiones.	Demoras en los tiempos de finalización. La definición de las herramientas a utilizar para el análisis financiero. Análisis de resultados.

Fuente: Elaboración propia

7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

7.1.1 Análisis del sector según la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter

El sector textil confección o más recientemente denominado Sistema Moda, está compuesto por dos sectores de producción: Textiles y Confecciones, y Cuero, Calzado y Marroquinería. Cada uno de estos a su vez comprenden varios eslabones con interdependencia entre sí:

Ilustración 7 Composición sistema moda

 Textiles y Confecciones:	 Cuero, Calzado y Marroquinería:
· Fibras (incluye algodón y fibras sintéticas) · Hilaturas · Textiles · Confecciones	· Curtiembre · Insumos (incluye herrajes, suelas, plantillas, tacones, hormas) · Marroquinería · Calzado

Fuente: Informe de sostenibilidad sector sistema moda 2012

Estos eslabones se complementan además con las actividades de comercialización, cuyos principales canales son los puntos de venta propios, los minoristas, las licitaciones, las grandes superficies y almacenes de cadena, las ventas corporativas y las exportaciones. Un sector que está compuesto, en su mayoría, por empresas pequeñas y con una gran incidencia de informalidad empresarial y laboral, lo que implica un reto en la promoción y medición del desempeño de sostenibilidad (Programa de Transformación Productiva, 2012).

Este sector en Colombia es uno de los más antiguos, tradicionales y de mayor dinamismo, jugando un papel preponderante en el desarrollo industrial-manufacturero de la economía colombiana a lo largo de la historia. Tuvo sus inicios en 1907 con la creación de empresas de tejidos como Fabricato, Tejicondor, Coltejer, liderando el desarrollo industrial del país, lo cual le ha permitido ser un mercado estratégico y posicionarse como destino para la atracción de capitales extranjeros. Luego de esto y para el año 1956 se creó la empresa de confecciones más representativa de todo el país para la época,

Leonisa. Dando paso en años posteriores a industrias de igual importancia, como Caribú, Everfit y Paños Vicuña.

La creación de estas empresas junto con el apoyo de los gobiernos de Belisario Betancur (1982-1986) y Virgilio Barco (1986-1990) permitieron evidenciar las oportunidades que se presentaban para invertir tanto en infraestructura, maquinaria y tecnología, mediante los planes de desarrollo de dichos gobiernos, con un enfoque exportador.

Para 1984, cuando el Departamento de Comercio Exterior de EE. UU. consideró ilegales los subsidios tributarios que el Gobierno colombiano daba a los textileros y confeccionistas por exportar hacia ese país (los certificados de reembolso tributario – CERTS) (El Tiempo, 2018), los empresarios empezaron a pensar en crear una institución de fomento del tema exportador de Colombia, siendo ese el origen que activó todo el proceso de INEXMODA (Instituto para la exportación y la moda), que nace en diciembre de 1987, no solo para expandir los horizontes de ventas, sino además para darle un mayor dinamismo al sector de la moda.

Para finales de los años 80, el país fue tornándose en un importante referente de moda para el mundo, y es así como surge la necesidad de crear en universidades, programas académicos, para responder a los requerimientos formales propios del sector moda; estrechando el vínculo entre la academia y la industria, y posibilitando la formación de mano de obra calificada y de diseñadores. Entre las instituciones destacadas se encuentra: La Colegiatura, Universidad Pontificia Bolivariana, Los Andes, Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Arturo Tejada, Universidad Autónoma del Caribe y la Academia Superior de Artes.

Durante la trascendencia en el tiempo desde sus inicios el sector textil y de confección ha permanecido enfocado en la búsqueda constante de diversificación de mercados, eficiencia en recursos y competitividad, aspectos que los gobiernos posteriores a 1990, insertaron dentro de sus planes de desarrollo, políticas públicas, en pro el fortalecimiento de la imagen de este sector ante el mundo. Como respuesta a ello, el país ingresa a la apertura económica, la cual consta de firma de acuerdos comerciales y TLC'S, para la expansión de la economía nacional, y en este caso del sector textil-confección.

En efecto, durante la primera década del siglo XX fue uno de los primeros sectores en hacer una reconversión productiva al pasar de ser una industria incipiente a convertirse en el pionero en el uso intensivo de capital y desarrollo tecnológico de la época.

Factores geográficos como el fácil acceso a fuentes de agua para la generación de energía; la calificación del capital humano, gracias a la Escuela de Artes y Oficios de la época; y la creciente urbanización de las ciudades y su consumo de textiles, desde el lado de la demanda, facilitaron el desarrollo del sector y su concentración en las principales ciudades del país.

El sector se ha caracterizado por presentar períodos de alto crecimiento que han facilitado su consolidación y que, de hecho, lo llevaron a convertirse en los inicios de los años setenta en el principal sector industrial de la economía colombiana, representando

cerca del 3,5% de la producción nacional (Bancolombia ,2010). Esta situación se derivó, en gran medida, por la alta protección de la industria a través de aranceles y al incipiente comercio internacional (SURA, 2014).

El gran avance que ha tenido esta industria en el país en los últimos años se debe a los tratados de libre comercio firmados con múltiples naciones a nivel mundial que apoyan la apertura económica.

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales, estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Entre todos los elementos que se pueden señalar se seguirá la propuesta original de Michael Porter (1980). Quien desarrolló el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas. El cual evalúa la conducta de las empresas del sector. Sugiere entonces que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por (Betancourt, 2014):

❖ INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios, así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing (Mendez B. , 2012).

Número de competidores: según el informe socioeconómico de la zona 2018, Guadalajara de Buga, en el sector de confecciones e industrias manufactureras que es el objeto de estudio, participa con 842 empresas matriculadas según la actividad económica, esto equivale a un 9.4% del total de empresas.

Según la distribución de nuevos registros mercantiles realizados en la jurisdicción por actividad económica 2018

- C14 Confección de prendas de vestir (15), equivalente a 0,9%
- C32 Otras industrias manufactureras (7), equivalente a 0,4%

Según el capital asociado a nuevos registros mercantiles por actividad económica 2018

- C14 Confección de prendas de vestir (\$36.400.000) equivalente a 0,1%
- C32 Otras industrias manufactureras (\$73.000.000) equivalente a 0,1%

Diversidad de competidores: con relación a la actividad económica en Guadalajara de Buga, las empresas comerciales se concentran con el 47.1%, siendo la actividad económica más relevante en la jurisdicción por número de empresas. Le sigue en importancia el sector alojamiento con el 14.4% e industria manufacturera con 9.4% del total (Cámara de Comercio de Buga, 2018). Es por ello que se puede decir que los

competidores en el sector de la moda son reducidos, llevando esto a una buena oportunidad para generar empresa.

Crecimiento del sector: el sector textil se encuentra en la fase de madurez, por lo que ello conlleva a que el ritmo de crecimiento del sector sea reducido. Esta reducción en el ritmo de crecimiento lleva a una mayor rivalidad de los competidores, ya que la cuota de mercado disponible para repartir es menor. Hay que tener en cuenta que conforme incrementa la rivalidad entre competidores, las ganancias de la industria se reducen, haciendo que ésta se haga menos atractiva, disminuyendo así la entrada de nuevos competidores (Entretexiles, 2014).

De acuerdo con la Encuesta Mensual Manufacturera (EMM) del Dane, la producción de los subsectores textil y confecciones creció en el primer trimestre del año frente al mismo período del año anterior como respuesta a la recuperación en el índice de confianza industrial que en abril estuvo 1.4 puntos porcentuales por encima del resultado de mayo y el nivel de existencias mejoró (Inexmoda, 2019).

Los hogares en Colombia en el mes de abril realizaron un gasto de \$55.6 billones de pesos. Desde diciembre del 2015 no se registraba un crecimiento del gasto real similar al de este mes (Inexmoda, 2019).

Sobre el crecimiento del sector, analistas y expertos económicos vaticinan que 2019 va a ser un año de mejor desempeño que el pasado 2018. Se habla de un crecimiento económico de alrededor de 3% de PIB.

Costo de almacenaje: en el mundo de la moda es indispensable que las compañías, sean pymes o grandes organizaciones, cuenten con un aliado logístico para conseguir el just in time (justo a tiempo). Poder estar en cualquier lugar del país y del mundo en el momento indicado es la clave para sobresalir en esta industria, un mercado donde la competencia es feroz y las tendencias cambian a una velocidad inesperada (Pérez, 2016).

En cuanto a este costo, como se trata de productos no perecederos los costes de almacenamiento son reducidos, ya que no se exigen condiciones extremas de higiene y seguridad. Sin embargo, la variación rápida de tendencias, gustos y preferencias de los consumidores, hace que no se puedan tener muchos productos en stock, ya que puede que estos se queden sin llegar al público e incurrir en pérdidas.

Incremento de capacidad: la utilización de la capacidad instalada ha mejorado y se espera que la tendencia se prolongue en el segundo semestre del año y al menos hasta mediados de 2019. El sector textil confección había anunciado en noviembre de 2017 que estaba trabajando al 70% de su capacidad, de momento, al menos un 80% de las empresas han retomado los incrementos y trabajan al 85% de su capacidad, mientras otros han logrado ya su 100% (Gonzalez, 2018).

Capacidad de diferenciación del producto: se trata de diferenciarse a través de los distintos atributos del producto (como su diseño, características, calidad) o del servicio (calidad del servicio, asesoramiento al cliente, facilidad de pedido y de entrega (SGM,

2015). Es así como el consumidor compara entre las marcas que existen en el mercado, y tiene una mayor tendencia a escoger aquellas marcas que se diferencien de forma positiva del resto, suponiendo esta diferenciación un valor relevante. Es por ello que existe una diferenciación clara con respecto a precios y marca principalmente, en el área de la moda, ya que la calidad de los productos puede ser similar, pero los diseños son más personalizados.

Importancia para la empresa: existe una alta importancia para la empresa puesto que los esfuerzos se centran en brindar beneficios, comodidad y elegancia a los consumidores, supliendo así una necesidad; en este caso el de prendas de vestir, que dé a los compradores un nivel de tranquilidad a la hora de un evento o una fecha importante.

Rentabilidad del sector: el sector textil-confección representa el 8,2% del PIB industrial del país, el 21% del empleo industrial colombiano y el 9% de las exportaciones manufactureras. Adicional a esto, en el 2018 generó ventas por 5.000 millones de dólares, producción de 4.500 millones de dólares y más de 550.000 empleos formales (Portafolio, 2019).

La zona centro del Valle del Cauca aporta el 16% del PIB departamental. El PIB del Departamento del Valle del Cauca fue de \$58,6 billones de pesos para el año 2018, representando el 9,4% del PIB de Colombia y el 12% del PIB manufacturero nacional (Camara de Comercio Buga, 2018).

❖ AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente en una industria, la intensidad de la competencia aumenta. Tras la crisis, la demanda en el sector textil ha bajado, al igual que los márgenes de beneficio empresariales. Esto provoca que el sector sea menos atractivo, disminuyendo la amenaza de nuevos ingresos. En cambio, la mejora de la situación está provocando que todo esto se revierta y la intensidad de la competencia empiece a incrementarse. Sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser sencillo a causa de la existencia de barreras de entrada (Entretexiles, 2014).

Economías de escala: las empresas textiles son empresas grandes que se benefician de economías de escala, ya que al incrementar la producción los costes son menores y consiguen contratos atractivos con los proveedores, lo que frena la entrada de nuevos competidores.

Es por eso que la constante búsqueda de mayor eficiencia mediante la disminución de los costos que representan cada uno de los procesos dentro del producto terminado, han obligado a que, en este sector se produzcan grandes cantidades de ropa en un tiempo mínimo y con un costo mínimo; teniendo en cuenta que al existir un mercado tan amplio es necesario tener una capacidad productiva acorde a las necesidades de este entorno (Luque, 2009).

Diferenciación del producto: este es un factor sumamente importante, ya que es el producto de los procesos de innovación que la organización busca llevar a cabo, la creación de nuevos productos se ve traducida en un nivel de diversificación que pueda agradar al cliente. Así mismo ofrecer diferentes texturas, tener un esquema flexible, permite acomodarse rápidamente al volátil mercado de las confecciones y los parámetros concernientes a la moda (Luque, 2009).

En el sector textil-confecciones existen muchas empresas con una importante diferenciación en sus productos, con un valor añadido aprobado por el cliente, creando importantes lazos entre los consumidores y las marcas (Entretexiles, 2014). Es así, como las empresas que quieran entrar en la industria deberán invertir para diferenciarse, si se quiere destacar, dando un plus o un valor agregado que sea atractivo en la industria.

La alta diferenciación de los productos hace que el cliente tenga menor poder de negociación.

Costo de cambio para el comprador: cuando un cliente decide cambiar, no siempre pone en práctica su intención, es decir, no desarrolla un comportamiento de cambio, pues se encuentra con que tiene que hacer frente a barreras económicas, físicas, emocionales que dificultan su decisión, anulando tal comportamiento. Al conjunto de estas barreras u obstáculos que impiden, hacen costoso o dificultan el que un cliente decida abandonar a su proveedor de servicios habitual y cambiar a otro distinto, es lo que se conoce en la literatura como costes de cambio (Barroso & Picón, 2004).

Es por eso que, en el sector de la moda, existen costes de cambio ya que las empresas firman contratos con proveedores, por lo que el cambio de uno a otro supone un coste añadido y un esfuerzo para las empresas perdiendo tiempo y dinero a la hora de generar el cambio.

Acceso a canales de distribución: hoy en día existen empresas que además de diseñar y fabricar su propia ropa, también desarrollan sus propios canales de distribución y puntos de venta, acercándose así al consumidor. De este modo, resulta más complicado que nuevas empresas accedan a los canales de distribución ya que los pocos que aún quedan disponibles están muy negociados por el resto de empresas. De este modo, la amenaza de competidores potenciales será menor, teniendo que plantearse en las empresas distribuir sus propios productos. Sin embargo, este aspecto ha perdido mucha importancia dada la existencia del uso de la web y el comercio electrónico, que permite a cualquier empresa vender directamente al público sus productos. Se trata de una integración vertical hacia delante (Entretexiles, 2014).

Necesidad de capital: el tema de la financiación de capital en las empresas es un tema sumamente importante, es por ello que se piensa en la posibilidad de recurrir a fondos de financiación de la pequeña empresa que hay en la ciudad de Buga y recursos propios, lo cual minimizaría la barrera disuasoria para ingresar al mercado.

Las necesidades de capital en esta industria se ven incrementadas por concepto de marca y de publicidad, así mismo la tecnología y la cantidad de empleados que se tengan a disposición, generarán una cantidad de capital considerable.

Estas necesidades de inversiones de capital, dependerá del tamaño con el que la empresa decida incorporarse al mercado, aumentando el capital necesario a invertir conforme aumenta la dimensión (una tienda o una cadena). Así, conforme las inversiones sean mayores, menor será la amenaza de competidores potenciales. Por otro lado, también influye la inversión en I+D que requiere la adaptación a un sector en constante cambio.

Acceso a tecnologías de punta: en textiles y confecciones los mayores avances tecnológicos se han presentado en el campo del diseño y del corte. De la misma forma se ha detectado que la inversión en software es necesaria, sobre todo en el desarrollo de productos y soluciones informáticas orientadas al fabricante de confección que le permitan sistematizar todos los procesos del ciclo productivo para no sólo disminuir costos sino ser más eficiente.

Acceso a materia primas: la gran cantidad de proveedores e inclusive comerciantes de telas que hay en Colombia, permite a los empresarios tener una amplia variedad al momento de la compra de las materias primas.

Actualmente, hay mucha comercialización de materias primas en el país, de las cuales gran parte son importadas del extranjero. Por el lado del mercado de materias primas nacionales, estas son provenientes de empresas insignias en el país como Fabricato y Coltejer. Para el caso del Valle del Cauca, muchos de los proveedores son comercializadores o importadores de telas, propiamente no hay proveedores fabricantes de textiles que puedan llegar a hacer la diferencia en comparación a Medellín y Bogotá.

Un punto importante a señalar, es la dinamización del mercado de las materias primas, hay un amplio listado de proveedores desde comercializadores pequeños que importan telas extranjeras hasta las grandes empresas como Coltejer y Fabricato. Falta mayor inversión a empresas productoras de telares en el país, empresas que produzcan algodón y sean líderes en el mercado de creación de textiles (Garcia, 2015).

Protección gubernamental: las políticas gubernamentales impactan al sector estratégico al momento en que una empresa desee ingresar al sector, pues éstas pueden presentar barreras muy altas que dificulten el desarrollo de la actividad a empresas que no cuenten con la experiencia necesaria o no cumplan con los requisitos que exige el gobierno colombiano.

Por parte de los entes gubernamentales existe un ánimo de que exista más inversión, razón por la cual ese tipo de entes otorgan facilidades de información, y en ocasiones de crédito mediante concursos de planes de negocio; al Estado le conviene que existan más oportunidades de empleo y que el movimiento económico este más activo, al igual que existen organizaciones que facilitan procesos de conocimiento, como las cámaras de comercio de cada ciudad (Luque, 2009).

Parte de las políticas de gobierno se deben proyectar en la búsqueda de leyes que beneficien al sector de confecciones y textiles en el Valle del Cauca, ya que su posición geográfica le permite acceder fácilmente al puerto de Buenaventura al momento de realizarse una importación o exportación (Garcia, 2015).

En el Plan Nacional de Desarrollo de los años 2018-2022 se ha despertado preocupación en el sector textil y de confecciones, ya que la Asociación Nacional de Empresario (ANDI) se pronunció frente a la propuesta del proyecto en el que se pretende establecer aranceles a este sector, asegurando que de aprobarse afectaría de forma grave a la industria. De acuerdo con la ANDI, después de un periodo en que el sector registró cifras negativas, las cuales se vieron agravadas por el contrabando, el impuesto que se menciona en el PND sería nocivo en un momento de recuperación que empieza a tener esta industria (Portafolio, 2019).

Los artículos 292 y 295 en el texto definitivo del Plan Nacional del Desarrollo sobre el incremento de aranceles a las importaciones textiles ha generado revuelo en diferentes actores y gremios que están en contra de la medida como Fenalco, Analdex y la ANDI. Por su parte, la Corporación Moda del Tolima (Cormoda) prevé que con la medida el sector en el Tolima podrá generar 3.000 empleos en los próximos cuatro años. Julio César Mendoza, director Ejecutivo de Cormoda, declaró que “con base a lo manifestado por la Cámara Colombiana de la Confección, que el precio de la ropa importada aumentará un 10% ya que el impuesto en la actualidad está en el 15%, eso, si todos los colombianos consumieran prendas de vestir importadas, pero el 33% es producto nacional y el 33% es contrabando”. Por ello, las expectativas de Cormoda sobre esta medida son positivas e invitan al Comité de Gremios a unirse en esta disputa. La congresista y representante Adriana Magaly Matiz aseguró que “con la aprobación de los artículos en el PND vamos a beneficiar a 70 mil empresas del sector textil en Colombia (Inexmoda, 2019).

Sin embargo, según Portafolio, el ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, anunció una demanda ante la Corte Constitucional para que analice la participación del Congreso frente a los artículos 274 y 275 del Plan Nacional de Desarrollo, que suben aranceles a la importación de textiles y confecciones (Portafolio, 2019).

Efecto de la curva de experiencia: este es un factor que solo se puede ganar con el pasar del tiempo; sin embargo, se pueden prever ciertos eventos o escenarios, teniendo planes de contingencia para cada una de las necesidades que el mercado imponga; por otra parte, la capacidad de negociación es un factor determinante en las relaciones industriales y en efecto la experiencia es muy importante para la obtención de habilidades en ciertos ámbitos concernientes al proceso de negociación. La experiencia también permite dar una observación sistémica de lo que compone el mercado de la organización en relación al tiempo transcurrido; la experiencia permite conocer más a fondo las fluctuaciones del mercado y su comportamiento a través de los años, en efecto es un factor que se va adquiriendo, y todas las organizaciones en algún momento iniciaron de cero; lo importante es mantener una respuesta flexible y maleable para cada situación que el entorno aqueje (Luque, 2009).

Es por eso que las empresas ya instaladas en el sector han conseguido un aprendizaje y una experiencia elevados, que les ha permitido introducir mejoras en los métodos y procedimientos utilizados, adaptándose así más fácilmente a los cambios que el entorno ha exigido con el paso del tiempo, además de mejorar el diseño de los productos.

Reacción esperada: la competencia en el mercado de las confecciones, es muy grande. Además, que no es solo la local, ya que con las políticas neoliberales y de carácter global que acoge el país, es normal que exista una entrada considerable de actores económicos provenientes de otros países, y que igualmente tienen un nivel competitivo muy alto, razón por la cual las organizaciones que ingresen deben tener un concepto de innovación muy marcado y generar una excelente impresión para el cliente. Al mismo tiempo existe un mercado interno sumamente competitivo en el que si no se tienen nuevas ideas no se llega muy lejos (Luque, 2009).

❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la moda es bajo. De hecho, la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución.

Número de proveedores importantes: la industria textil esta provista de diversos insumos y materias primas dependiendo de los procesos y de los bienes finales a producir. Existen diversos proveedores de materia prima e insumos con ligeras diferencias en calidad y precio, por lo que la industria no tiene mayores problemas de negociación con estos.

La multitud de proveedores existentes en el sector disminuye el poder de negociación de los mismos, permitiendo que sean los clientes quienes impongan sus condiciones, las cuales tenderán a responder a sus intereses. Del mismo modo, la información manejada por los proveedores es amplia gracias a la influencia de Internet, así como de las redes sociales y otros medios, lo cual permite el aumento de su poder de negociación (Entretexiles, 2014).

Costo de cambio de los productos del proveedor: se considera la existencia de costes de cambio en el sector textil dado que se supone que las empresas tienen firmado un contrato con sus proveedores, por lo que el cambio de unos a otros supone ciertos costes y esfuerzos para las mismas.

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor: sabiendo que los grandes grupos o cadenas están integrados verticalmente y que gran parte de su proceso de producción se realiza en sus propias fábricas, subcontratando solo para algunas fases de dicho proceso, los proveedores no tienen apenas poder de negociación (Torres & Piñeros, 2015).

Puede suceder entonces una integración vertical hacia delante, siendo el proveedor el que distribuya sus propios productos, aumentando así su poder de negociación (Entretexiles, 2014).

Rentabilidad del proveedor: una mayor calidad de los productos ofrecidos, una menor sustituibilidad de los mismos y una mayor importancia para el cliente, harán que aumente la capacidad de negociación de los proveedores.

❖ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Sea cual sea el tipo de industria, los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación que los vendedores que les permite obtener buenos precios y condiciones, aunque este poder varía en función del tipo de mercado.

Número de compradores importantes: en sectores como el textil o de la moda, se encuentra una gran cantidad de compradores, los cuales no se encuentran concentrados en un solo lugar; su poder de negociación disminuye ya que por ende hay mucha demanda de productos.

Los clientes del sector son muy numerosos, pero están escasamente organizados para defender sus intereses, ya que realizan las compras de manera individual, aunque cuando se concentran asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades elevadas, pueden tener un cierto poder de negociación (Torres & Piñeros, 2015).

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: como el cliente es el consumidor final del producto, esto hace que no existe riesgo de integración hacia atrás, lo que hace que su poder de negociación sea reducido.

Rentabilidad del Comprador: la alta diferenciación de los productos hace que el cliente tenga menor poder de negociación, mientras que en el caso de que no exista coste de cambio su poder de negociación se incrementa.

En lo corrido del año hasta abril el Índice de Confianza del Consumidor ha tenido un promedio de -4.2%, manteniéndose en terreno negativo luego de cuatro años para este mismo periodo. Además, se ubicó 0.5 puntos porcentuales por debajo de los primeros cuatro meses del año pasado. Pese a esto, de acuerdo con Raddar, este es el trimestre con mayor crecimiento en el gasto de los hogares en la cadena moda desde 2016, con una tasa de 3.56% y un tamaño de mercado de \$6.2 millones de pesos. El consumo de la canasta de la cadena moda se dividió en: 57% vestuario, 14% joyería, 13% calzado, 9% servicios de vestuario y 7% ropa de hogar (Inexmoda, 2019).

❖ PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

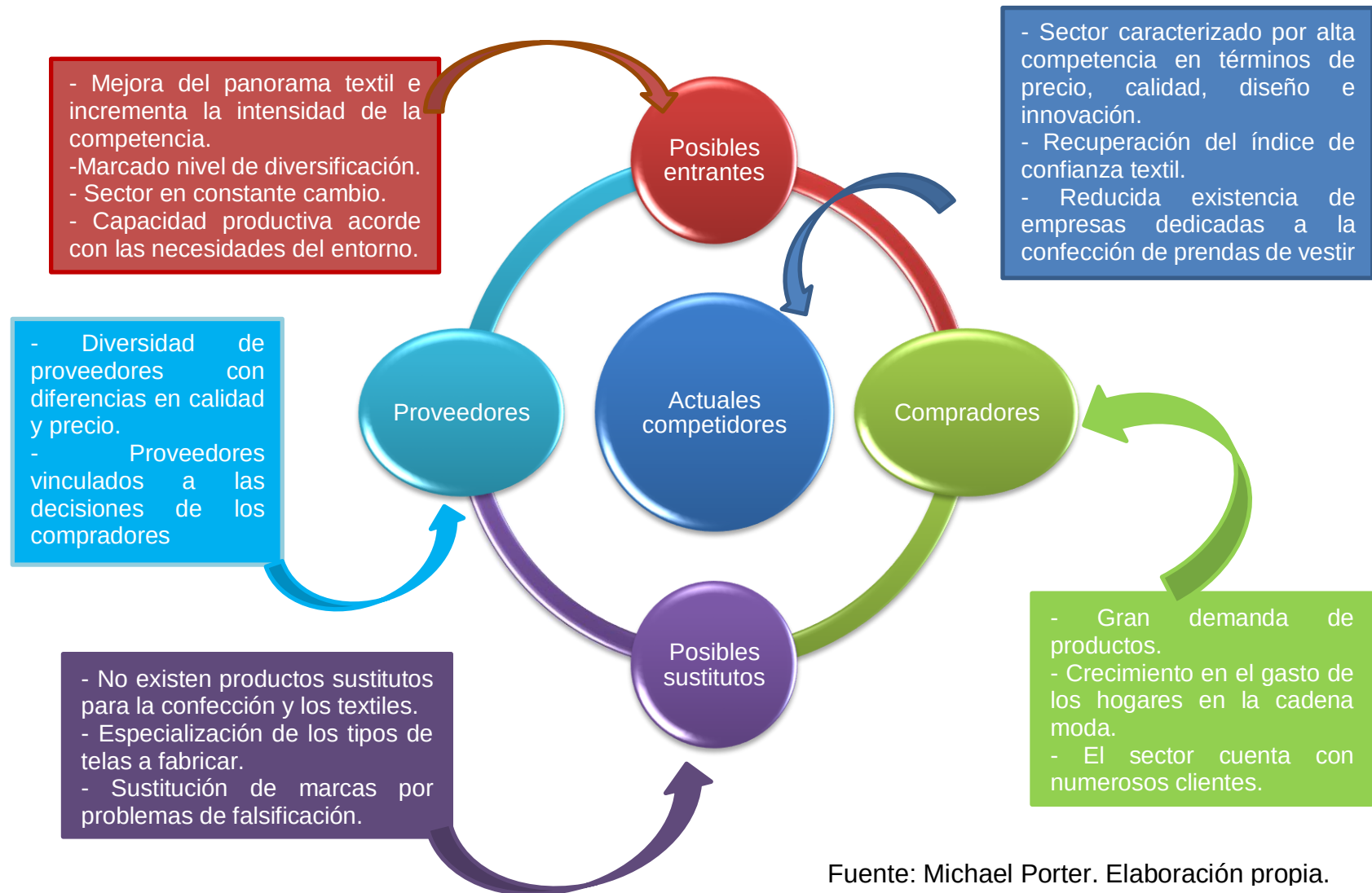
Teniendo en cuenta como principal función del sector textil es la de vestir, no existen productos sustitutos para los artículos textiles, ya que es tan sólo la ropa la que puede cubrir dicha necesidad. Ya que también podemos considerar la ropa como bienes de lujo, representados por el sector de la moda y las prendas de alta costura.

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo: la fuerza de productos sustitutos presenta un camino positivo, ya que no hay productos que sustituyan la confección o los telares. Es importante resaltar que actualmente no existe en Colombia algún producto que pueda sustituir a las confecciones (Garcia, 2015). Aunque por ahora esta fuerza no preocupa a los empresarios colombianos del sector, estos se encuentran desarrollando nuevos procesos dentro de la misma línea para la producción de textiles inteligentes, que pueden ser especiales para algunos nichos de mercado en específico como los bomberos, el ejército o inclusive a prueba de balas para la policía (Medina, 2014), y que pueden llegar a suplantar las telas tradicionales; estas nuevas líneas pueden especializar más los tipos de telas que se fabrican en el país.

En el Valle del Cauca no se encuentra un producto sustituto que afecte el sector, para aumentar diversificaciones de productos es necesario que se incurra más en mano de obra especializada.

Sin embargo, dentro de la función de vestir, y teniendo en cuenta la amplia segmentación, sí existen productos sustitutos dentro de otros aspectos como el diseño, la moda... Por otra parte, se encuentra el problema de la falsificación de marcas, dando la posibilidad al público de sustituir las grandes marcas por estos otros productos, con menor calidad, aunque con un precio más asequible y competitivo. Por tanto, la amenaza en este aspecto es relativa, según la situación de la que se hable (Entretexiles, 2014).

Ilustración 8 Cinco fuerzas de Porter aplicado



7.1.2 Análisis del Mercado

Tabla 6 Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Objetivo de estudio:	Determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la ciudad de Guadalajara de Buga.
Fecha de trabajo de campo:	24 y 25 de Julio de 2019.
Población objetivo de estudio:	Mujeres entre 25 y 49 años de edad, residentes en la ciudad de Guadalajara de Buga.
Tamaño de la muestra:	90 encuestas.
Técnica de recolección:	Encuestas realizadas de manera presencial, cara a cara.
Sistema de muestreo:	Muestreo aleatorio simple.
Preguntas del formulario:	¿A cuál de los siguientes rangos de edad pertenece?
	¿Cuál es su situación laboral actual?
	¿A qué estrato socio-económico pertenece?
	¿Le interesa la moda o las tendencias en prendas de vestir?
	¿Con cuál de los siguientes estilos se identifica a la hora de vestir?
	¿Con que frecuencia compra prendas de vestir?
	¿Dónde compra sus prendas de vestir?
	¿Cuál de estos elementos la motivan a comprar una prenda de vestir?
	Al comprar prendas de vestir, ¿Qué criterios utiliza para seleccionar las prendas?
	¿Cuánto gasta en promedio en compras de prendas de vestir al mes?
	¿Alguna vez ha comprado prendas de vestir sobre medida?
	¿Estaría interesada en una tienda de ropa que le ofrezca personalizar las prendas de acuerdo con su estilo?
	¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una prenda personalizada?
	¿Qué prendas compra con mayor frecuencia?
	¿Cuándo busca una prenda para una ocasión especial la logra encontrar fácilmente en algún almacén o marca particular?
	¿Qué forma de pago prefiere?
	¿Se encuentra satisfecha con las marcas de ropa que actualmente se ofrecen en la ciudad?
	¿Cuál es el medio donde más le gustaría ver publicidad sobre prendas de vestir?
Encuesta realizada por:	Naila Ximena Domínguez Cardona
	Yonatan Noreña Giraldo

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Ilustración 9 Pregunta No. 1 edad poblacional



Fuente: Elaboración propia

Con los datos de este gráfico se deduce que las mayores compradoras de prendas de vestir en la ciudad de Guadalajara de Buga, son las mujeres en los rangos de edades de 25–29 años (42%), de 30–34 años (22%) y de 35–39 años (18%); porcentajes que sobresalen entre las 5 opciones de respuesta referente a las edades de las mujeres encuestadas y que suman el 82% de las 90 encuestas, es decir, 74 mujeres que se encuentran en esos rangos de edades y que se traducen en clientes potenciales.

Ilustración 10 Pregunta No. 2 situación laboral

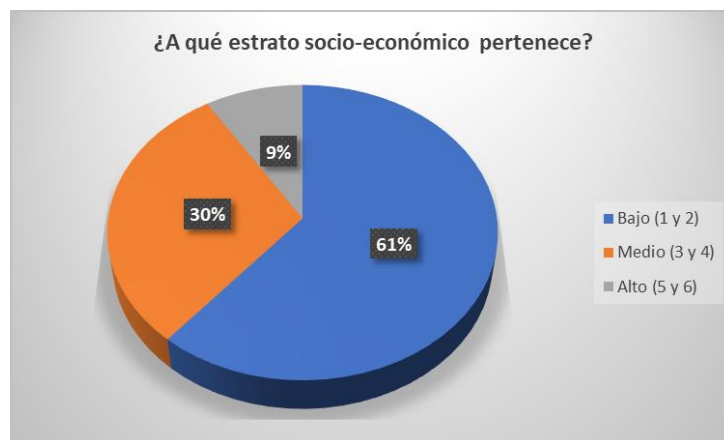


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como el 62% de la población encuestada cuenta con empleo, lo que para este estudio resulta satisfactorio, al coincidir con lo planteado en el tamaño de la

muestra y es que corresponde a una población económicamente activa y que cuenta con los ingresos necesarios para adquirir prendas de vestir.

Ilustración 11 Pregunta No. 3 estrato socio-económico



Fuente: Elaboración propia

Esta variable evidencia que en la ciudad las mayores compradoras de prendas de vestir se ubican en los estratos bajo (1 y 2) y medio (3 y 4), con participación de 61% y 30% respectivamente. Estas cifras ayudan a enfocar la oferta de prendas de vestir hacia este mercado, niveles socioeconómicos que en los últimos años han aumentado el gasto destinado a prendas de vestir.

Ilustración 12 Pregunta No. 4 interés en la moda



Fuente: Elaboración propia

El factor de la moda es importante para el desarrollo del negocio de la empresa, al fundamentarse en prendas de temporada y diseños originales. De acuerdo con esto, se

observa que, de las 90 encuestas realizadas, el 87%, es decir, 78 mujeres en edades entre 25 y 49 años, están interesadas por la moda; equivalente esto, a que las prendas en tendencia tendrán gran aceptación en el mercado.

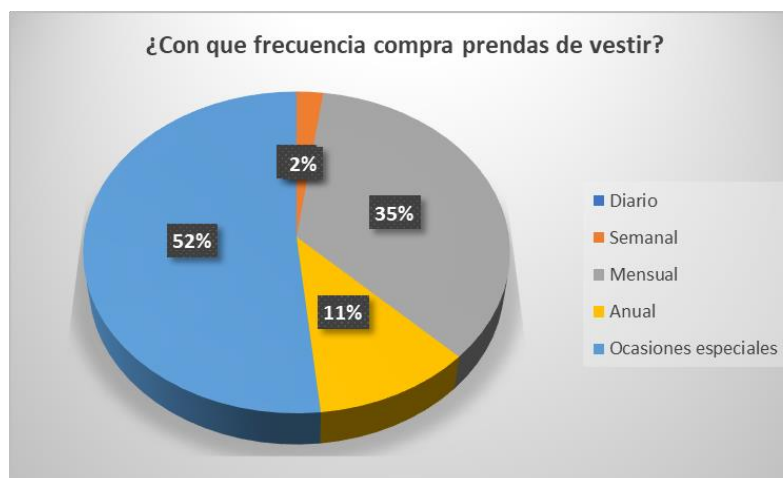
Ilustración 13 Pregunta No. 5 estilos de prenda de vestir



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados, se pueden determinar los estilos que resultan más representativos para la empresa, de acuerdo con los gustos y preferencias de las mujeres en la ciudad. Estos mismos resultados arrojan una preferencia significativa por una variedad de estilos, ya que el 43% de las mujeres no tienen un estilo en específico; por otro lado, el 34% de las mujeres prefieren un estilo casual a la hora de vestir, así como el restante prefieren otro tipo de estilos que se pueden evidenciar en el gráfico.

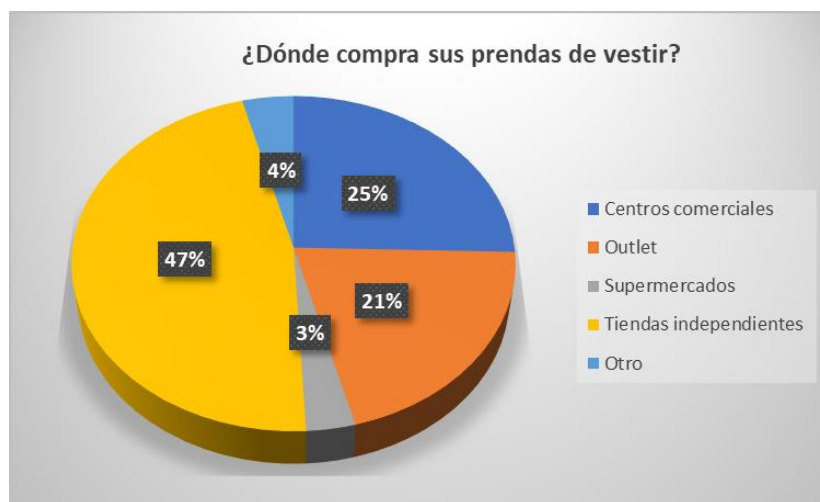
Ilustración 14 Pregunta No. 6 frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia

Se puede decir que la mayoría de las mujeres realizan compras en ocasiones especiales, con una participación del 52%; un 35% indica comprar de manera mensual. Basado en estos resultados, las estrategias de marketing que más adelante se propongan deben estar orientadas a crear la acción de comprar prendas de vestir y de este modo generar un mayor flujo de ventas en intervalos de tiempo más cortos.

Ilustración 15 Pregunta No. lugares de compra

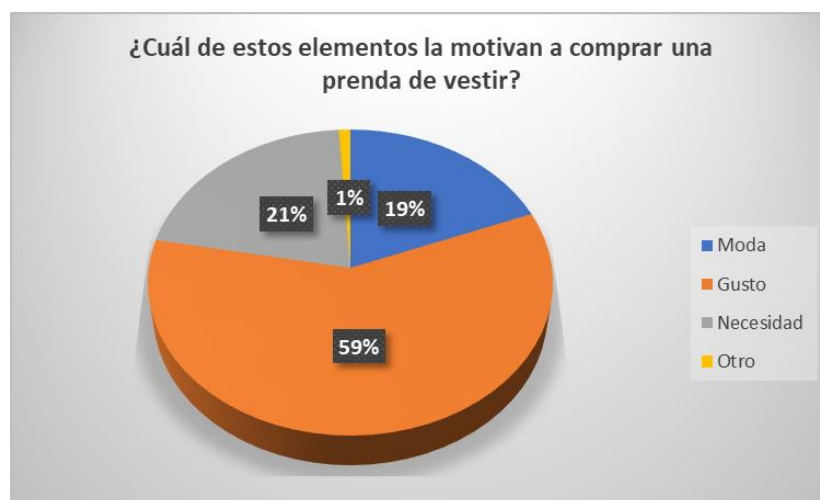


Fuente: Elaboración propia

Esta distribución de valores permite estimar cual es el mejor lugar para llevar a cabo una compra, siendo en este caso la opción de las tiendas independientes que presenta una mayor participación (47%), esta decisión se debe a que este tipo de marcas apuntan a crear una contrarrevolución, al presentar diseños nuevos, divertidos, diferentes y más honestos ante su público, así como la responsabilidad de presentar una producción más responsable con el medio ambiente, teniendo en cuenta los pocos ejemplares. Las prendas que se encuentran en estos lugares cuentan con un trabajo creativo mucho más elaborado que el de las grandes marcas.

Los centros comerciales son la segunda opción al momento de comprar, con un (25%) son establecimientos que cuentan con muchas más opciones de compra, por la cantidad de tiendas y de marcas que allí se encuentran, adicionalmente por el reconocimiento de estos lugares y de los productos ofrecidos, razones por las cuales las mujeres de la ciudad catalogan esta opción como la segunda con mayor relevancia. Cabe mencionar además y dada su participación (21%), los Outlet como otra de las opciones que tuvieron en cuenta las mujeres al realizar este tipo de compras, por la gran oferta de productos y marcas, encontrando diversidad en calidad a bajos precios por consecuencia de remates de inventario o cambio de colecciones por la variación de las tendencias de la moda.

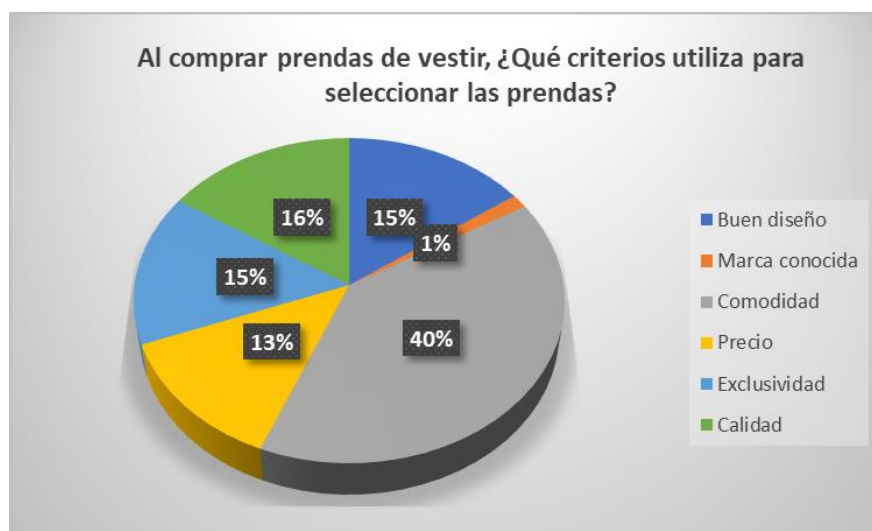
Ilustración 16 Pregunta No. 8 motivos de compra



Fuente: Elaboración propia

El consumo de vestuario es uno de los pocos segmentos que presenta el fenómeno de consumir por gusto y no por necesidad. Contrastando los resultados de esta encuesta donde las compras por gusto tienen la mayor participación porcentual (59%), y las compras por necesidad (21%); se refleja que la necesidad de adquirir nuevas prendas de vestir, no necesariamente está relacionada con una falta de vestidos, camisas o faldas, sino que más tiene que ver con el reemplazo de la ropa que ya no nos gusta, bien sea porque pasó de moda o para combinarla con otras prendas de vestir.

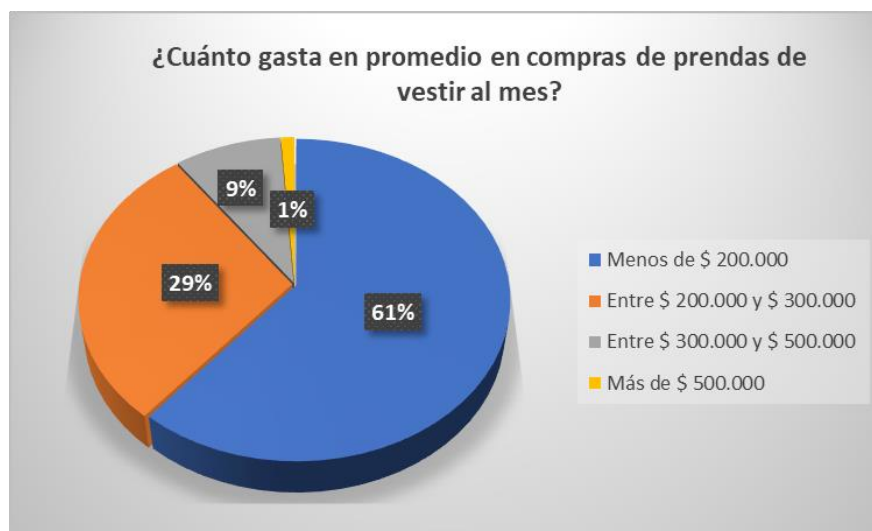
Ilustración 17 Pregunta No. 9 criterios para seleccionar prendas de vestir



Fuente: Elaboración propia

De este gráfico se pueden observar a partir de que criterios las mujeres seleccionan las prendas que van a comprar, lo cual es una base para determinar los focos de las prendas de la empresa. Los criterios con mayores valoraciones por las mujeres encuestadas son comodidad (40%), calidad (16%) y exclusividad (15%). Por tanto, la empresa deberá centrarse en estos criterios para brindarle la mejor satisfacción al cliente y como valor agregado para las prendas de vestir.

Ilustración 18 Pregunta No. 10 gasto promedio en compras



Fuente: Elaboración propia

Se puede tener un supuesto de cuanto serán los ingresos aproximados, de acuerdo con lo que las mujeres gastan en cada compra. En este orden el 61% de las mujeres gastan en promedio menos de \$ 200.000 en cada compra y el 29% gastan entre \$ 200.000 y \$ 300.000 al mes.

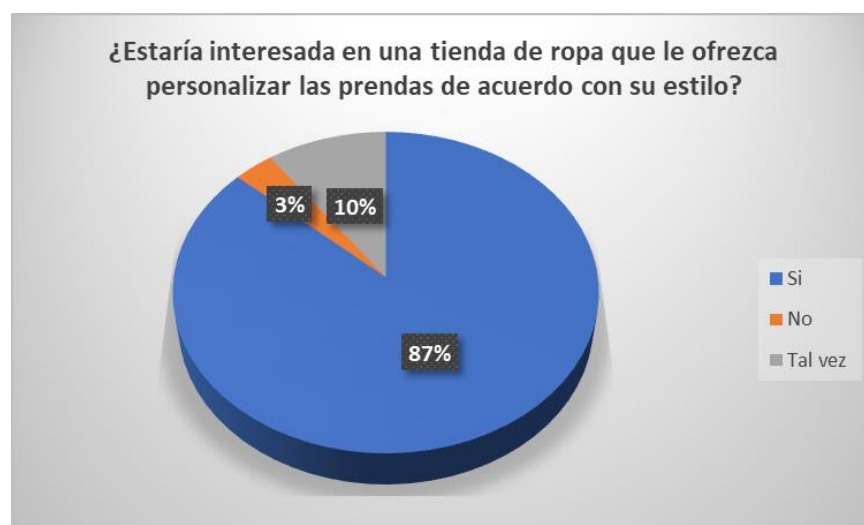
Ilustración 19 Pregunta No. 11 compra de prendas de vestir sobre medida



Fuente: Elaboración propia

En los datos obtenidos de la encuesta, se puede observar que un porcentaje de 53% las mujeres respondieron a que alguna vez han comprado prendas de vestir sobre medida y el 47% respondieron que no. Si bien es cierto que en el municipio existen los sastres y las modistas que son quienes principalmente realizan prendas de vestir a medida, también se ha incrementado la presencia de diseñadores que son los encargados de darle forma a las ideas y asesorar a las personas sobre una prenda de vestir, es por ello que muchas veces se buscan estas personas para realizar un trabajo que sea de su entera satisfacción. Con estos resultados se destaca que la ropa a la medida tiene claras ventajas, al llevar diseños siempre con un toque personal.

Ilustración 20 Pregunta No. 12 interés en una tienda de ropa para personalizar estilos



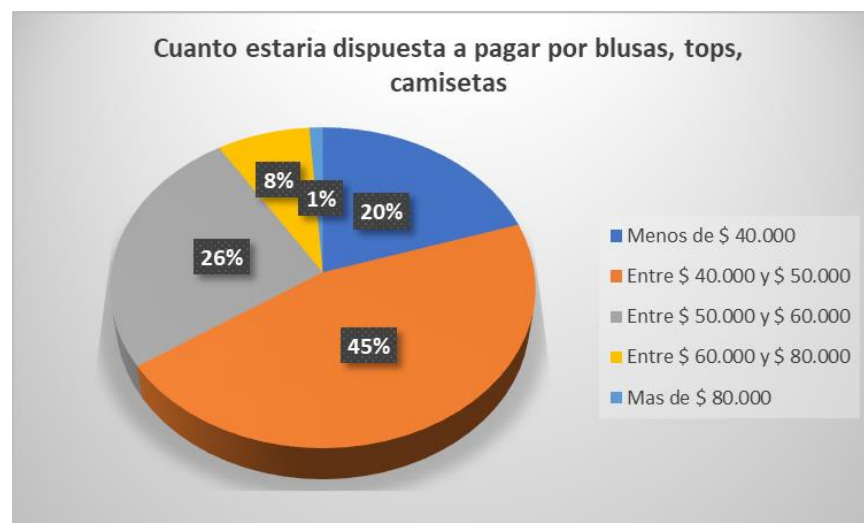
Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de 87%, siendo este bastante alto, las mujeres que fueron encuestadas se mostraron interesadas en una tienda que les ofrezca prendas personalizadas y exclusivas, aportando un factor muy importante para llevar a cabo este proyecto, ya que cuando se habla de exclusividad, calidad y un servicio que tenga todas sus especificaciones será ir más preciso en cuanto a satisfacción con la prenda deseada.

Ilustración 21 Pregunta No. 13 presupuesto de prendas de vestir personalizadas

Se puede determinar el rango de precios para cada una de las prendas ofrecidas por la empresa, teniendo en cuenta lo que las personas estarían dispuestas a pagar por cada una de ellas.

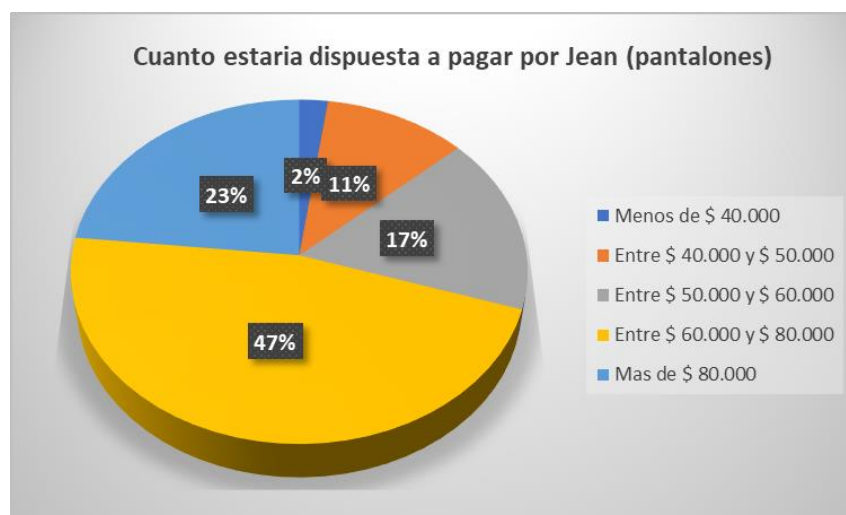
Ilustración 22 Presupuesto para blusas, tops, camisetas



Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta, las mujeres estarían dispuestas a pagar por una blusa o camiseta entre \$40.000 y \$50.000 pesos, siendo este el presupuesto que mayor porcentaje obtuvo con un 45%.

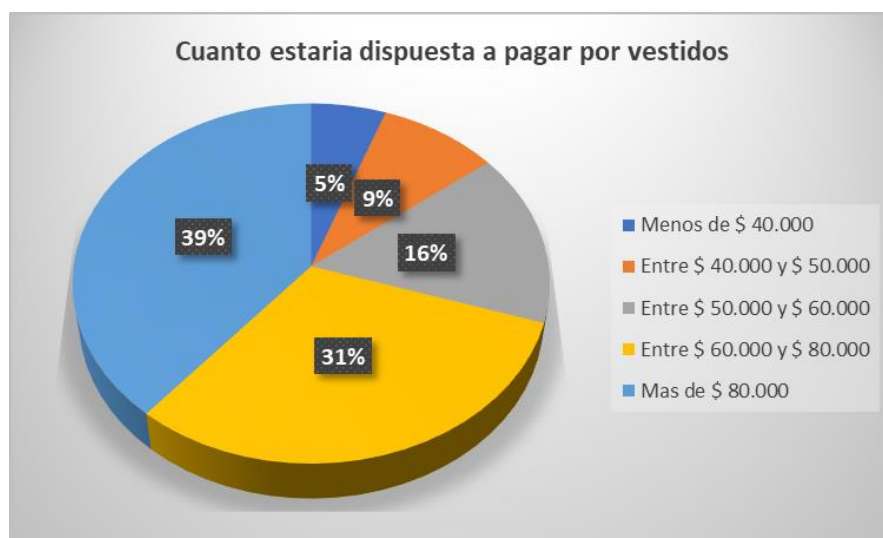
Ilustración 23 Presupuesto para jean (pantalones)



Fuente: Elaboración propia

El presupuesto para pantalones se encuentra entre \$60.000 y \$80.000, con una participación del 47%.

Ilustración 24 Presupuesto para vestidos



Fuente: Elaboración propia

Por su parte el presupuesto para vestidos es más de \$80.000 que fue la respuesta que mayor porcentaje tuvo con un 39%.

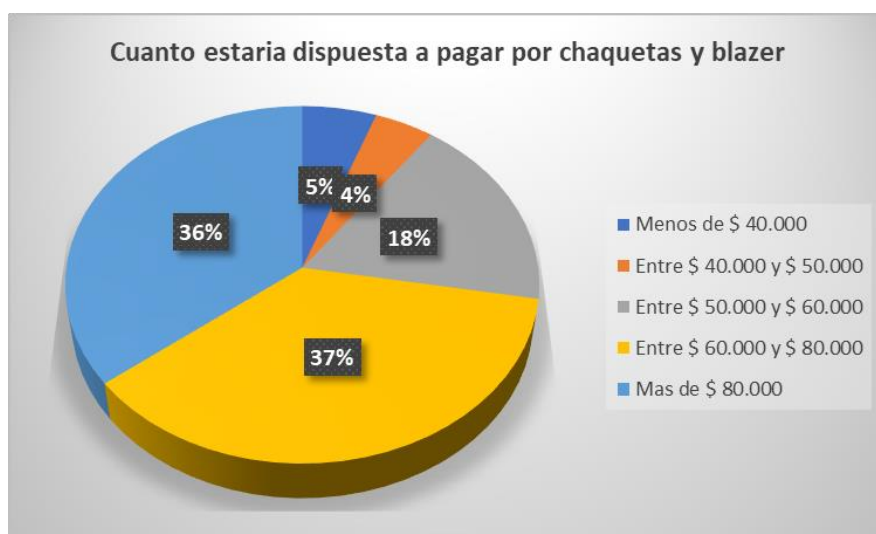
Ilustración 25 Presupuesto para faldas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del monto que estarían dispuestas a pagar las mujeres encuestadas por faldas con un porcentaje de 44% es de un valor entre \$50.000 y \$60.000.

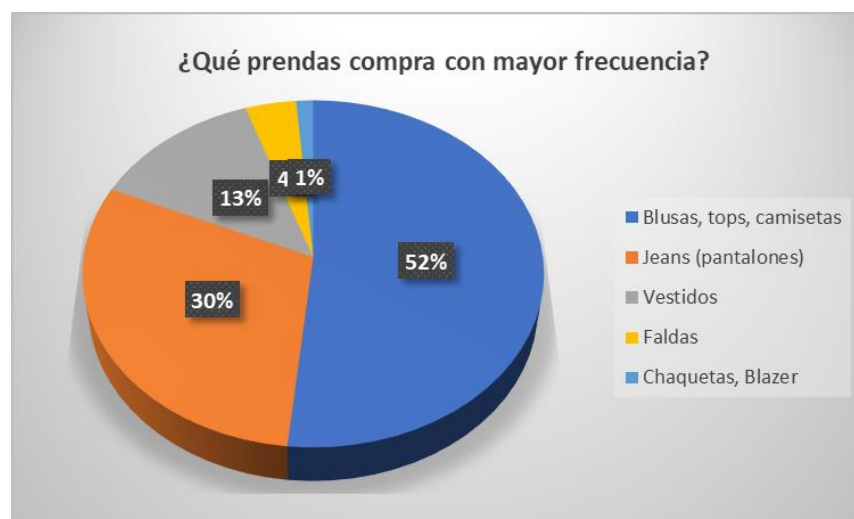
Ilustración 26 Presupuesto para chaquetas, blazer



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al valor que estarían dispuestas a pagar las mujeres por chaquetas o blazer se observa que un porcentaje de 37% marcaron la opción entre \$60.000 y \$80.000, un resultado muy similar al 36% que respondieron la opción de más de \$80.000.

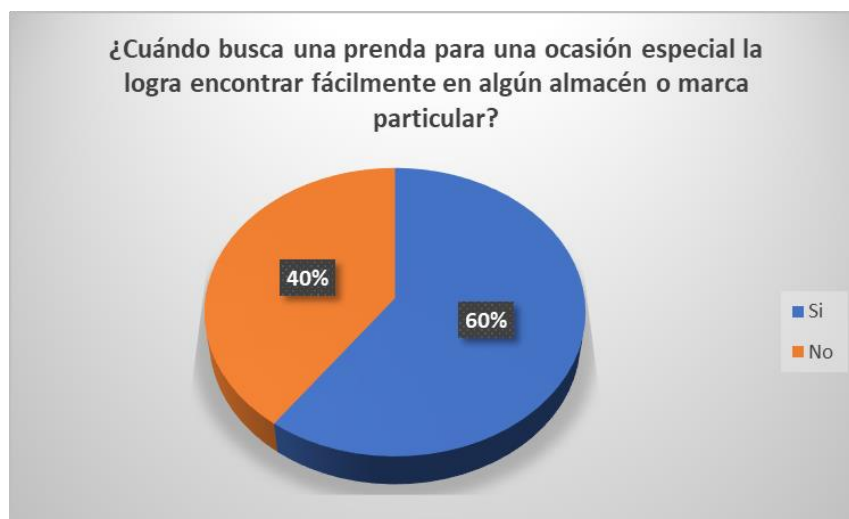
Ilustración 27 Pregunta No. 14 prendas de vestir más demandadas



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las encuestas realizadas, las prendas que las mujeres más compran son las blusas, tops, camisetas con un porcentaje de 52% seguido de los jeans con un porcentaje de 30%. Esto indica que las compras están más ligadas a la comodidad para el uso diario, la practicidad a la hora de vestir, en el caso de las blusas y camisetas. Por parte de los jeans teniendo en cuenta factores como el que hormone bien, comodidad, precio, color, diseño, calidad y hasta la marca. Un dato muy importante es que esta prenda, aunque muy popular en la población, el porcentaje de clientes va reduciéndose a medida que progresa la edad, así como su promedio de prendas compradas.

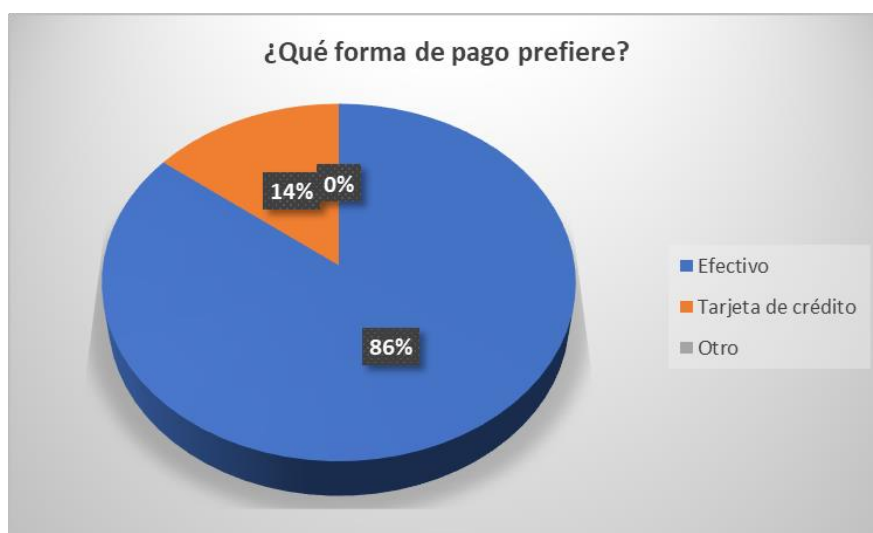
Ilustración 28 Pregunta No. 15 facilidad de encontrar prendas de vestir para ocasiones especiales



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la encuesta, una parte de las mujeres que habitan la ciudad de Guadalajara de Buga, si encuentran fácilmente prendas de vestir para una ocasión especial, con una frecuencia del 60%, el restante 40% respondió no encontrar fácilmente estas prendas, sobre todo al tratarse de ropa formal, para eventos como por ejemplo vestidos. Estos resultados se pueden ver entonces como una oportunidad para la empresa, captando la atención de aquellas mujeres que no se encuentran satisfechas a la hora de encontrar prendas exclusivas y que suplan la necesidad que poseen en el momento de la compra.

Ilustración 29 Pregunta No. 16 forma de pago



Fuente: Elaboración propia

La encuesta arroja que el 86% de las mujeres a las cuales se encuestaron prefieren hacer el pago de sus compras en efectivo mientras que un 14% las hace por medio de tarjeta de crédito. Estos resultados muestran que, a los habitantes de Buga, quizás por ser este un municipio pequeño, aun les cuesta trabajo desprenderse del efectivo, y más aún dar el paso definitivo hacia la banca digital. Cabe resaltar que los lugares como las boutiques y almacenes de ropa tienen una tendencia mayor a el pago en efectivo.

Ilustración 30 Pregunta No. 17 satisfacción con las marcas ofrecidas en la ciudad



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar a partir de los datos obtenidos de esta pregunta, el 68% de las mujeres encuestadas dice que se encuentran satisfechas con las marcas de ropa que se hay en la ciudad, mientras el 32% dicen que no.

Para la empresa este factor no es tan positivo porque aquí muestra como las personas sienten que las marcas que se ofrecen en el mercado son suficientes para cubrir sus necesidades, pero también esa cantidad de personas a las que piensan que no, son las que se les puede llegar mostrando que existe otra forma de adquirir prendas que normalmente no se encuentren en el mercado.

Ilustración 31 Pregunta No. 18 publicidad



Fuente: Elaboración propia

Se entiende que el internet y las redes sociales son un factor clave en este tiempo ya que es muy influyente a la hora de las compras que realicen las personas. En este caso se puede observar que un 66% de las mujeres encuestadas estuvo de acuerdo en que las redes sociales es el medio donde más les gustaría ver publicidad, sin embargo, un 22% aun piensan que la publicidad en los puntos de venta no deja de ser un factor muy importante a la hora de influir en estas compras.

7.1.2.1 Diagnóstico de la estructura actual

Tomando en cuenta que la principal función del sector textil y de confección es la de vestir, no existen productos sustitutos para los artículos textiles, ya que es tan sólo la ropa, la que puede cubrir dicha necesidad. Se habla de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, dado que no se analiza un producto en específico, sino el surtido completo de una marca. Por esta razón, la competencia compite agresivamente en precios, así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing.

La competencia directa de la empresa es aquella que brinde la característica de personalización de la ropa femenina, por tanto, son los confeccionistas independientes: aquellos establecimientos que ofrecen la oportunidad de realizar prendas de vestir a medida, con las características que el cliente desee; y es por esta razón que el precio es elevado por todos los detalles y el tiempo que se requiere para su elaboración (Ayala, 2018).

Por otro lado, la competencia indirecta es aquella que brinda ropa femenina hecha con ciertas características específicas sin opción de modificarlo y es exhibido a sus clientes tal cual se encuentra en stock. Algunos competidores indirectos son: Natalia Herrera Boutique, Diana Carvajal Boutique, y Ela

Tabla 7 Empresas competencia indirecta

COMPETENCIA INDIRECTA	
Natalia Herrera Boutique	Ubicado en la Carrera 13 # 4-81. Empresa dedicada a la importación, comercialización y venta de prendas de vestir para mujer con 4 años de trayectoria en la ciudad de Guadalajara de Buga. Sus prendas y accesorios se caracterizan por la simplicidad en sus diseños, logrando así que siempre luzcas excepcionalmente bella, refinada y glamurosa, así son las mujeres que llevan el estilo Natalia Herrera Boutique.
Diana Carvajal Boutique	Ubicado en la Carrera 9 No. 5 sur-26 donde antes se encontraba Martha Cecilia Moya Boutique. Empresa dedicada a la venta de prendas de vestir y calzado para dama, con 3 años de trayectoria en la ciudad de Buga, funciona como tienda física y virtual, con envíos a todo el país.

COMPETENCIA INDIRECTA	
Ela	Ubicado en Calle 4 # 23-86 (C.C Buga Plaza). Es una marca colombiana de moda femenina, con el fin de brindar un Total Look manejan 6 colecciones anuales compuestas por un amplio portafolio de productos, prendas, accesorios, calzado y una línea exclusiva de JNS. 20 años en el mercado le ha permitido acumular el conocimiento y la experiencia necesaria para las marcas crezcan, garantizando a los clientes productos de excelente diseño y a los accionistas y asociados una rentabilidad razonable.

Fuente: Elaboración propia

Así entonces, las características de los productos de los competidores indirectos como Natalia Herrera Boutique, Diana Carvajal Boutique y Ela, que ofrecen productos a mujeres, están diseñados de acuerdo a las tendencias del momento; por lo tanto, ofrecen productos diferentes constantemente que son exhibidos en el punto de venta donde los clientes pueden probárselos, en algunos casos el precio es asequible para el cliente, mientras que, en otros, por ser prendas más lujosas el precio aumenta. Las condiciones y plazos de la compra, por lo general son en efectivo o a crédito.

Después de analizar cada una de las empresas, se describen los factores claves de éxito:

Portafolio de productos: es muy importante que toda empresa cuente con un portafolio de productos ya que esta es una herramienta que permite mostrar con claridad lo que ofrece la empresa, así mismo suministrar información detallada de los productos y así crear interés en los clientes. Un Portafolio de producto sirve para trazar la estrategia de una empresa a nivel comercial. Con el estudio de esta documentación, además, se facilita la elaboración de los correspondientes análisis tanto de competitividad como de rentabilidad, ya que se encarga de poner sobre la mesa todo aquello que se trata de comercializar, permitiendo comparar con la competencia y valorar hasta qué punto es válido en cuanto a lo rentable. (Neoattack, s.f.)

Precio competitivo: la fijación de precios basados en la competencia consiste en el establecimiento de un precio al mismo nivel de la competencia. Este método se apoya en la idea de que los competidores ya han elaborado acabadamente su estrategia de fijación de precios. En cualquier mercado, muchas empresas venden productos iguales o similares, y de acuerdo con la economía clásica, el precio de estos productos debería, en teoría, ya estar en equilibrio (o al menos, en un equilibrio local). Por lo tanto, al establecer el mismo precio que la competencia, una empresa de reciente creación puede evitar los costos de prueba y error del proceso de establecimiento de precios (Grasset, 2015).

Calidad del producto: la calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio. Es imprescindible que el concepto de calidad tenga en cuenta al cliente. Es a este a quien se dirige el producto. Y más que tenerlo en cuenta, que lo sitúe en el eje central de las actividades de la organización (Secretaría de Economía).

Rentabilidad de ventas: la rentabilidad sobre ventas mide la capacidad de obtener rentabilidad que tienen las ventas que realiza la empresa en su actividad empresarial, se refiere a un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla (MytripleA).

Apoyo de las TIC'S: a través del tiempo, la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. Como es sabido, el internet y las redes sociales facilitan el control de la marca y la reputación, al tiempo que permiten a las empresas el monitoreo continuo de su propia reputación online. Conocer en cada momento, en tiempo real, qué se dice de su marca ayuda a gestionarla mejor, algo fundamental para la supervivencia de una empresa. El marketing relacional, por su parte, apoyado en esta presencia en Internet y en las redes sociales, abre el camino hacia una nueva relación con el cliente y permite que los usuarios tengan un espacio para comentar, sugerir o quejarse, le da a la empresa la oportunidad de intercambiar con ellos información, ideas y conocimientos; lo que permite una comunicación más directa con sus clientes (Andalucía es digital, 2016).

Participación en el mercado: la participación de mercado es un índice de competitividad, que indica que tan bien se está desempeñando en el mercado con relación a los competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencia en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas. Es importante conocer la participación en el mercado de las empresas modernas, porque así se puede saber más precisamente, cuál es el impacto de sus ventas en el mercado, así como el conocimiento de la posición que ocupa la competencia, entre otros. Cabe destacar que en aquellos mercados competitivos es donde más importancia se le atribuye a esta participación, debido a que los empresarios, necesitan saber cómo está funcionando su negocio y ello solamente será posible conociendo la participación que sus productos tienen en dicho mercado y también la participación de la competencia (Site, s.f.).

Publicidad: toda pequeña y media empresa necesita de una buena estrategia de publicidad para posicionarse en el mercado. Estas estrategias se centran en buscar ideas para vender los productos o servicios. La publicidad ha dejado de ser opcional para un negocio, y ha pasado a ser un elemento indispensable a la hora de competir en el mercado. El éxito tras el crecimiento de una empresa dependerá no solo del tiempo que se invierta en ella, ni del capital con el que se cuente, ni de los productos que se ofrecen, sino también de las ventas. La mejor forma de generar estas ventas es hacer que las

personas se enteren de lo que se está vendiendo. La publicidad en una empresa desempeña un rol fundamental en las diversas etapas del proceso de comercialización para dar a conocer el producto o servicio que ofrece con el fin de captar nuevos clientes y así mejorar la fuerza de ventas (La Verdad, 2016).

Posicionamiento de la marca: le posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a la audiencia objetiva, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial. Es muy importante tener en cuenta a la hora de posicionamiento de marca que el ser humano no solo se rige por los factores racionales, sino que los factores emocionales cuentan, y mucho más en la elección a la hora de decidirse por una marca o por otra. Es así como se identifica que una marca se vuelve creíble y deseada a través de persistencia y repetición, siendo juzgada una vez que los consumidores acumulan un número suficiente de impactos con la marca que la dotan de significado y propósito (Couret, s.f.).

Servicio al cliente: a medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente. Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a realizar una compra, y que muy probablemente recomiende el producto con otros consumidores. También es importante brindar, dentro de este, un buen servicio de postventa ya que también otorga la posibilidad de mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente (K, 2015).

7.1.2.2 Matriz del perfil competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de un método cualitativo partiendo de la construcción de los factores claves de éxito y de la información investigada, para ponderar las empresas en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma objetiva como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a la elaboración de la matriz del perfil competitivo. En la columna peso se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a la importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que responde al 100%. La columna valor corresponde a la calificación que se les da a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en este factor. La columna valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna (Betancourt, 2014).

Tabla 8 Matriz del perfil competitivo

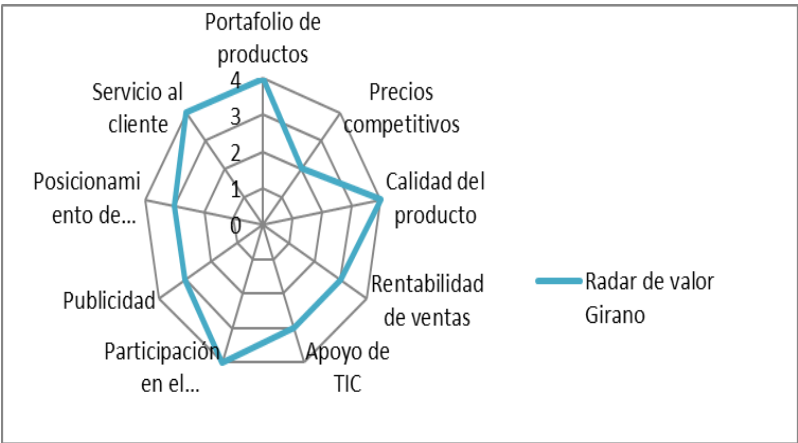
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Girano		Natalia Herrera Boutique		Diana Carvajal Boutique		ELA	
			VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Portafolio de productos	10%	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Precios competitivos	12%	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	2	0,24
Calidad del producto	20%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Rentabilidad de ventas	10%	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Apoyo de TIC'S	12%	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Participación en el mercado	10%	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Publicidad	6%	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Posicionamiento de marca	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Servicio al cliente	5%	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
TOTAL	100%	1,0		3,33		3,13		3,01		3,76

Fuente: Elaboración propia

Radares de comparación y valor sopesado

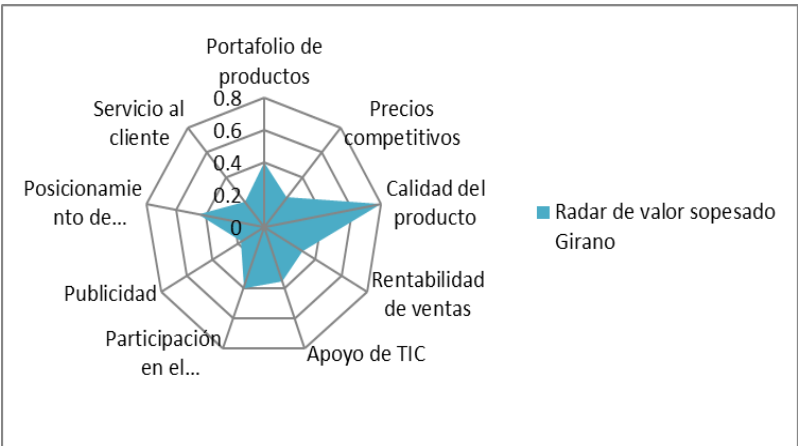
De acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo (Tabla 7), resaltan varias apreciaciones a considerar. Sin duda alguna el factor que marca la diferencia entre las empresas es principalmente la calidad del producto, seguido del posicionamiento de la marca, siendo estos los más relevantes para las empresas que se eligieron para hacer la comparación en cuanto a los factores de éxito seleccionados. Es por ello que a continuación se muestran estos resultados en los gráficos de radar que permiten visualizar de una forma más clara los datos de la matriz.

Ilustración 32 Radar de valor Girano



Fuente: Elaboración propia

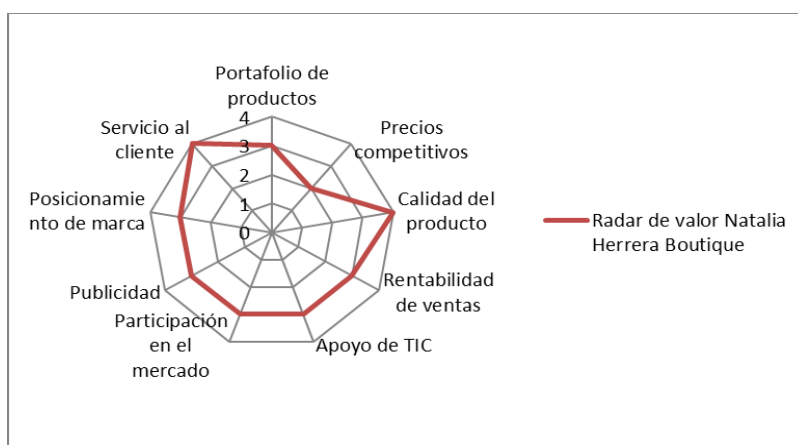
Ilustración 33 Radar de valor sopesado Girano



Fuente: Elaboración propia

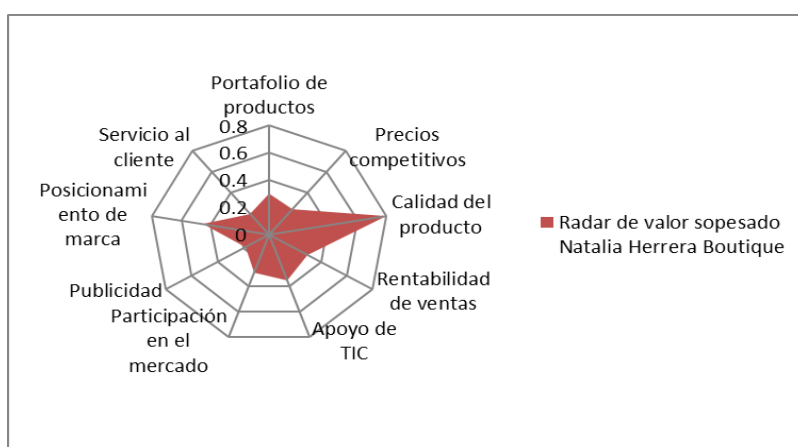
Según (Gráficos 32 y 33) de tipo radar de la empresa Girano, se muestra que la organización tiene un excelente desempeño en factores como calidad del producto, seguido del posicionamiento de la marca, portafolio de productos y participación en el mercado. Así mismo se puede notar que tiene un desempeño bajo en publicidad y servicio al cliente, siendo estos factores a los cuales se debe apuntar para mejorar y reforzar, buscando un equilibrio que beneficie a la organización. Se evidencia también un desempeño aceptable en factores como rentabilidad de ventas, precios competitivos y apoyo de las TIC, necesitando estrategias que ayuden a mejorar estos aspectos que se hacen importantes para el funcionamiento de la organización.

Ilustración 34 Radar de valor Natalia Herrera Boutique



Fuente: Elaboración propia.

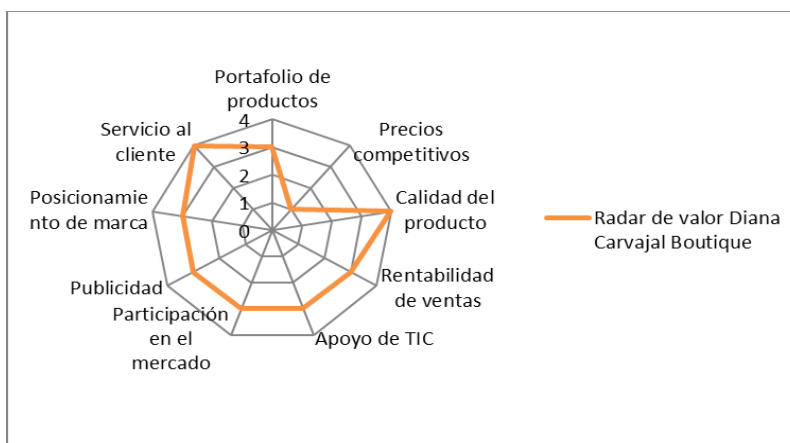
Ilustración 35 Radar de valor sopesado Natalia Herrera Boutique



Fuente: Elaboración propia.

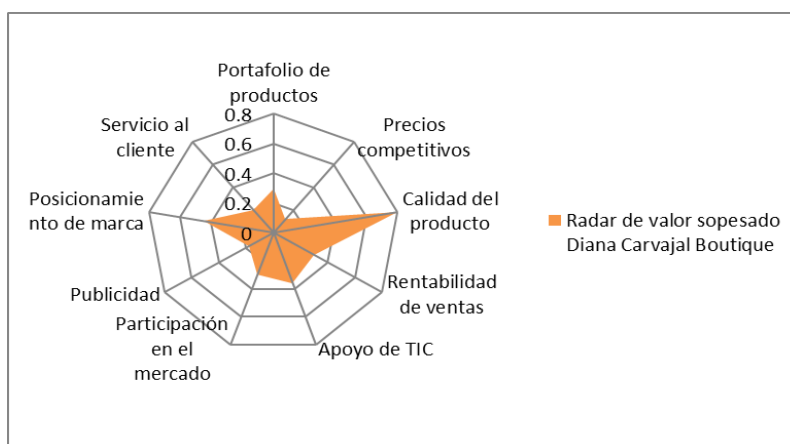
Según (Gráficos 34 y 35) de tipo radar de la empresa Natalia Herrera Boutique, se muestra que la organización tiene un excelente desempeño en factores como calidad del producto, seguido del posicionamiento de la marca, apoyo de las TIC, portafolio de productos, participación en el mercado y rentabilidad en ventas. Así mismo se puede notar que tiene un desempeño bajo en publicidad y servicio al cliente, siendo estos factores a los cuales se debe apuntar para mejorar y reforzar para buscar un equilibrio que beneficie a la organización. Tiene también un desempeño aceptable en factores como, precios competitivos, necesitando estrategias que ayuden a mejorar este aspecto ya que es importante para el funcionamiento de la organización.

Ilustración 36 Radar de valor Diana Carvajal Boutique



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 37 Radar de valor sopesado Diana Carvajal Boutique

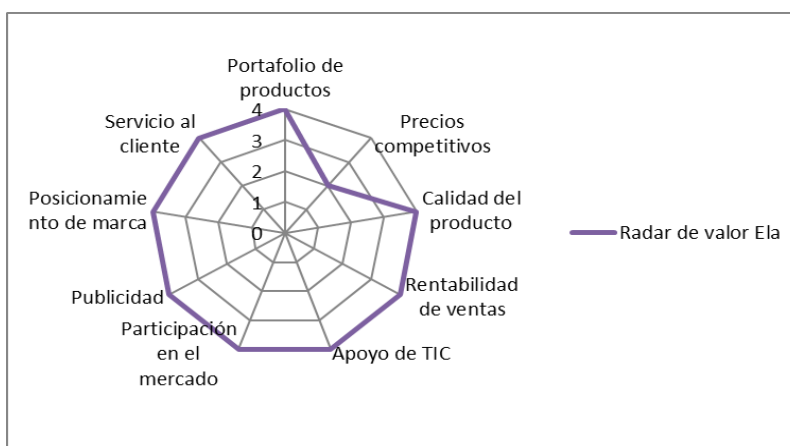


Fuente: Elaboración propia

Según (Gráficos 36 y 37) de tipo radar de la empresa Diana Carvajal Boutique, se muestra que la organización tiene un excelente desempeño en factores como calidad del

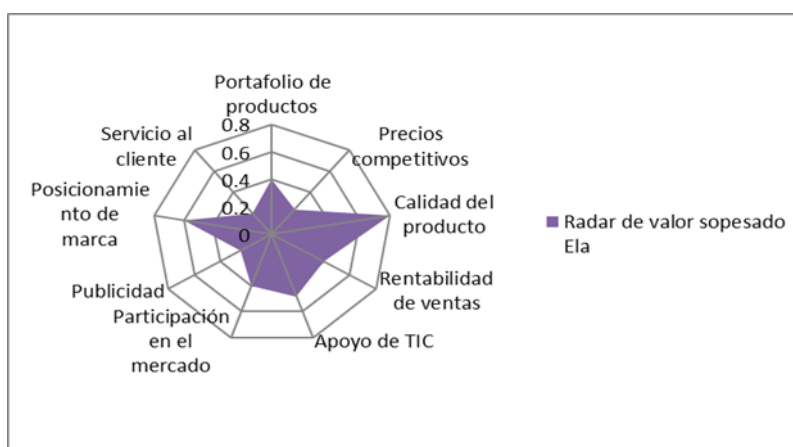
producto, seguido del posicionamiento de la marca, apoyo de las TIC, portafolio de productos, rentabilidad en ventas y participación en el mercado. Así mismo se puede notar que tiene un desempeño bajo en publicidad y precios competitivos, siendo estos factores a los cuales se debe apuntar para mejorar y reforzar, buscando un equilibrio que beneficie a la organización. Tiene también un desempeño aceptable en factores como, servicio al cliente, necesitando estrategias que ayuden a mejorar este aspecto ya que es importante para el funcionamiento de la organización.

Ilustración 38 Radar de valor Ela



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39 Radar de valor sopesado Ela

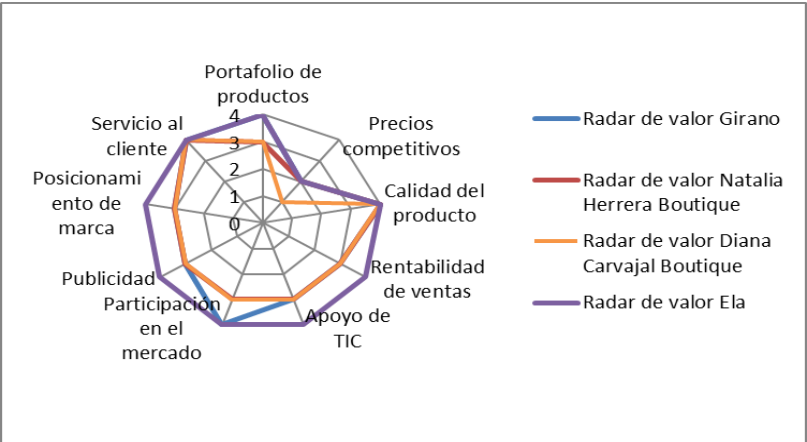


Fuente: Elaboración propia

Según (Gráficos 38 y 39) de tipo radar de la empresa ELA, se muestra que la organización tiene un excelente desempeño en factores como principalmente calidad del producto, seguido del posicionamiento de la marca, apoyo de las TIC, portafolio de productos, rentabilidad en ventas y participación en el mercado. Así mismo se puede

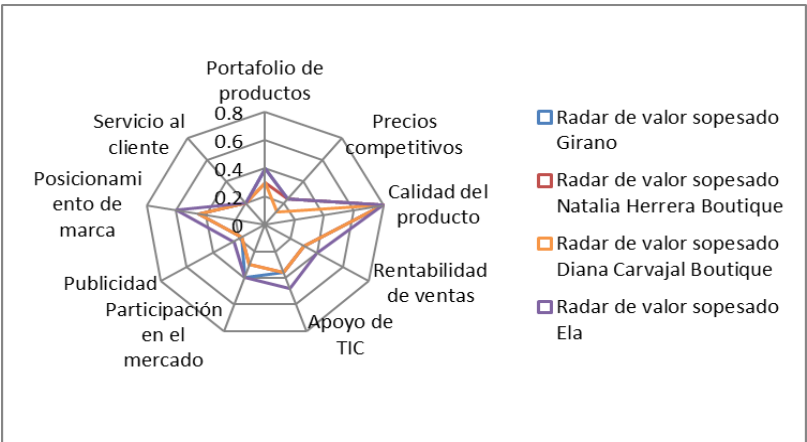
notar que tiene un desempeño bajo en precios competitivos y publicidad, siendo estos factores a los cuales se debe apuntar para mejorar y reforzar, buscando un equilibrio que beneficie a la organización. Tiene también un desempeño aceptable en factores como, servicio al cliente, necesitando estrategias que ayuden a mejorar este aspecto ya que es importante para el funcionamiento de la organización.

Ilustración 40 Radar de valor de empresas competidoras



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 41 Radar de valor sopesado de empresas competidoras



Fuente: Elaboración propia

En los gráficos anteriores (Grafico 40 y 41) se observa cómo se encuentra Girano frente a sus competidores en cuanto a los factores de éxito que previamente se establecieron, esta se encuentra fuerte en factores como calidad del producto donde más sobresale y obtuvo una calificación alta.

Si bien es cierto que hay dos de las empresas que se encuentran muy cerca con respecto a Girano, se puede observar como ELA es la organización más fuerte en términos de competencia, es importante mencionar como la gráfica de valor sopesado abarca a todas las empresas y es por ello que se hace alusión que es el competidor en el que más amenaza se puede observar en lo referente a la comercialización de prendas de vestir para mujer.

Girano obtuvo calificaciones aceptables en factores como rentabilidad, precio competitivo y apoyo de las TIC'S, aun así, existen otros factores donde la organización se encuentra en desventaja, cuando es comparada con sus competidores. Como se observa en el gráfico, los factores publicidad y servicio al cliente, son los más críticos y en los que se deben crear estrategias para mejorar buscando siempre un equilibrio en la organización ya que todos los factores son importantes para que exista un funcionamiento encaminado a una buena productividad y buscando también un reconocimiento de marca estable y duradero en el mercado.

Análisis de benchmarking

Aunque fueron pocos los datos y la información recolectada de las organizaciones que se tomaron como referencia para el análisis de la competencia en el mercado, fue importante a la hora de construir la matriz del perfil competitivo y a su vez para la realización de los gráficos de radar que muestran más claramente el desempeño de estas organizaciones a través de los diferentes factores de éxito que las empresas deben tener en cuenta para tener un lugar y mantenerse en el mercado.

Por parte del valor sopesado que se calculó en la matriz, se obtienen los siguientes resultados: ELA obtuvo el mayor valor de todos con un 3.76, convirtiéndola en la competencia más fuerte, esto debido a la calidad de sus productos, el amplio portafolio de productos que poseen, así como el posicionamiento de la marca ya que esta organización cuenta con 20 años de trayectoria en el mercado logrando que la marca sea muy reconocida en el mercado en Colombia y Latinoamérica.

Seguido a esta se encuentra Natalia Herrera Boutique, que cuenta con un puntaje de 3.13 destacando factores como la calidad de sus prendas, la variedad de productos y gracias a sus 4 años de trayectoria ha logrado empezar a ser reconocida en cuanto a la comercialización de prendas de vestir y accesorios para mujer.

Por otro lado, se encuentra Diana Carvajal Boutique con un puntaje de 3.01, que al igual que las otras empresas también le apunta a la calidad de sus productos siendo esto lo más importante para esta organización, en los 3 años que lleva en el mercado, esta organización busca llegar a posicionar su marca y ser conocida en el mercado, aunque teniendo en cuenta los aspectos por mejorar.

Por último, se encuentra Girano con un valor de 3.33 siendo este un valor que se acerca a la empresa más fuerte de la competencia como es ELA, aunque se tiene claro que la

empresa aún debe mejorar muchos aspectos como la publicidad y el servicio al cliente, son factores que necesitan atención buscando así el equilibrio que influye en que la organización logre posicionar su marca de una forma sólida y duradera en este mercado donde existe una competencia tan fuerte. Es importante aplicar estrategias para afianzar las fortalezas con que cuenta la empresa y mejorar las debilidades buscando convertirlas en oportunidades que ayudan a crecer la organización.

Lo que se busca con este estudio es aprovechar la información obtenida buscando siempre poder tomar mejores decisiones, utilizando las fortalezas que se observan en las empresas de la competencia, para aplicarlas y mejorar en aspectos en los que se encuentran falencias, con miras a ser una organización que apunta a una buena productividad, logrando los objetivos propuestos y creando así una ventaja competitiva que lleva a conseguir mejores resultados.

7.1.2.3 Tamaño de mercado y demanda potencial

Según el Informe Socioeconómico de la Zona para el año 2018, el total de la población de Guadalajara de Buga consta de 114.562 habitantes. Del total de esta cifra, el 51% está representado por 58.431 mujeres y el otro 49% obedece a la proporción de hombres. En el siguiente cuadro se realiza una discriminación de la población para de este modo establecer la demanda potencial del proyecto:

Tabla 9 Identificación de la demanda potencial

Descripción	Total habitantes
Población total Guadalajara de Buga	114.562
Población (hombres y mujeres) entre 0 y 24 años	40.072
Población (hombres y mujeres) entre 50 y mayores de 80 años	33.756
Hombres entre 25 y 49 años	19.960
Mujeres entre los 25 y 49 años	20.774

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe socioeconómico para la zona 2018

Este valor corresponde a la demanda potencial identificada, es decir, los posibles compradores de las prendas de vestir que ofrezca la empresa.

7.1.2.4 Factores de decisión de compras

El análisis del comportamiento del consumidor es uno de los temas que más ha crecido en las últimas décadas y sobre el cual algunas empresas demuestran mayor interés, obteniendo beneficios como la diferenciación de los productos y la obtención de mejores precios o mayor demanda. Las estrategias de las firmas, en mercados altamente competitivos como el de indumentaria, se basan en la diferenciación de sus prendas, por calidad y diseño. El posicionamiento de ciertas marcas suele ser el resultado de que alguno de sus productos haya captado las preferencias del consumidor, o bien posea ciertos atributos atractivos para algún segmento de esta industria en particular.

Los consumidores de la industria textil valoran ciertos atributos de las prendas, que son los que buscan y comparan con sus expectativas previas al momento de decidir la compra. En este caso en particular, el principal motivante de las mujeres de Guadalajara de Buga al momento de comprar prendas de vestir es el gusto, que se deriva del interés por las tendencias de la moda, que valoran la originalidad y buscan impregnar su sello a todo lo que las representa.

La definición de estos atributos que han sido obtenidos mediante la aplicación de una encuesta, son los mejores valorados por las mujeres de la ciudad. Parámetros como la comodidad, la conformidad de la calidad, percibida esta como la conjugación de características visibles de producto (terminación, confección, acabado) y el contenido de diseño como los detalles que poseen las prendas, son los que inciden y son exigidos en la decisión efectiva de compra por las consumidoras.

7.1.2.5 Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo definido para la presente idea de negocio , está constituido por mujeres residentes en la ciudad de Guadalajara de Buga, en edades entre los 25 y 49 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos bajo (1 y 2) y medio (3 y 4); mujeres que estudien o trabajen, y tengan la necesidad de verse y sentirse bien en todas las ocasiones de la vida tanto personal como profesional, buscando un equilibrio entre la versatilidad y la elegancia, que permita actuar como diferenciador del resto de la sociedad. Mujeres originales y auténticas en permanente evolución, multiculturales, interesadas por las propuestas de moda; sin miedo a mostrarse de manera diversa, es decir que no necesariamente se encajen en un solo estilo.

Mujeres que se atreven a crear su propio estilo y a reinventarse a sí mismas a través de su forma de vestir, destacando su personalidad.

7.1.2.6 Justificación del mercado objetivo

Este mercado objetivo se seleccionó principalmente por el atractivo que representa en términos de volúmenes de ventas y por ende de ganancias, por la necesidad que se percibe y se sustenta en los resultados de la encuesta aplicada para la presente investigación de buscar productos personalizados.

Un mercado dispuesto no solo a alejarse de la producción en serie, de los estilos estándares, sino también a apoyar ideas nuevas en las que el cliente juega un papel primordial en la elaboración de las prendas. Se trata entonces de entender este segmento de mercado no solo como un mero destinatario de los productos, sino, más bien, como un activo de la empresa, un agente dinamizador que aporta ideas, siendo este un concepto que permite obtener artículos personalizados, perfectamente adaptados a las necesidades y gustos de cada mujer, haciéndolas sentir parte del proceso de creación.

Se pretende que el mercado seleccionado este en un punto intermedio entre la clase alta y media, para aprovechar y al tiempo contrarrestar los inconvenientes que presentan ambas clases sociales: en la clase alta se presenta el inconveniente de que la gran parte de los empresarios parecen haber elegido este segmento, generando una dura competencia entre las empresas que allí concurren, generando un target reducido en número, pero con un enorme potencial de rentabilidad.

En términos de la clase media, es un mercado de consumidores mucho más amplio que el de la clase alta y con un nivel de ingresos mejores que la clase baja. Se trata por lo tanto de un segmento bastante heterogéneo en sus gustos y necesidades, sin dejar de lado el nivel de competencia que presenta este segmento de mercado.

7.1.2.7 Propuesta de valor

El valor agregado para las prendas de vestir que se busca ofrecer, parte principalmente del diseño y la personalización. Desde el área de diseño se debe ofrecer a los consumidores un producto único, con valor agregado, desarrollando colecciones innovadoras, que tengan funcionalidad, que entiendan que la gente no solo busca lo estético, sino que busca también lo cómodo. Es por ello que, en la producción de este producto diferenciado, se deben emplear tanto buenos materiales como buena mano de obra. Esto decantará en el sello de la empresa, es decir, respaldados por la marca se empieza a surgir y a tener un atractivo comercial en el mercado.

Si bien en el diseño, la creatividad es una pieza fundamental y una habilidad muy valorada para la industria de la moda, se hace indispensable además el análisis del consumidor como pieza base de este desarrollo creativo, es decir, conocer qué es lo que quiere la gente, cuánto está dispuesta a pagar, entre otros aspectos.

Con este insumo, se planearían los diseños para materializarlos en la etapa de producción y posteriormente, comercializarlos. Adicionalmente el énfasis en el diseño ayuda a transmitir los valores de la marca, a identificarse con el público objetivo, diferenciando a la empresa de la competencia.

Por el lado de la personalización se busca crear una conexión cercana e individual entre la marca y el cliente, basados en esto poder ofrecer prendas que los representen y les permitan tener una visión propia, lo que se traduce en exclusividad. Se trata de buscar el elemento diferencial en el individuo, personalizando los productos, haciéndolos a su medida, eligiendo cada elemento según sus preferencias, dándole así al consumidor la oportunidad de elegir como van a ser las prendas que desea.

Actualmente son más las marcas que están conscientes de que la personalización crea valor para el cliente, y es por ello que se desarrollan esfuerzos en adaptar y personalizar la oferta y como se ha mencionado, atraer al cliente para que este participe en la creación y diseño de las prendas de vestir, generando de esta forma mayor fidelización por parte de los mismos.

7.1.2.8 Proyección de ventas

La proyección de las prendas de vestir a vender por el primer año, se calcula teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los resultados de la encuesta.
- La demanda potencial anteriormente calculada, 20.774 mujeres.
- La demanda de acuerdo a capacidad instalada (15.000 unidades al año). Es importante aclarar que, aunque este valor corresponde al 100% de la capacidad instalada, para efectos de la proyección de ventas se tiene en cuenta el 70% aproximadamente de la capacidad, esto con el fin de dejar un porcentaje para capacidad de expansión.
- Los picos de mayor compra de prendas de vestir: mayo, julio, agosto y diciembre; debido a eventos como el día de la madre, el pago de la prima salarial, ferias de Buga, cambios de temporada y la celebración de navidad respectivamente.

Tabla 10 Consideraciones para la proyección de ventas

Población total de Buga	Demanda potencial (18% de la población)	Demanda de acuerdo a capacidad instalada
114.552	20.774	10.934 unid. (70% aprox. de la capacidad total)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Proyección de ventas (Unidades)

Descripción del producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusas, tops, camisetas	331	377	416	454	531	453	570	539	445	470	493	634	5713	6056	6541
Jean (pantalones)	166	200	219	228	262	223	286	229	220	234	246	348	2863	3035	3277
Vestidos	65	91	108	114	134	108	145	132	77	122	126	159	1380	1463	1580
Faldas	23	37	52	60	68	40	74	62	37	66	63	91	673	713	770
Chaquetas, Blazer	8	12	18	23	26	20	29	23	22	35	40	48	305	323	349
Total artículos vendidos por mes	593	718	813	879	1021	844	1104	986	801	927	969	1280	10934	11590	12517

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección en las ventas para el año 2 se presupuesta un aumento del 6% y para el año 3 este porcentaje de fija en 8%; lo anterior con base en el comportamiento y los resultados que arrojan las ventas para el primer año.

Estos porcentajes se establecen como objetivos para la empresa, para los cuales se hace necesario aplicar y potencializar de manera eficaz las estrategias previamente identificadas en el plan de marketing, orientadas al éxito a largo plazo.

La siguiente tabla comprende las variaciones porcentuales de los precios de las prendas de vestir mes a mes para el año 1. Estas variaciones se determinaron con cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y con cifras del Informe Especial de Textil y Confección presentado por Inexmoda, con respecto al IPC de las prendas de vestir.

Tabla 12 Porcentaje de variación de precios de las prendas de vestir

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Variación porcentual	-0.03%	-0.03%	-0.03%	0.07%	0.29%	0.09%	0.07%	0.06%	0.10%	0.12%	0.15%	0.34%

Fuente: Cifras del DANE – Inexmoda.

Tabla 13 Pronóstico de precios de acuerdo a variaciones

Descripción del producto	Precio de referencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Blusas, tops, camisetas	\$55,000	\$54,984	\$54,984	\$54,984	\$55,039	\$55,160	\$55,050	\$55,039	\$55,033	\$55,055	\$55,066	\$55,083	\$55,187
Jean (pantalones)	\$80,000	\$79,976	\$79,952	\$79,928	\$79,984	\$80,216	\$80,288	\$80,344	\$80,392	\$80,472	\$80,568	\$80,688	\$80,960
Vestidos	\$130,000	\$129,961	\$129,922	\$129,883	\$129,974	\$130,351	\$130,468	\$130,559	\$130,637	\$130,767	\$130,923	\$131,118	\$131,560
Faldas	\$60,000	\$59,982	\$59,964	\$59,946	\$59,988	\$60,162	\$60,216	\$60,258	\$60,294	\$60,354	\$60,426	\$60,516	\$60,720
Chaquetas, Blazer	\$85,000	\$84,975	\$84,949	\$84,924	\$84,983	\$85,230	\$85,306	\$85,366	\$85,417	\$85,502	\$85,604	\$85,731	\$86,020

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Pronostico de precios de venta tres (3) primeros años

PRECIO DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusas, tops, camisetas	\$ 55,000	\$ 57,090	\$ 59,259
Jean (pantalones)	\$ 80,000	\$ 83,040	\$ 86,196
Vestidos	\$ 130,000	\$ 134,940	\$ 140,068
Faldas	\$ 60,000	\$ 62,280	\$ 64,647
Chaquetas, Blazer	\$ 85,000	\$ 88,230	\$ 91,583

Fuente: Elaboración propia

La proyección de los precios de ventas, se realizaron bajo el supuesto de un aumento del 3.80% correspondiente al valor del IPC del 2019.

Tabla 15 Proyección de ventas año 1 (Miles de pesos)

Descripción del producto	Precio de referencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL VENTAS AÑO 1
Blusas, tops, camisetas	\$55,000	\$18,205	\$20,745	\$22,862	\$25,003	\$29,306	\$24,924	\$31,360	\$29,662	\$24,502	\$25,864	\$27,144	\$35,015	\$314,597
Jean (pantalones)	\$80,000	\$13,301	\$16,011	\$17,489	\$18,246	\$21,004	\$17,880	\$22,931	\$18,367	\$17,635	\$18,748	\$19,741	\$27,937	\$229,295
Vestidos	\$130,000	\$8,405	\$11,808	\$14,009	\$14,825	\$17,467	\$14,026	\$18,831	\$17,227	\$10,020	\$15,834	\$16,441	\$20,690	\$179,589
Faldas	\$60,000	\$1,385	\$2,216	\$3,140	\$3,606	\$4,077	\$2,404	\$4,438	\$3,698	\$2,219	\$3,977	\$3,794	\$5,470	\$40,429
Chaquetas, Blazer	\$85,000	\$654	\$1,046	\$1,570	\$1,964	\$2,231	\$1,703	\$2,488	\$1,964	\$1,834	\$3,014	\$3,408	\$4,071	\$25,953
TOTAL MES		\$41,952	\$51,828	\$59,072	\$63,646	\$74,088	\$60,938	\$80,051	\$70,921	\$56,212	\$67,440	\$70,529	\$93,185	\$789,866,586

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16 Proyección de ventas tres (3) primeros años.

Descripción del producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusas, tops, camisetas	\$ 314,597,602	\$ 345,748,686	\$ 387,598,107
Jean (pantalones)	\$ 229,295,713	\$ 251,995,808	\$ 282,497,381
Vestidos	\$ 179,589,650	\$ 197,367,346	\$ 221,256,690
Faldas	\$ 40,429,777	\$ 44,427,986	\$ 49,805,549
Chaquetas, Blazer	\$ 25,953,844	\$ 28,517,277	\$ 31,969,008
Total	\$ 789,866,586	\$ 868,057,104	\$ 973,126,736

Fuente: Elaboración propia

7.1.2.9 Estrategia de mercado 4P'S

La estrategia de mercado está fundamentada en las 4P'S, que busca analizar e identificar los factores de producto, plaza, precio y promoción; que resultan relevantes al momento de crear empresa y conocer el mercado en el que se quiere incursionar con la idea de negocio propuesta.

Producto

La particularidad de la empresa parte de ofrecer diseño de prendas de vestir elegantes y contemporáneas para mujer, entregando piezas únicas en ediciones limitadas, con diseños exclusivos en diferentes estilos y materiales de alta calidad, en un espacio que ofrece una experiencia particular a cada visitante y que se enfoca en cumplir las expectativas de las consumidoras.

Se plantea manejar dos líneas de prendas de vestir:

- Prendas de vestir sobre medida, por lo general son vestidos para el día y la noche, con un enfoque de alta costura, puesto que trae más trabajo manual que cualquier otra prenda. Las prendas encargadas bajo esta modalidad se realizan en un taller especializado, donde el cliente debe ser sometido a una serie de pruebas (medidas anatómicas, combinación de colores o preparación de bocetos a partir de sus características físicas). Durante el diseño de estas prendas, se debe atender a las peticiones del cliente y valorar el tipo de evento en el cual se va a lucir una prenda (una gala, una boda o un acto protocolario). Así, el resultado final

tiene que combinar varios aspectos: el valor estético de la vestimenta, el estilo personal del cliente y el lugar donde va a lucirse la prenda.

- La línea prêt-à-porter, (en inglés, 'ready to wear') que traduce "listo para usar" lo que engloba un estilo práctico y casual. Se enfoca en prendas de moda producidas en serie con patrones que se repiten en función a la demanda, en diversidad de tallas. Su enfoque está dirigido a satisfacer la demanda del consumo masivo.

Adicionalmente brindar el servicio de asesoría de imagen, para que los clientes encuentren mayor satisfacción, al aprender a valorar lo importante en las prendas y de este modo realizar una compra inteligente. De esta forma, se enseña a elegir las prendas y estilos más idóneos para las diferentes ocasiones de la vida personal y profesional. Y lo más importante: se explica el porqué de todo lo que se debe evitar a la hora de vestir.

Con la adopción de estas dos líneas de prendas de vestir, se tiene en consideración el hecho de que a pesar de que la ropa femenina está estrechamente condicionada a grandes líneas por la moda, siempre deja una cierta posibilidad de adaptación individual, en donde el sentido estético interviene en la elección que hace cada mujer sobre lo que mejor le sienta.

Es por todo lo anterior que se busca desarrollar una marca que vaya más allá de lo visual, donde todos los diseños partan de la filosofía del empoderamiento a través de la moda; ofreciendo diseños que ayuden a las mujeres a transmitir seguridad, poder y sentirse cómodas; es llegar a las consumidoras con un mensaje de que hay algo hecho a su medida.

Plaza

Al respecto, se pretende implementar un sistema de comercialización agresivo, potenciado la tienda física, es decir, ofrecer un ambiente de compra excitante caracterizado por un establecimiento amplio, elegante, situado en la mejor zona de la ciudad donde se perciba en cada uno de los clientes que aparte de vender una prenda de vestir, se está vendiendo una experiencia única a la hora de adquirir dichos productos, fortaleciéndolos con la asesoría en términos de prendas de vestir, para enseñar tips sobre colores, texturas, materiales y diseños que favorezcan a la mujer en todos los ámbitos de su vida, dependiendo de las particularidades propias de cada una de ellas, siendo esas particularidades las que las hace únicas y atractivas para la empresa, al poder aportar seguridad e identidad a la hora de vestirse.

La clave de estas estrategias está en el servicio para atraer y retener a los consumidores de la siguiente forma:

- Estar revitalizando la marca a través de modificaciones enfocadas en la propuesta de valor de la organización, es decir, diseño y personalización.

- Crear mecanismos de fortalecimiento de las ventajas que encuentran en la compañía, las cuales son calidad, comodidad y exclusividad.

En cuanto al canal de distribución que la empresa ha identificado para llevar el producto desde el productor hasta el consumidor es un canal directo. Este tipo de canal permite como empresa, poder comercializar o vender los productos o servicios directamente al consumidor final. Es un canal que se adapta perfectamente a lo planteado, ya que esta ofrece productos exclusivos, en los cuales la empresa se contacta directamente con sus clientes y donde es muy importante la consideración del factor tiempo como variable decisiva en el mundo de la moda.

Al estar concebida en un comienzo como una empresa pequeña, este canal se utiliza, dado que sería más costoso utilizar intermediarios, puesto que no se tiene alta capacidad de producción para abastecer más puntos de venta. Se considera adecuada su implementación, ya que además de ofrecer prendas de vestir femeninas, se presta el servicio de asesoría de imagen, siendo esta una experiencia tan importante para los consumidores a tal punto que la empresa no puede externalizar esta tarea para de este modo reforzar la identidad propia que se quiere profesar como empresa.

En términos de aprovisionamiento, la empresa encuentra fundamental:

- Realizar una conveniente selección de proveedores atendiendo a criterios imprescindibles como la calidad, el precio o el plazo de entrega.
- Disponer de un almacén donde guardar y tener organizadas las existencias.
- Desarrollar un sistema eficaz de gestión de inventarios para llevar un control de existencias y determinar el ritmo de pedidos.

El aprovisionamiento es el periodo comprendido entre el momento en que se realiza la compra de materias primas a los proveedores hasta que el producto terminado es vendido al cliente.

Este proceso en la empresa comienza cuando se adquieren los bienes necesarios para la producción. Aquellos que no sean utilizados serán llevados al almacén, al igual que el producto fabricado hasta que sea vendido (las llamadas existencias).

De esta manera se generan cuatro movimientos dentro del almacén:

- Entrada de las materias primas.
- Salida para su producción.
- Entrada del producto terminado.
- Salida del mismo para su venta.

A continuación, se mencionan brevemente las fases que la empresa encuentra adecuado para realizar el proceso de gestión de compras, que hace referencia al suministro responsable de materiales mediante la negociación con los proveedores:

- Identificación de necesidades, así como la manera en que deben ser satisfechas.

- Selección de proveedores, previa investigación del mercado.
- Análisis de ofertas y negociación con el proveedor.
- Seguimiento y vigilancia de la mercancía. Control cualitativo y cuantitativo.
- Gestión y organización de los diferentes materiales recibidos.

Este es un tema sobre el cual se procura especial atención, ya que lo anterior da como resultado un abastecimiento económico, lo que incidirá positivamente en el precio del producto final y, por ende, en la respuesta del consumidor.

Precio

Los precios son una de las decisiones más importantes que se toman con respecto a un producto o servicio ya que afecta de forma directa las utilidades de la empresa. Al respecto en la determinación de los precios de los productos en el mercado, estos se realizarán con base en el costo, puesto que cualquier empresa trata de maximizar beneficios con precios más favorables y minimizar costos con un buen control.

Adicionalmente se tendrá en cuenta la referenciación para la determinación de los precios, lo que hace alusión al establecimiento de un precio al mismo nivel de la competencia, aprovechando que, en teoría estos precios de la competencia ya deberían estar en equilibrio.

En lo referente a las estrategias de penetración del mercado, estas están basadas en un mix o punto medio entre una estrategia de precios de penetración y una estrategia de precios de prestigio que se resumen a continuación:

- Si se opta por una estrategia de precios de penetración, esta se aplica perfectamente a productos nuevos y consiste en fijar un precio inicial bajo, para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz atrayendo así a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. Los beneficios que se contemplan en esta estrategia resultan atractivos para la empresa en términos del número de consumidores y cuota de mercado que se podrían conseguir con la aplicación de esta, pero debido al tipo de producto que ofrece la empresa, los precios no podrían ser tan relativamente bajos, puesto que aparte de representar un buen volumen de ventas, significaría un bajo nivel de ganancias. Al respecto, los precios que se plantean para cada uno de los productos, se establecen teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, cuando se les pregunto a las mujeres cuanto estarían dispuestas a pagar por cada prenda en específico y seleccionando un valor medio entre cada uno de los rangos de respuesta.
- La otra estrategia que se contempla es la estrategia de precios de prestigio que consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren. Esta

estrategia es llamativa para la empresa, teniendo en cuenta que en la segmentación de mercado que se realizó, se tiene la capacidad económica para adquirir un producto de calidad, con características exclusivas, que proyecte una imagen o un estatus. En esta estrategia es importante considerar que precios demasiado altos podrían significar un bajo volumen de ventas y cabe mencionar que se aplica para las prendas de vestir sobre medida, ya que factores como los materiales utilizados, la cantidad de los mismos, los apliques, el tiempo y la mano de obra que se requiera para su realización modifican sustancialmente los precios de los diseños.

Después de haber descrito brevemente estas dos estrategias, se justifica la necesidad de llegar a un punto intermedio en término de precios, que atraiga al mayor número de consumidores posibles y que no perciban como altos los precios ofrecidos por la empresa, sino que, por el contrario, al ser conscientes de la calidad y exclusividad de los productos se sientan atraídos por realizar compras. La estrategia a la que se apunta se enfoca más que a competir en base precios, a ser capaces como empresa de competir en base a las características de las prendas de vestir.

Promoción

Para promocionar los productos y lograr una expansión, se tiene previsto participar en eventos sectoriales, ferias empresariales, desfiles; donde se tendrá la oportunidad de interactuar con la oferta y la demanda del sector, para ofrecer los productos, conocer las últimas tendencias en procesos y materiales. Esto requiere fomentar relaciones o alianzas estratégicas con Universidades, Centros comerciales, entre otras entidades que permitan estar al tanto de eventos empresariales, sociales y culturales.

También se tiene previsto la implementación del portal virtual, esto con el objetivo de interactuar con los clientes potenciales; complementado con redes sociales como Facebook, Instagram; creando una comunidad y poder así servir en tiempo real al cliente en términos de especificaciones sobre productos y dar respuesta a las inquietudes o reclamos de forma inmediata, logrando una mayor fidelización de los clientes.

Se contempla también el desarrollo de promociones de inventario final de colecciones pasadas y actividades de acuerdo a la temporada, en el punto de venta principal de la empresa.

Los asesores y vendedores estarán perfectamente capacitados en servicio al cliente, para que una vez todo tipo de clientes ingresen a la tienda se genere un impacto positivo, donde el usuario sienta que cuenta con un servicio personalizado y profesional, siendo el vendedor una guía o asesor para su elección.

7.1.2.10 Matriz DOFA

Tabla 17 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1.	Personal calificado.	D1.	Disponibilidad de fondos.
		F2.	Innovación y exclusividad de los diseños.	D2.	Marca poco conocida en el mercado.
		F3.	Calidad en los productos.	D3.	Baja capacidad asociativa.
		F4.	Plan de marketing que busca reconocimiento de la empresa.	D4.	Competencia bien posicionada con experiencia en el mercado.
		F5.	Participación del cliente en el diseño de las prendas.	D5.	Efecto de la curva de experiencia.
		F6.	Flexibilidad para hacer los cambios solicitados por el cliente.	D6.	Baja inversión en I + D.
		F7.	Gran cantidad de proveedores de materias primas de calidad.	D7.	Bajo control de la eficiencia en tiempos de producción.
		F8.	Estar a la vanguardia de las tendencias.	D8.	Falta de programas de capacitación del personal.
		F9.	Mercado objetivo con poder adquisitivo.	D9.	Inexperiencia en el manejo de algunos procesos de producción.
		F10.	Variedad de estilos.	D10.	Acceso a nuevas tecnologías.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (F-O)		ESTRATEGIAS (D-O)	
O1.	Continuos avances tecnológicos.	(F2, F9,O7,O8) Implantar metodologias como "Ki Wo Tsukau" (Preocuparse por...) que permitan mejorar los procesos internos, y de esta manera potenciar las capacidades de la empresa, con el fin de generar mecanismos que ayuden a incrementar la lealtad de marca por parte del mercado objetivo.		(D7, O1) Implementar un software de programación de la producción que enlace los puntos de venta con las bodegas de productos terminados y los puntos de fabricación, para disminuir los niveles de stock y poder controlar los tiempos de producción.	
O2.	Crecimiento del mercado nacional.				
O3.	Políticas y leyes gubernamentales que incentivan la creación de empresa.			(D3, D8, O9, O10) Fomentar vínculos de investigación, transferencia y apropiación social de conocimiento especializado por medio de investigaciones colaborativas, asesorías/consultorias, alianzas y publicaciones, para aprovechar los procesos de cooperación que se ofrecen para el sector de las confecciones.	
O4.	TLC de Colombia con otros países en el sector textil.				
O5.	Existencia de programas de apoyo financiero al emprendedor.	(F8, O5, O7) Realizar análisis de tendencias enfocados a la identificación de nuevos canales de comercialización con el apoyo de los programas gubernamentales, que permitan cautivar a los consumidores finales e incrementar los volúmenes de compra.		(D8, O3, O5) Desarrollar programas de capacitación, financiados y diseñados por el Estado en cooperación con entidades y las empresas del sector, en temas como: tecnificación del personal, nuevas tendencias en materia de sostenibilidad y tecnología, así como de los nuevos modelos tanto de negocio como de generaciones de consumo; de tal manera que se enfoquen en las necesidades específicas que presenta el sector textil.	
O6.	El publico objetivo es receptivo a nuevas opciones de prendas de vestir.	(F5, O6) Diseñar canales de comunicación y atención al cliente, buscando entender, anticipar y atender las necesidades de cada uno de ellos de forma personal e individualizada.		(D3, O2) Estimular la creación de un cultura colaborativa, implementando procesos de toma de decisiones basados en el mérito e incentivando el intercambio de conocimiento entre colaboradores por medio de blogs, chat interno y redes sociales corporativas; en la medida que tanto el mercado nacional como el global han evolucionado y donde la asociatividad sobresale como una de las estrategias que permite garantizar una mejor competitividad en la conquista de nuevos mercados.	
O7.	Incremento en el gasto de los hogares en la cadena moda.	(F7, O10) Efectuar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores claves del sector para lograr mejores condiciones en términos de compras de materias primas e insumos, así como en la venta de productos terminados.			
O8.	Interés del publico objetivo en la compra de prendas de vestir.				
O9.	Participación del sector sistema moda en el programa Colombia productiva, el cual desarrolla sectores de clase mundial en el país.				
O10.	Creciente aumento de ferias comerciales y de moda.	(F1, O1) Promover el aprendizaje tecnológico mediante el intercambio de información y apropiación del conocimiento tecnológico dado por la interacción entre productores y usuarios, de forma que se garantice la innovación, se acumulen conocimiento, experiencias y se mejore el talento humano en base a las tendencias tecnológicas.		(D1, O5) Aprovechar desde la institucionalidad de iNNpulsa los incentivos que se ofrecen en la creación y fortalecimiento de fondos de capital de riesgo, acercando a los emprendedores a fondos de inversión y a las convocatorias de capital semilla.	

AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
A1.	Ingreso de nuevos competidores potenciales.	(F3, F7, F9, A8) Aprovechar aspectos como la calidad en los productos, la gran cantidad de proveedores de materias primas, el poder adquisitivo del mercado objetivo y los descuentos que pueda obtener por compras al por mayor, para ofrecer prendas a precios cómodos y que se ajusten a la capacidad del consumidor final; haciendo frente a la inestabilidad política y económica que afectan constantemente la demanda de productos en el mercado. (F2, F8, A3, A4) Implementar el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) como metodología de Gestión de Conocimiento, que permita crear en la organización una cultura innovadora para responder en el menor tiempo posible a los cambios y requerimientos del mercado, a partir de la generación de rutinas organizacionales que incentiven la creatividad tanto de los individuos como de los procesos de innovación, impactando positivamente en el desarrollo de nuevos productos y servicios de alta calidad. (F1, A1) Identificar el personal con mayores potencialidades, centrando la atención en el interés y la motivación tengan los empleados para asumir nuevas responsabilidades y deberes, además de las habilidades sociales y su capacidad de adaptación, para brindarles las herramientas, recursos y formación necesaria que permita ampliar estas cualidades, motivando así a los empleados a estar en contacto permanente con el fortalecimiento de sus habilidades, al tiempo que se generan ventajas competitivas respecto a los competidores de la empresa. (F6, A1) Generar productos con características especiales (materiales sustentables, prendas con mayor trabajo manual, comodidad, funcionalidad...), empleando en su gran mayoría procesos de transformación que optimicen los procesos productivos para así entrar a competir fuertemente con los nuevos competidores potenciales. (F9, A7) Abrir canales E-commerce y fortalecer la publicidad, apoyados en redes sociales como facebook e instagram, que permitan aumentar la presencia en la mente del consumidor (Top of mind).	(D9, A4) Incrementar la productividad del proceso de confección mediante la aplicación del ciclo PHVA, que permita utilizar eficientemente todos los recursos disponibles de manera adecuada, logrando mayor eficiencia en terminos de distribución y producto.
A2.	Productos de contrabando a menor costo.		(D8, A5) Establecer una política de promoción y utilización de herramientas como patentes y registros de marcas, que permitan la protección intelectual e industrial en un mercado caracterizado por los niveles de contrabando y plagio de diseños e ideas. (D5, A3) Diseñar y aplicar protocolos o políticas que permitan a la organización orientarse a un enfoque de mejores practicas ambientales y una producción mas limpia . (D3, A10) Realizar alianzas estrategicas con empresas extranjeras que apoyen y se integren en la cadena de valor de la empresa para mejorar la eficiencia en los procesos, además de ganar competitividad en precio y calidad. (D2, D6, A1) Desarrollar un plan de inversión en materia de I+D que permita diferenciarse del resto de empresas del sector, al tiempo que se logra un mejor posicionamiento como empresa en el mercado y acceder a los incentivos fiscales y fondos públicos como ayuda a la inversión.
A3.	Cambios de la moda.		
A4.	Fuerte competencia de plantas de producción con altos estándares de calidad.		
A5.	Plagio de marcas y diseños en la industria de la moda.		
A6.	Nuevos aranceles al sector textil-confecciones.		
A7.	Ventas variables en el año.		
A8.	Inestabilidad política y económica.		
A9.	La informalidad.		
A10.	Altos costos de adquisición de maquinaria.		

Fuente: Elaboración propia

7.1.2.11 Plan de Marketing

Tabla 18 Plan de Marketing (Año 1)

Objetivo estratégico	Estrategia	Tareas	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Lograr reconocimiento y posicionamiento de la empresa a nivel local	Geocolocación, situar el negocio en el mapa	Crear una página de empresa en Google Plus.	Enero	Número de visitas registradas / Número de menciones por visitas registradas	Administrador - Gerente Comercial	\$150,000
		Conseguir reseñas positivas por parte de los clientes.	Enero	Número de reseñas presupuestadas / Número de reseñas obtenidas		
	Participación activa en cuanto a publicidad	Crear los perfiles de redes sociales: Facebook, Instagram.	Enero	Número de personas que ven las publicaciones / Número de personas que interactúan con las publicaciones	Gerente Comercial	\$800,000
		Crear la página web de la empresa	Enero	Número de visitantes / Número de visitantes que realizan alguna acción		\$900,000
		Pautar en alguna revista o medio local para darse a conocer como empresa, como marca y ofrecer los productos y servicios al mercado.	Enero	Número de clientes iniciales / Número de clientes finales		\$1,000,000
		Participar en ferias comerciales, conferencias y demás actividades pertenecientes a la industria textil y de confecciones.	Abril - Diciembre	Número de eventos planeados / Número de eventos asistidos		\$2,500,000

Objetivo estratégico	Estrategia	Tareas	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Posicionamiento orgánico en buscadores	Implementación de la modalidad de búsqueda por palabras clave, por medio de aplicaciones como Google Trends y Google AdWords; y con base en estas palabras clave crear el contenido de la empresa	Enero - Diciembre	Número de palabras clave / Número de clics obtenidos por palabras clave	Gerente Comercial	\$200,000
	Crear contenido audiovisual para lograr posicionamiento	Crear videos donde se cuenten algunos procesos de producción de las prendas, así como experiencias de compra entre otros.	Abril - Diciembre	Número de reproducciones presupuestadas / Número de reproducciones obtenidas	Administrador - Gerente Comercial	\$200,000
		Resolver dudas en video.	Abril - Diciembre	Número de dudas presentadas/ número de dudas resueltas.		
		Difundir videos por redes sociales y pagina web.	Abril - Diciembre	Número de reproducciones presupuestadas / Número de reproducciones obtenidas		
	Estrategia de expectativa para la inauguración del punto de venta	Diseño atractivo de la fachada.	Enero	Ingresos totales / Gastos	Administrador - Gerente Comercial	\$2,000,000
		Colocar carteles en la fachada del local, anunciando la pronta apertura del negocio sin dar demasiados detalles de los productos y servicios ofrecidos.	Enero			
		Evento de inauguración, donde se realicen demostraciones de las prendas.	Febrero			

Objetivo estratégico	Estrategia	Tareas	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
		Realizar descuentos y/o promociones los primeros días para aumentar el tráfico.	Febrero - Marzo			
Incrementar los beneficios de la empresa	Aumentar las ventas	Ventas especiales por liquidación de temporada.	Febrero - Diciembre	Ventas prospectadas / Ventas cerradas	Gerente Comercial	\$100,000
		Realizar showrooms a inicios de temporada donde se muestren las prendas estrella.	Febrero - Diciembre			\$400,000
		Diseñar un packaging con materiales reciclados para envolver las prendas.	Enero			\$500,000
		Decorar los escaparates de modo que se transmita interés al público que circula por el exterior del local.	Enero - Diciembre			\$350,000
	Convertir leads en clientes	Colocar formularios para captación de suscriptores en la web.	Enero	Número de leads captados / Número de leads convertidos en clientes	Gerente Comercial	\$100,000
		Construir relaciones con los clientes potenciales para compartir contenido personalizado.	Febrero - Diciembre		Administrador - Gerente Comercial	\$150,000
		Cuidar el cliente luego de la venta por medio de encuestas de experiencia y ofrecer garantía en los productos.	Febrero - Diciembre		Administrador - Gerente Comercial	\$150,000
Fidelizar a los clientes	Plan de acción de fidelización	Implementar un programa de puntos para las compras canceladas durante cada mes.	Enero - Febrero	Número de clientes retenidos / Número de clientes desertados	Administrador - Gerente Comercial	\$200,000

Objetivo estratégico	Estrategia	Tareas	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
		Ofrecer entregas a domicilio para las prendas elaboradas sobre medida.	Febrero - Diciembre		Gerente Comercial	\$150,000
		Crear una cultura verdaderamente centrada en el cliente.	Enero - Diciembre		Administrador - Gerente Comercial	No aplica
		Crear un grupo secreto o privado con los mejores clientes, que sirva para compartir información específica, intercambiar experiencias, entre otros contenidos.	Febrero		Administrador - Gerente Comercial	\$100,000
		Superar las expectativas de los clientes en cuanto a calidad de los productos y del servicio de asesoría de imagen.	Enero - Diciembre		Gerente Comercial	No aplica
TOTAL PRESUPUESTO						\$9,950,000

Fuente: Elaboración propia

7.1.2.12 Perfil del consumidor

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta realizada, se logran identificar las siguientes características de los compradores de las prendas de vestir ofrecidas por la empresa:

- Mujeres entre 25 y 49 años de edad.
- Estudiantes y trabajadoras.
- Pertenecientes a estratos sociales 2, 3 y 4 principalmente.
- Interesadas en las tendencias de moda (prendas de vestir), así como en la personalización de prendas acorde con su estilo.
- Han utilizado prenda de vestir sobre medida.
- Motivadas por la comodidad, calidad y exclusividad, es que realizan sus compras.

7.2 ESTUDIO TÉCNICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

7.2.1 Ficha técnica de los productos

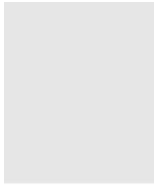
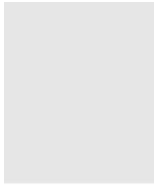
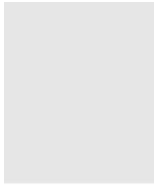
La ficha técnica, es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características técnicas de un objeto, material, producto o bien de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general contiene datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas, métodos de ensayo y especificaciones técnicas (ICONTEC, 2019).

En el caso del sector textil, la ficha técnica contiene toda la información necesaria para el desarrollo, producción y confección de las prendas de vestir. Se empieza a emplear para la creación y desarrollo del modelo y posteriormente para su producción y control de calidad. Permite producir una muestra más precisa y mejora los tiempos de entrega.

En la ficha técnica, y a lo largo del proceso de desarrollo del modelo, se establecen cuáles serán los requerimientos del modelo. Estos se han de cumplir tanto en su desarrollo como en su posterior producción. Con lo que el conjunto de documentación contenido en la ficha técnica lo convierte en el documento legal que establece como se ha de fabricar el modelo (SEAMPEDIA, 2018).

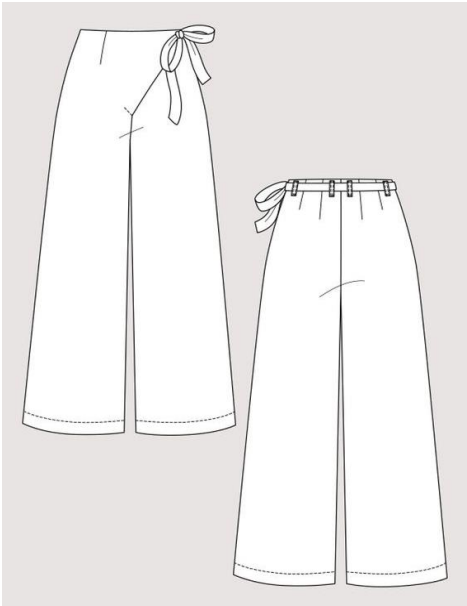
Las fichas técnicas presentadas a continuación, pertenecen a la línea de productos confeccionados en serie (blusa, pantalón, falda y abrigo), son prendas con cierto tipo de telas para tener un punto de referencia (se consideran todas las prendas sin accesorios adicionales y con pocas especificaciones y detalles). Es importante mencionar en este punto que la realización de una ficha técnica para las prendas confeccionadas sobre medida se dificulta, por la determinación exacta de la cantidad de insumos para cada una, para lo que se realizó una ficha técnica para un artículo base (Vestido).

Tabla 19 Ficha técnica blusa

Ficha técnica del producto														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Línea: prêt-a-porter</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Temporada: Otoño - verano</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Artículo / Tipo de prenda: Blusa</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Referencia: B0035</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Material: Chifón</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tallas: XS, S, M, L.</td></tr> </table>	Línea: prêt-a-porter	Temporada: Otoño - verano	Artículo / Tipo de prenda: Blusa	Referencia: B0035	Material: Chifón	Tallas: XS, S, M, L.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Opciones de color</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 18-1549 TCX Valiant Poppy </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE 427 U </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 15-1435 TPX Desert Flower </td> </tr> </table>		Opciones de color			 PANTONE® 18-1549 TCX Valiant Poppy	 PANTONE 427 U	 PANTONE® 15-1435 TPX Desert Flower
Línea: prêt-a-porter														
Temporada: Otoño - verano														
Artículo / Tipo de prenda: Blusa														
Referencia: B0035														
Material: Chifón														
Tallas: XS, S, M, L.														
Opciones de color														
 PANTONE® 18-1549 TCX Valiant Poppy	 PANTONE 427 U	 PANTONE® 15-1435 TPX Desert Flower												
Descripción y observaciones: Camisa casual, con superficie lisa, cuello de laso y corbata de moño.														
														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Muestra tela</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  </td> </tr> </table>	Muestra tela		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Medidas</th> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Largo delantero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Largo trasero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Distancia costuras:</td> </tr> </table>		Medidas	Largo delantero:	Largo trasero:	Distancia costuras:						
Muestra tela														
														
Medidas														
Largo delantero:														
Largo trasero:														
Distancia costuras:														

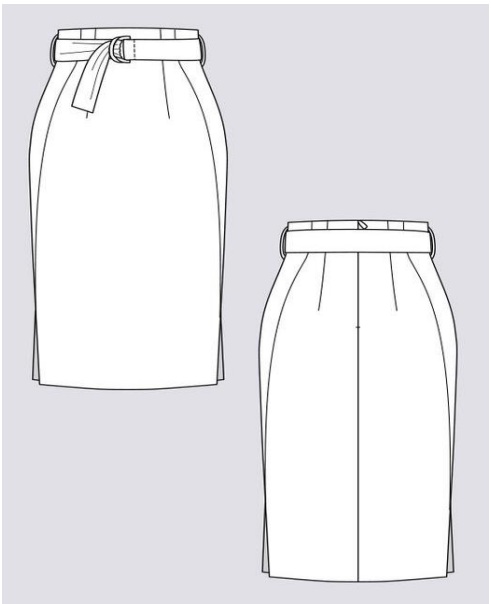
Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Ficha técnica pantalón

Ficha técnica del producto													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Línea: prêt-a-porter</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Temporada: Otoño - verano</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Artículo / Tipo de prenda: Pantalon</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Referencia: P0036</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Material: Lino</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tallas: XS, S, M, L.</td></tr> </table>	Línea: prêt-a-porter	Temporada: Otoño - verano	Artículo / Tipo de prenda: Pantalon	Referencia: P0036	Material: Lino	Tallas: XS, S, M, L.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 5px;">Opciones de color</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 13-0919 TCX Soybean </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 17-1145 TCX Autumn Maple </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 13-1404 TPX Pale Dogwood </td> </tr> </table>	Opciones de color			 PANTONE® 13-0919 TCX Soybean	 PANTONE® 17-1145 TCX Autumn Maple	 PANTONE® 13-1404 TPX Pale Dogwood
Línea: prêt-a-porter													
Temporada: Otoño - verano													
Artículo / Tipo de prenda: Pantalon													
Referencia: P0036													
Material: Lino													
Tallas: XS, S, M, L.													
Opciones de color													
 PANTONE® 13-0919 TCX Soybean	 PANTONE® 17-1145 TCX Autumn Maple	 PANTONE® 13-1404 TPX Pale Dogwood											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Descripción y observaciones: pantalon amplio, modelo de talle alto con cinturon.</td> </tr> </table>		Descripción y observaciones: pantalon amplio, modelo de talle alto con cinturon.											
Descripción y observaciones: pantalon amplio, modelo de talle alto con cinturon.													
													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Muestra tela</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  </td> </tr> </table>	Muestra tela		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Medidas</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Largo delantero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Largo trasero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Distancia costuras:</td> </tr> </table>	Medidas	Largo delantero:	Largo trasero:	Distancia costuras:						
Muestra tela													
													
Medidas													
Largo delantero:													
Largo trasero:													
Distancia costuras:													

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Ficha técnica falda

Ficha técnica del producto													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Línea: prêt-a-porter</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Temporada: Otoño - verano</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Artículo / Tipo de prenda: Falda</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Referencia: F0034</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Material: Dril</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tallas: XS, S, M, L.</td></tr> </table>	Línea: prêt-a-porter	Temporada: Otoño - verano	Artículo / Tipo de prenda: Falda	Referencia: F0034	Material: Dril	Tallas: XS, S, M, L.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Opciones de color</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 16-1341 TCX Butterum </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 19-1629 TPX Ruby Wine </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 16-0543 TCX Golden Lime </td> </tr> </table>	Opciones de color			 PANTONE® 16-1341 TCX Butterum	 PANTONE® 19-1629 TPX Ruby Wine	 PANTONE® 16-0543 TCX Golden Lime
Línea: prêt-a-porter													
Temporada: Otoño - verano													
Artículo / Tipo de prenda: Falda													
Referencia: F0034													
Material: Dril													
Tallas: XS, S, M, L.													
Opciones de color													
 PANTONE® 16-1341 TCX Butterum	 PANTONE® 19-1629 TPX Ruby Wine	 PANTONE® 16-0543 TCX Golden Lime											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Descripción y observaciones: Falda basica recta con pliegues, cinturon incluido.</td> </tr> </table>		Descripción y observaciones: Falda basica recta con pliegues, cinturon incluido.											
Descripción y observaciones: Falda basica recta con pliegues, cinturon incluido.													
													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Muestra tela</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  </td> </tr> </table>	Muestra tela		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Medidas</th> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Largo delantero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Largo trasero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Distancia costuras:</td> </tr> </table>	Medidas	Largo delantero:	Largo trasero:	Distancia costuras:						
Muestra tela													
													
Medidas													
Largo delantero:													
Largo trasero:													
Distancia costuras:													

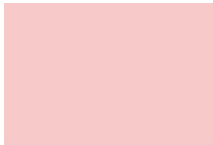
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Ficha técnica abrigo

Ficha técnica del producto													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Línea: prêt-a-porter</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Temporada: Otoño - verano</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Artículo / Tipo de prenda: Abrigo</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Referencia: CH0037</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Material: Gabardina</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tallas: XS, S, M, L.</td></tr> </table>	Línea: prêt-a-porter	Temporada: Otoño - verano	Artículo / Tipo de prenda: Abrigo	Referencia: CH0037	Material: Gabardina	Tallas: XS, S, M, L.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Opciones de color</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® Black 3 C </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE® 17-1227 TCX Café au Lait </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  PANTONE Simply Taupe 16- 0906 TCX </td> </tr> </table>	Opciones de color			 PANTONE® Black 3 C	 PANTONE® 17-1227 TCX Café au Lait	 PANTONE Simply Taupe 16- 0906 TCX
Línea: prêt-a-porter													
Temporada: Otoño - verano													
Artículo / Tipo de prenda: Abrigo													
Referencia: CH0037													
Material: Gabardina													
Tallas: XS, S, M, L.													
Opciones de color													
 PANTONE® Black 3 C	 PANTONE® 17-1227 TCX Café au Lait	 PANTONE Simply Taupe 16- 0906 TCX											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> Descripción y observaciones: Abrigo cuello camisa abierto, cinturón de lazo y abotonadura simple. </td> </tr> </table>			Descripción y observaciones: Abrigo cuello camisa abierto, cinturón de lazo y abotonadura simple.										
Descripción y observaciones: Abrigo cuello camisa abierto, cinturón de lazo y abotonadura simple.													
													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Muestra tela</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  </td> </tr> </table>	Muestra tela		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px 5px;">Medidas</th> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Largo delantero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Largo trasero:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Distancia costuras:</td> </tr> </table>	Medidas	Largo delantero:	Largo trasero:	Distancia costuras:						
Muestra tela													
													
Medidas													
Largo delantero:													
Largo trasero:													
Distancia costuras:													

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Ficha técnica vestido

Ficha técnica del producto							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Línea: Prenda sobre medida</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Temporada: Otoño - verano</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Artículo / Tipo de prenda: Vestido</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Referencia: VS0040</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Material: Fibra de algodón y poliéster</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tallas: M</td></tr> </table>	Línea: Prenda sobre medida	Temporada: Otoño - verano	Artículo / Tipo de prenda: Vestido	Referencia: VS0040	Material: Fibra de algodón y poliéster	Tallas: M	Opciones de color  PANTONE® 13-1520 Rose Quartz
Línea: Prenda sobre medida							
Temporada: Otoño - verano							
Artículo / Tipo de prenda: Vestido							
Referencia: VS0040							
Material: Fibra de algodón y poliéster							
Tallas: M							
Descripción y observaciones: Vestido mono largo con estampado floral, nudo por delante, bota ancha y tiro largo.							
							
Muestra tela 	Medidas <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Largo delantero:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Largo trasero:</td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Distancia costuras:</td></tr> </table>	Largo delantero:	Largo trasero:	Distancia costuras:			
Largo delantero:							
Largo trasero:							
Distancia costuras:							

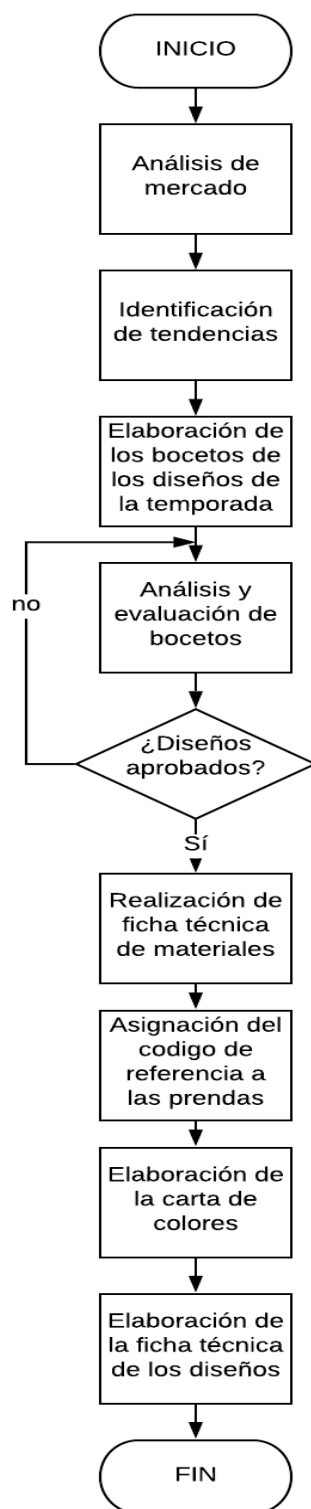
Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Flujogramas de procesos

El llamado flujograma o diagrama de flujos consiste en la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos y relaciones de diversos tipos a través de símbolos. Puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, distancias, tiempo.

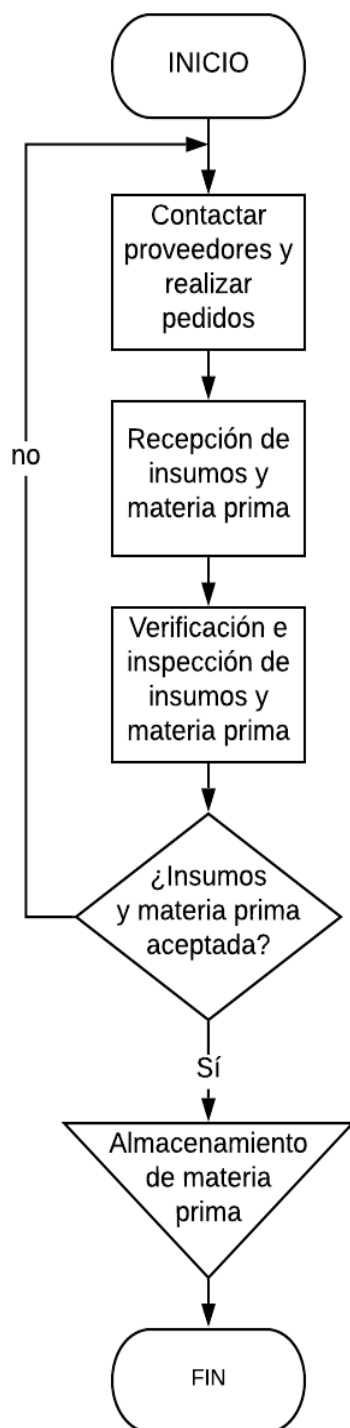
Para (Chiavenato, 1993), es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples; tiene como ventaja que indica la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. En relación a su importancia, el propio autor alude a que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada entre los recursos humanos de la organización.

Ilustración 42 Flujograma Diseño



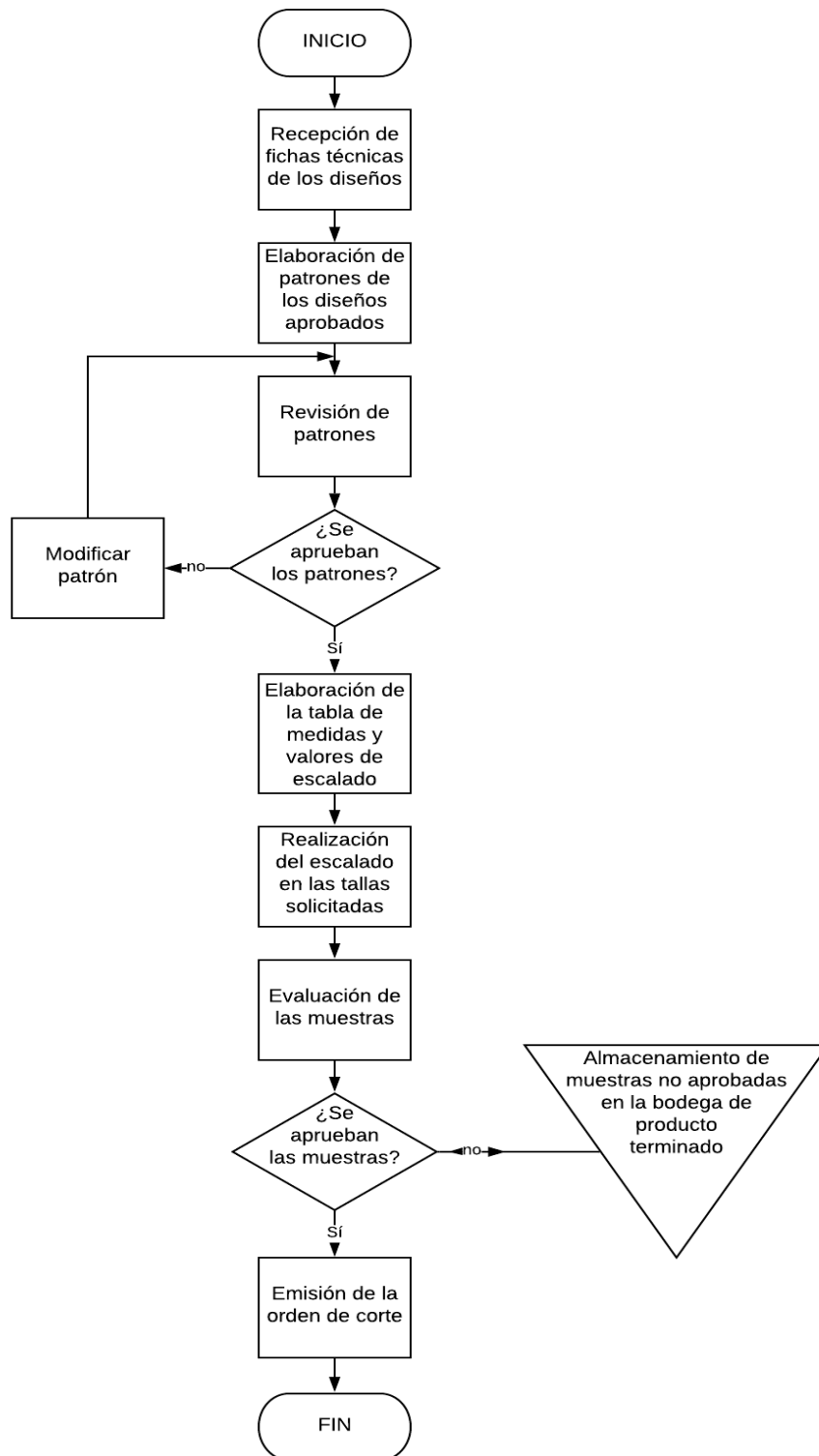
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 43 Flujograma Adquisición de materia prima



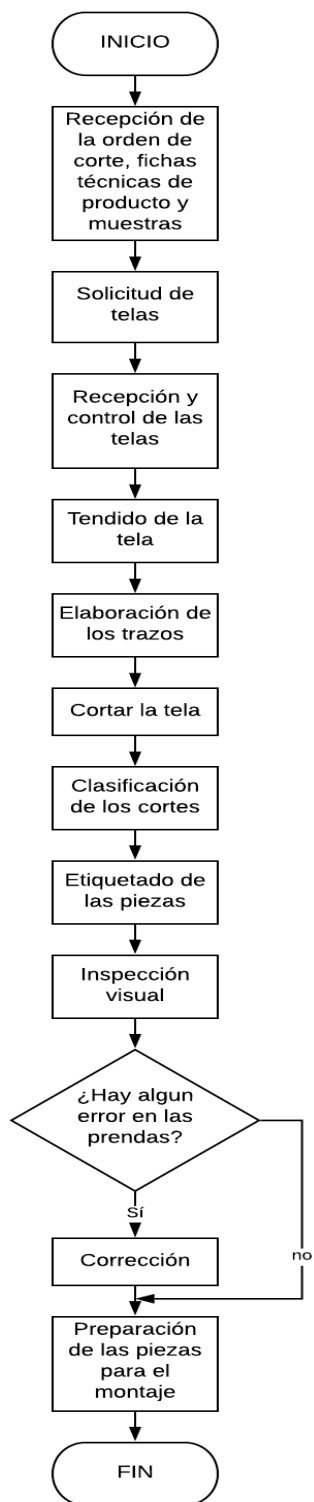
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 44 Flujograma Patronaje y escalado



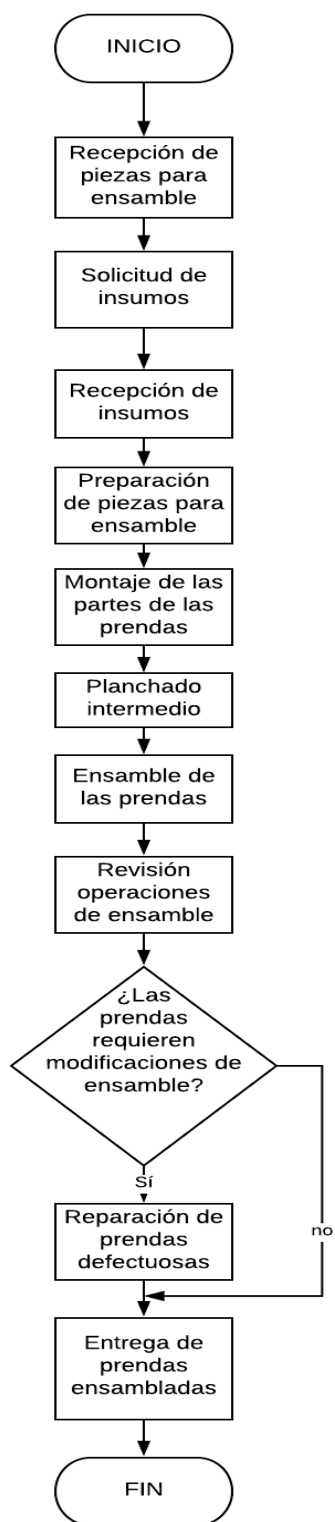
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 45 Flujograma Corte



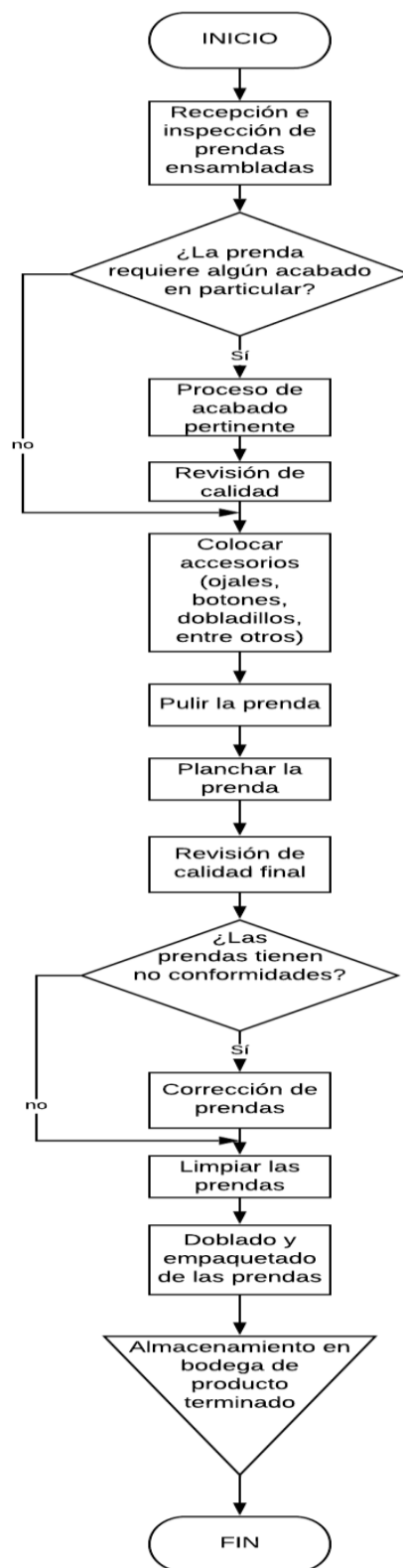
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 46 Flujograma Confección



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 47 Flujograma Acabados



Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Distribución en planta

La ubicación de las instalaciones es un aspecto fundamental para determinar el éxito de una empresa. Esto porque existen ciertos factores que influyen directamente en la competitividad de la misma.

La distribución en planta implica la ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, como el equipo de trabajo y el personal de taller (Muther, 1970).

A continuación, se presenta la ubicación de los distintos procesos y/o departamentos del sistema de producción propuesto, así como los equipos dentro de ellos.

Ilustración 48 Distribución en planta



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 49 Distribución en planta (vista 3D)



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Tabla de inversiones fijas

Todo proyecto requiere de la adquisición de una serie de recursos para el inicio y desarrollo de la empresa. Recursos que, dependiendo de las características se clasifican en maquinaria, muebles y enseres, equipos de oficina y edificaciones.

Tabla 24 Tabla de inversiones fijas

Necesidad o requerimiento	Tipo de inversión (Maquinaria, Muebles y enseres, equipos de oficina, edificaciones)	Unid.	Precio Unitario	Total	Años de vida útil	Valor depreciación
Terreno de 187 m ²	Edificaciones	1	\$110,000,000	\$110,000,000	45	\$1,555,556
Maquina Fileteadora	Maquinaria	2	\$1,340,000	\$2,680,000	10	\$268,000
Maquina plana	Maquinaria	3	\$1,158,000	\$3,474,000	10	\$347,400
Maquina collarín	Maquinaria	1	\$1,900,000	\$1,900,000	10	\$190,000
Maquina botonadora	Maquinaria	1	\$2,000,000	\$2,000,000	10	\$200,000
Maquina Ojaladora	Maquinaria	1	\$1,200,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Maquina cortadora circular	Maquinaria	2	\$290,000	\$580,000	10	\$58,000
Plancha industrial	Maquinaria	2	\$300,000	\$600,000	10	\$60,000
Mesa de corte con tendedora	Muebles y enseres	1	\$1,000,000	\$1,000,000	10	\$100,000
Mesa de corte	Muebles y enseres	1	\$370,000	\$370,000	10	\$37,000
Mesa de dibujo	Muebles y enseres	1	\$500,000	\$500,000	10	\$50,000
Mesa de planchado	Muebles y enseres	2	\$90,000	\$180,000	10	\$18,000
Mesa de embalaje	Muebles y enseres	1	\$500,000	\$500,000	10	\$50,000
Juego de reglas para modistería	Equipo de producción	1	\$37,000	\$37,000	NO SE DEPRECIA	
Tijeras de confección	Equipo de producción	4	\$35,000	\$140,000	NO SE DEPRECIA	
Estante metálico	Muebles y enseres	8	\$220,000	\$1,760,000	10	\$176,000
Maniqués para confección	Muebles y enseres	12	\$115,000	\$1,380,000	10	\$138,000
Maniqués tienda	Muebles y enseres	9	\$350,000	\$3,150,000	10	\$315,000
Silla de trabajo	Muebles y enseres	9	\$60,000	\$540,000	10	\$54,000

Necesidad o requerimiento	Tipo de inversión (Maquinaria, Muebles y enseres, equipos de oficina, edificaciones)	Unid.	Precio Unitario	Total	Años de vida útil	Valor depreciación
Mesa de trabajo	Muebles y enseres	3	\$400,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Archivador	Muebles y enseres	6	\$290,000	\$1,740,000	10	\$174,000
Silla de oficina	Muebles y enseres	3	\$190,000	\$570,000	10	\$57,000
Escritorio oficina	Muebles y enseres	3	\$530,000	\$1,590,000	10	\$159,000
Computador de mesa	Equipo de oficina	3	\$1,249,000	\$3,747,000	10	\$374,700
Computador portátil	Equipo de oficina	1	\$1,850,000	\$1,850,000	10	\$185,000
Impresora laser	Equipo de oficina	2	\$437,000	\$874,000	10	\$87,400
Teléfono	Equipo de oficina	5	\$120,000	\$600,000	10	\$60,000
Software de punto de venta	Equipo de oficina	1	\$1,200,000	\$1,200,000	NO SE DEPRECIA	
Software de diseño	Equipo de oficina	1	\$1,000,000	\$1,000,000	NO SE DEPRECIA	
Mostrador	Muebles y enseres	1	\$1,200,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Estante de ropa	Muebles y enseres	4	\$300,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Exhibidores modulares	Muebles y enseres	3	\$250,000	\$750,000	10	\$75,000
Sofá para tienda	Muebles y enseres	2	\$420,000	\$840,000	10	\$84,000
TOTAL INVERSIÓN				\$150,352,000	TOTAL DEP.	\$5,353,056

Fuente: Elaboración propia

Del total de los \$110.000.000 contemplados para la edificación, \$40.000.000 corresponden al terreno y los restantes \$70.000.000 corresponden al valor de la edificación, valor sobre el cual se aplica la depreciación.

7.2.5 Requerimientos de mano de obra

La mano de obra es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados, abarca temas como los sueldos, salarios y prestaciones sociales de todo el personal requerido, así como todas las obligaciones a que den lugar.

Tabla 25 Requerimientos de mano de obra

Nómina			Cargo	Número meses en el cargo primer año operación	Número de ocupantes del cargo	Salario Mensual	Auxilio de Transporte	Seguridad social - Empleador	Prestaciones nómina por pagar	Aportes parafiscales	Salario Mensual con prestaciones pagadas	Prestaciones por pagar (Cesantías, Intereses de cesantías, vacaciones)	Costo Total Anual	Costo anual total según número de ocupantes de cargo
								(8.50% Salud, 12% Pensión, Riesgos 0.50%,)	(cesantías 8.33% , intereses a las Cesantías 1%, prima 8.33%, vacaciones 4.17%)	Caja de compensación 4%				
SMMLV	\$828,116	3%	Gerente	12	1	\$2,000,000		\$420,000	\$436,600	\$80,000	\$2,666,600	\$270,000	\$35,239,200	\$35,239,200
AUX TRANSP	\$97,032	\$99,943	Asistente administrativo	12	1	\$950,000	\$97,032	\$199,500	\$224,521	\$38,000	\$1,371,750	\$137,303	\$18,108,634	\$18,108,634
ADMON			Diseñador de modas	12	1	\$1,500,000	\$97,032	\$315,000	\$344,586	\$60,000	\$2,105,065	\$211,553	\$27,799,414	\$27,799,414
			Publicista	12	1	\$900,000	\$97,032	\$189,000	\$213,606	\$36,000	\$1,305,085	\$130,553	\$17,227,654	\$17,227,654
SEG SOCIAL EMPRESA	SALUD	8.50%	Operarios	12	6	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$95,766,521
	PENSIÓN	12%	Recepcionista	12	1	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$15,961,087
PRESTAC SOCIALES	CESANTÍAS	8.33%	Asesor comercial	12	1	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$15,961,087
	INT CESA	1%	Aseadores	12	2	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$31,922,174
	PRIMA	8.33%												
	VACACION	4.17%				\$8,662,464	\$679,224	\$1,819,117	\$2,010,967	\$346,499	\$12,285,467	\$1,232,804	\$162,219,250	\$257,985,772
	RIESGOS	0.50%				TOTAL NÓMINA		\$11,584,305	\$10,980,185					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Proyección requerimientos de mano de obra tres (3) primeros años

CARGO	TOTAL NOMINA AÑO 2	PRESTACIONES POR PAGAR AÑO 2	TOTAL NOMINA AÑO 3	PRESTACIONES POR PAGAR AÑO 3
Gerente	\$ 36,578,290	\$ 3,363,120	\$ 37,968,265	\$ 3,490,919
Asistente administrativo	\$ 18,796,762	\$ 1,710,247	\$ 19,511,039	\$ 1,775,237
Diseñador de modas	\$ 28,855,792	\$ 2,635,105	\$ 29,952,312	\$ 2,735,239
Publicista	\$ 17,882,305	\$ 1,626,169	\$ 18,561,833	\$ 1,687,964
Operarios	\$ 99,405,649	\$ 9,031,752	\$ 103,183,064	\$ 9,374,958
Recepcionista	\$ 16,567,608	\$ 1,505,292	\$ 17,197,177	\$ 1,562,493
Asesor comercial	\$ 16,567,608	\$ 1,505,292	\$ 17,197,177	\$ 1,562,493
Aseadores	\$ 33,135,216	\$ 3,010,584	\$ 34,394,355	\$ 3,124,986
TOTAL NOMINA	\$ 267,789,231	\$ 24,387,561	\$ 277,965,222	\$ 25,314,289

Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Requerimientos de materia prima e insumos

Existen en la actualidad una enorme gama de insumos en la industria de la confección, artículos de diferentes tamaños, colores, materiales y formas, por medio de los cuales las ideas propuestas para una colección se materializan.

Las necesidades de materia prima e insumos detalladas en las siguientes tablas, se realizaron con base en las fichas técnicas previamente elaboradas sobre cada una de las líneas de productos que la organización ofrece.

Tabla 27 Requerimientos de materia prima e insumos (blusa)

LINEA DE PRODUCTO: BLUSA						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela chiffon	Metro	\$13,000	1	\$13,000	\$13,494	\$14,006
Broche	Unidad	\$500	1	\$500	\$519	\$538
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$17,000	\$17,646	\$18,316

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28 Requerimientos de materia prima e insumos (pantalón)

LINEA DE PRODUCTO: PANTALON						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela lino	Metro	\$15,000	1.40	\$21,000	\$21,798	\$22,626
Cremallera	Metro	\$8,000	0.30	\$2,400	\$2,491	\$2,586
Botón	Unidad	\$500	1	\$500	\$519	\$539
Cinturón	Metro	\$7,000	0.50	\$3,500	\$3,633	\$3,771
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$30,900	\$32,074	\$33,293

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Requerimientos de materia prima e insumos (vestido)

LINEA DE PRODUCTO: VESTIDO						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela	Metro	\$15,000	1.70	\$25,500	\$26,469	\$27,475
Cremallera	Metro	\$8,000	0.30	\$2,400	\$2,491	\$2,586
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$31,400	\$32,593	\$33,832

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30 Requerimientos de materia prima e insumos (falda)

LINEA DE PRODUCTO: FALDA						
Descripción	unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela Drill	Metro	\$13,000	1	\$13,000	\$13,494	\$14,007
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Botón	unidad	\$500	1	\$500	\$519	\$539
Hebilla	Unidad	\$3,000	1	\$3,000	\$3,114	\$3,232
Cremallera	Metro	\$8,000	0.30	\$2,400	\$2,491	\$2,586
Cinturón	Metro	\$7,000	0.50	\$5,000	\$5,190	\$5,387
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$27,400	\$28,441	\$29,522

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31 Requerimientos de materia prima e insumos (abrigo)

LINEA DE PRODUCTO: ABRIGO						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela gabardina	Metro	\$14,000	1.50	\$21,000	\$21,798	\$22,626
Forro	Metro	\$7,000	1.50	\$10,500	\$10,899	\$11,313
Botón	Unidad	\$500	10	\$5,000	\$5,190	\$5,387
Cinturón	Metro	\$9,000	0.50	\$4,500	\$4,671	\$4,848
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077

Costo total unitario	\$44,500	\$46,191	\$47,946
-----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

7.2.7 Presupuesto de compras

Este presupuesto de compras contiene la cantidad de dinero necesaria para alcanzar los objetivos deseados en cuanto al pronóstico de las ventas para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Para la realización de este presupuesto se tuvo en cuenta la proyección de ventas con los volúmenes indicados para la elaboración del producto, así como los costes de los requerimientos de la materia prima e insumos.

Tabla 32 Presupuesto de compras año 1

Producto	Precio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO 1
Blusa	\$17,000	\$5,910,135	\$6,453,370	\$7,101,325	\$7,755,825	\$9,097,550	\$7,630,161	\$9,786,084	\$7,486,171	\$8,005,844	\$8,397,235	\$10,906,588	\$88,530,288
Pantalón	\$30,900	\$5,396,252	\$6,238,525	\$6,785,764	\$7,057,004	\$8,141,965	\$6,840,488	\$8,948,547	\$6,790,522	\$7,254,486	\$7,632,794	\$10,911,470	\$81,997,816
Vestido	\$31,400	\$2,132,500	\$2,894,107	\$3,411,516	\$3,588,015	\$4,238,403	\$3,343,817	\$4,603,491	\$2,330,759	\$3,890,240	\$3,972,445	\$5,031,442	\$39,436,736
Falda	\$27,400	\$664,587	\$1,031,692	\$1,455,762	\$1,656,193	\$1,867,173	\$1,059,120	\$2,071,824	\$978,947	\$1,854,514	\$1,725,816	\$2,527,540	\$16,893,169
Abrigo	\$44,500	\$359,783	\$558,520	\$836,066	\$1,038,230	\$1,171,863	\$877,184	\$1,322,629	\$955,994	\$1,607,029	\$1,792,060	\$2,141,563	\$12,660,918
TOTAL MES		\$14,463,257	\$17,176,213	\$19,590,432	\$21,095,267	\$24,516,954	\$19,750,770	\$26,732,575	\$18,542,393	\$22,612,113	\$23,520,351	\$31,518,603	\$239,518,926

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33 Presupuesto de compras tres (3) primeros años

Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusa	\$88,530,288	\$107,170,232	\$120,246,766
Pantalón	\$81,997,816	\$97,608,853	\$109,518,741
Vestido	\$39,436,736	\$47,806,725	\$53,639,934
Falda	\$16,893,169	\$20,346,201	\$22,828,773
Abrigo	\$12,660,918	\$14,971,887	\$16,798,704
TOTAL	\$239,518,926	\$287,903,898	\$323,032,919

Fuente: Elaboración propia

7.2.8 Costos indirectos de fabricación

Tabla 34 Costos indirectos de fabricación

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Insumos de aseo (70%)	\$7,056,000	\$7,324,128	\$7,602,445
EPP (Elementos de Protección Personal)	\$8,467,200	\$8,788,954	\$9,122,934
Servicios públicos (70%)	\$63,504,000	\$65,917,152	\$68,422,004
Insumos cafetería (70%)	\$4,939,200	\$5,126,890	\$5,321,711
Mano de obra indirecta (aseadores, diseñador de modas,)	\$59,721,588	\$61,991,008	\$64,346,667
Depreciación maquinaria	\$1,243,400	\$1,243,400	\$1,243,400
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$144,931,388	\$150,438,781	\$156,155,454

Fuente: Elaboración propia.

NOTA: Para el costo de los insumos de aseo, servicios públicos e insumos de cafetería, se tiene previsto que un 70% de dichos costos se destinan para el área de producción y el restante 30% se destina el área administrativa. Los EPP (Elementos de Protección Personal) en su totalidad, estarán destinados al área de producción.

7.2.9 Costos preoperativos

Tabla 35 Costos preoperativos

Inversiones diferidas (preoperativos)	Costo	AMORTIZACIÓN 5 AÑOS
Adecuaciones y mejoras locativas	\$5,000,000	\$1,000,000
Decoración general del almacén	\$3,000,000	\$600,000
Gastos de constitución de la empresa	\$252,000	\$50,400
Plan de marketing	\$9,950,000	\$1,990,000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$18,202,000	\$3,640,400

Fuente: Elaboración propia

7.2.10 Inversión inicial del proyecto

A continuación, se relacionan los recursos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, incluyendo insumos, materiales y gastos de personal para los primeros tres meses de funcionamiento:

Tabla 36 Inversión inicial del proyecto

Recursos		Valor
Inversiones diferidas (Preoperativos)	1	\$18,202,000
Inversiones fijas	1	\$150,352,000
Requerimientos de mano de obra	3	\$58,622,753
Presupuesto de compras	3	\$51,229,902
Otros costos de producción	3	\$3,570,000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$281,976,655

Fuente: Elaboración propia

El total de las inversiones suma \$281,976,655 teniendo en cuenta, como ya se mencionó el funcionamiento por tres meses y la puesta en marcha. Los otros costos de producción, están compuesto por implementos de aseo, EPP, insumos de cafetería y servicios públicos, que mensualmente suman \$1.190.000.

7.2.11 Financiación del proyecto

La inversión inicial para la formación de la empresa asciende a los \$281,976,655. Recursos que se obtendrán de la siguiente manera:

Tabla 37 Financiación del proyecto

Inversión inicial	Aporte de los socios	40%	\$112,790,662
\$281,976,655	Financiación	60%	\$169,185,993

Fuente: Elaboración propia

7.2.11.1 Amortización del crédito

El valor a financiar es de \$ 169,185,993, que para términos de solicitud de préstamo se aproxima a \$ 170,000,000. La diferencia con respecto al valor a financiar (\$814,007), se clasifica como disponible en el balance general que se detallara posteriormente. El crédito será adquirido por medio del banco Davivienda mediante la modalidad de libre inversión, a una tasa del 20,55% efectivo anual y a un plazo de 60 meses (5 años).

A continuación, se detallará la correspondiente amortización:

Financiación del 60%	\$169,185,993
Valor del préstamo aporx.	\$170,000,000
Plazo (Meses)	60
Tasa de interés mensual	1.57%
Valor de la cuota	\$4,394,941

Tabla 38 Amortización del crédito

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo Final
1	\$170,000,000	\$4,394,941	\$2,669,000	\$1,725,941	\$168,274,059
2	\$168,274,059	\$4,394,941	\$2,641,903	\$1,753,038	\$166,521,021
3	\$166,521,021	\$4,394,941	\$2,614,380	\$1,780,561	\$164,740,461
4	\$164,740,461	\$4,394,941	\$2,586,425	\$1,808,515	\$162,931,945
5	\$162,931,945	\$4,394,941	\$2,558,032	\$1,836,909	\$161,095,036
6	\$161,095,036	\$4,394,941	\$2,529,192	\$1,865,749	\$159,229,287
7	\$159,229,287	\$4,394,941	\$2,499,900	\$1,895,041	\$157,334,246

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo Final
8	\$157,334,246	\$4,394,941	\$2,470,148	\$1,924,793	\$155,409,453
9	\$155,409,453	\$4,394,941	\$2,439,928	\$1,955,012	\$153,454,441
10	\$153,454,441	\$4,394,941	\$2,409,235	\$1,985,706	\$151,468,735
11	\$151,468,735	\$4,394,941	\$2,378,059	\$2,016,882	\$149,451,853
12	\$149,451,853	\$4,394,941	\$2,346,394	\$2,048,547	\$147,403,307
13	\$147,403,307	\$4,394,941	\$2,314,232	\$2,080,709	\$145,322,598
14	\$145,322,598	\$4,394,941	\$2,281,565	\$2,113,376	\$143,209,222
15	\$143,209,222	\$4,394,941	\$2,248,385	\$2,146,556	\$141,062,666
16	\$141,062,666	\$4,394,941	\$2,214,684	\$2,180,257	\$138,882,409
17	\$138,882,409	\$4,394,941	\$2,180,454	\$2,214,487	\$136,667,922
18	\$136,667,922	\$4,394,941	\$2,145,686	\$2,249,254	\$134,418,668
19	\$134,418,668	\$4,394,941	\$2,110,373	\$2,284,568	\$132,134,101
20	\$132,134,101	\$4,394,941	\$2,074,505	\$2,320,435	\$129,813,665
21	\$129,813,665	\$4,394,941	\$2,038,075	\$2,356,866	\$127,456,799
22	\$127,456,799	\$4,394,941	\$2,001,072	\$2,393,869	\$125,062,930
23	\$125,062,930	\$4,394,941	\$1,963,488	\$2,431,453	\$122,631,477
24	\$122,631,477	\$4,394,941	\$1,925,314	\$2,469,627	\$120,161,851
25	\$120,161,851	\$4,394,941	\$1,886,541	\$2,508,400	\$117,653,451
26	\$117,653,451	\$4,394,941	\$1,847,159	\$2,547,782	\$115,105,670
27	\$115,105,670	\$4,394,941	\$1,807,159	\$2,587,782	\$112,517,888
28	\$112,517,888	\$4,394,941	\$1,766,531	\$2,628,410	\$109,889,478
29	\$109,889,478	\$4,394,941	\$1,725,265	\$2,669,676	\$107,219,802
30	\$107,219,802	\$4,394,941	\$1,683,351	\$2,711,590	\$104,508,212
31	\$104,508,212	\$4,394,941	\$1,640,779	\$2,754,162	\$101,754,051
32	\$101,754,051	\$4,394,941	\$1,597,539	\$2,797,402	\$98,956,648
33	\$98,956,648	\$4,394,941	\$1,553,619	\$2,841,321	\$96,115,327
34	\$96,115,327	\$4,394,941	\$1,509,011	\$2,885,930	\$93,229,397
35	\$93,229,397	\$4,394,941	\$1,463,702	\$2,931,239	\$90,298,158
36	\$90,298,158	\$4,394,941	\$1,417,681	\$2,977,260	\$87,320,898
37	\$87,320,898	\$4,394,941	\$1,370,938	\$3,024,003	\$84,296,896
38	\$84,296,896	\$4,394,941	\$1,323,461	\$3,071,479	\$81,225,416
39	\$81,225,416	\$4,394,941	\$1,275,239	\$3,119,702	\$78,105,714
40	\$78,105,714	\$4,394,941	\$1,226,260	\$3,168,681	\$74,937,033
41	\$74,937,033	\$4,394,941	\$1,176,511	\$3,218,429	\$71,718,604
42	\$71,718,604	\$4,394,941	\$1,125,982	\$3,268,959	\$68,449,645
43	\$68,449,645	\$4,394,941	\$1,074,659	\$3,320,281	\$65,129,364
44	\$65,129,364	\$4,394,941	\$1,022,531	\$3,372,410	\$61,756,955
45	\$61,756,955	\$4,394,941	\$969,584	\$3,425,357	\$58,331,598

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo Final
46	\$58,331,598	\$4,394,941	\$915,806	\$3,479,135	\$54,852,463
47	\$54,852,463	\$4,394,941	\$861,184	\$3,533,757	\$51,318,706
48	\$51,318,706	\$4,394,941	\$805,704	\$3,589,237	\$47,729,469
49	\$47,729,469	\$4,394,941	\$749,353	\$3,645,588	\$44,083,881
50	\$44,083,881	\$4,394,941	\$692,117	\$3,702,824	\$40,381,057
51	\$40,381,057	\$4,394,941	\$633,983	\$3,760,958	\$36,620,099
52	\$36,620,099	\$4,394,941	\$574,936	\$3,820,005	\$32,800,094
53	\$32,800,094	\$4,394,941	\$514,961	\$3,879,979	\$28,920,115
54	\$28,920,115	\$4,394,941	\$454,046	\$3,940,895	\$24,979,220
55	\$24,979,220	\$4,394,941	\$392,174	\$4,002,767	\$20,976,453
56	\$20,976,453	\$4,394,941	\$329,330	\$4,065,610	\$16,910,843
57	\$16,910,843	\$4,394,941	\$265,500	\$4,129,440	\$12,781,402
58	\$12,781,402	\$4,394,941	\$200,668	\$4,194,273	\$8,587,129
59	\$8,587,129	\$4,394,941	\$134,818	\$4,260,123	\$4,327,007
60	\$4,327,007	\$4,394,941	\$67,934	\$4,327,007	\$0

Fuente: Elaboración propia

7.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

7.3.1 Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos (Serna, 2008).

En términos generales, la misión de una empresa responde las siguientes preguntas:

- **¿En qué negocio estamos?** La empresa se encuentra en el negocio de la moda, más específicamente en el sector de los textiles y confecciones, uno de los más

dinámicos y relevantes para el país gracias a los cambios económicos y de tendencias, de surgimiento de innovación y tecnología.

- **¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito básico?** La empresa existe básicamente para ofrecer prendas de vestir a un segmento específico del mercado y que tengan la necesidad de verse y sentirse bien en todas las ocasiones de la vida tanto personal como profesional, buscando un equilibrio entre versatilidad y elegancia. Además, busca fomentar el empoderamiento femenino, invitándolas a crear su propio estilo y a reinventarse a sí mismas a través de su forma de vestir, destacando así su personalidad.
- **¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?** Para lograr una diferenciación de la competencia, la empresa apuesta desde el área de diseño a ofrecer un producto único, desarrollando prendas innovadoras, no solo con un alto valor estético sino también conservando la comodidad y empleando tanto buenos materiales como buena mano de obra. Adicionalmente, se busca crear una conexión cercana entre la marca y el cliente por medio de la personalización que permitirá a los clientes tener una visión propia de las prendas que desean lucir, a la vez que se logra una mayor fidelización de los mismos.
- **¿Cuáles son los productos o servicios presentes?** La empresa ofrecerá dos líneas de prendas de vestir: una línea de vestir sobre medida, que son prendas con un enfoque de alta costura, ya que requieren más trabajo manual que cualquier otra prenda. La segunda línea de vestir, son prendas que se producen en serie con patrones que se repiten en función de la demanda. Adicional a esto se ofrecerá el servicio de asesoría de imagen, para enseñar a elegir las prendas y los estilos más idóneos para las diferentes ocasiones de la vida de los clientes.
- **¿Cuáles son los canales de distribución actuales?** El canal que la empresa ha reconocido para llevar las prendas de vestir desde el productor hasta el consumidor, es un canal directo que permite a la empresa poder comercializar o vender los productos o servicios directamente al consumidor final.
- **¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?** Estos objetivos son: el aumento de la rentabilidad, traducido en la obtención de mayores beneficios, bien sea por el desarrollo de nuevos mercados, la búsqueda de nuevos productos o por el establecimiento de una estrategia de negocio que reduzca o ajuste los costos, permitiendo en última instancia aumentar los márgenes de ganancia para la empresa. El otro objetivo es el aumento de la cuota de mercado, llegando a un público potencialmente más alto, apostando por sectores demográficos y geográficos diferentes.
- **¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?**

Con nuestros clientes:

- Brindar un trato profesional.
- Velar por la calidad de nuestros productos y servicios.

- Transparencia en todos los procesos que realice la empresa.
- Contribuir con los clientes, empleados, comunidad y medio ambiente para su seguridad y bienestar en todos los procesos que la empresa adopte.

Con nuestros empleados:

- Ofrecer empleos que mejoren las condiciones de vida con compensaciones equitativas, relacionadas con las competencias y el desempeño en el puesto de trabajo.
- Proporcionar medidas que garanticen la seguridad de todos los empleados.
- Promover el desarrollo y crecimiento personal dentro de la empresa.
- Compartir abiertamente la información dentro de los límites legales y de las políticas de la empresa, de una forma clara, completa y oportuna.

Con nuestros inversionistas:

- Mantener una gestión que permita un rendimiento equitativo y competitivo para los inversionistas.
- Atender oportunamente solicitudes, sugerencias y reclamaciones.
- Proteger y conservar los bienes y el patrimonio de la empresa.

Con nuestra comunidad:

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de desarrollo de la comunidad.
- Minimizar el impacto ambiental como consecuencia del desarrollo normal de nuestras operaciones.
- Promover la participación de los empleados en asuntos cívicos de la comunidad.

Con nuestra competencia:

- Fomentar un comportamiento competitivo beneficioso y basado en el respeto mutuo.
- Respetar los derechos de propiedad tanto tangibles como intangibles.
- Rechazar de forma rotunda la obtención de información por medios deshonestos o no éticos.

las respuestas a estas preguntas constituyen la base para la formulación de la misión de la empresa, que a continuación se propone:

MISIÓN

Diseñar, producir y comercializar piezas de vestir únicas, en ediciones limitadas, con altos estándares de calidad y comodidad para mujeres que buscan un equilibrio entre versatilidad y elegancia, fomentando el empoderamiento femenino a través de su forma de vestir y complementándose perfectamente con el servicio de asesoría de imagen;

asumiendo un compromiso en el cumplimiento de todas las actividades hacia clientes, accionistas, colaboradores y la sociedad en general.

7.3.2 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008).

Al respecto se propone la siguiente visión para la empresa:

VISIÓN

Para 2024 ser reconocidos a nivel local y regional como una empresa altamente competitiva, con capacidad de enfrentarse con éxito a los desafíos, oportunidades y estar a la vanguardia de las necesidades de los consumidores y del mercado, desarrollando así mejores soluciones que generen seguridad para el futuro y maximicen la rentabilidad de nuestros grupos de interés.

7.3.3 Principios corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen una norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Serna, 2008).

Al respecto, los siguientes son los principios corporativos adoptados en la propuesta de empresa:

- **Responsabilidad social:** nos comprometemos con el uso responsable y racional de todos los recursos, entregando productos que mejoren la calidad de vida tanto de colaboradores, clientes y sociedad en general.
- **Trabajo en equipo:** creemos en la unión de los talentos y esfuerzos personales para el logro de los objetivos de la empresa.
- **Actitud de servicio:** cumpliremos con las expectativas de nuestros clientes, atendiendo y resolviendo sus necesidades.
- **Innovación:** con el objetivo de garantizar la permanencia de la empresa en el futuro, se hace énfasis en la creatividad, la práctica de nuevos conceptos empresariales, adopción de nuevas tecnologías y servicios, como base de la competitividad.
- **Compromiso:** asumimos las acciones con esfuerzo, dedicación y empeño, generando confianza en todas las actividades hacia los clientes, accionistas, colaboradores y sociedad en general.

- **Respeto:** velamos por un actuar correcto, donde se respete la dignidad de los clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.

7.3.4 Nombre de la empresa

La moda es un sector altamente competitivo y cambiante, es una industria que cada temporada varía en buena parte su producto, lo que pervive a largo plazo e influye de forma importante en la decisión de compra es la marca, el imaginario creado a su alrededor, la experiencia.

El nombre e identidad visual de dichas marcas son elementos que acompañan y forman parte de la continuidad de las mismas. Por eso, elegir el nombre adecuado para una marca de ropa, que represente los valores, atributos, propósito y personalidad y que pueda convivir y respaldar a diferentes estilos y colecciones en el tiempo, es clave (SUMMA BRANDING, s.f.).

Para el caso de este proyecto, el nombre elegido "**GIRANO**" se enfoca en la conjugación de los apellidos de uno de los autores de dicha investigación (Giraldo - Noreña), esta tendencia de utilizar nombres propios es una de las más habituales en el mundo de la moda, donde los diseñadores y su personalidad se convierten en la seña de identidad de la marca, reflejando su individualidad, al tiempo que se da un toque personal a los productos y a la marca, ya que la ropa es uno de los elementos que configuran la identidad de las personas; de este modo se asegura que el nombre elegido sea único, reconocible y deseado.

7.3.5 Slogan de la empresa

El eslogan es un término que se utiliza en el medio de la publicidad para referirse a una consigna que generalmente es de carácter comercial, formando parte de una propaganda, con la finalidad de crear y darle forma a una idea. Lo importante es que dicha frase sea sencilla de recordar para las personas. Un slogan básicamente busca que las personas se sientan atraídas por ciertos y determinados productos o servicios, haciendo énfasis en sus características o vinculándolo con algún valor representativo.

De acuerdo con lo que se ha definido hasta el momento como modelo de negocio, el slogan propuesto para identificar la empresa es **Viste a la moda, viste Girano**. De este modo se pone a la empresa como referente, estando al día con las tendencias que se imponen en la industria de la moda.

7.3.6 Logo de la empresa

Ilustración 50 Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7.3.7 Estructura organizacional

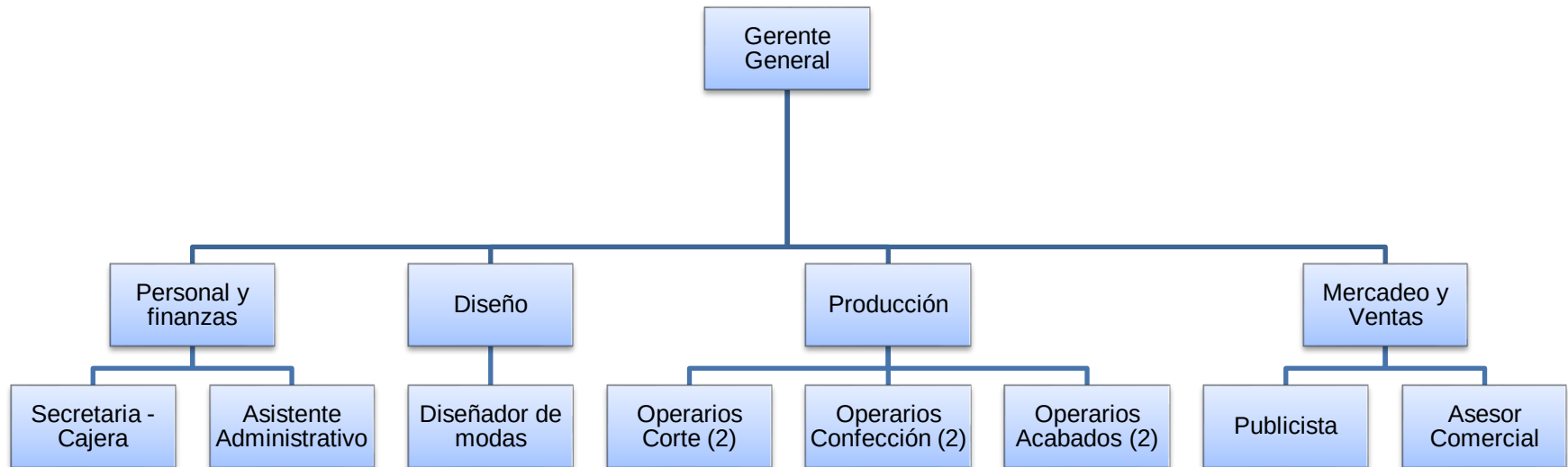
La organización de una empresa es fundamental para mejorar sus condiciones, hacerla más eficaz y rentable en su totalidad y dentro de un clima estable.

El organigrama es la representación de la estructura organizacional, que busca reflejar la estrategia de la compañía para afrontar los retos del mercado; esta herramienta se puede definir como la columna vertebral de la empresa. Para poder sobrevivir a un entorno cambiante, se debe adaptar a la estrategia de la empresa y ser flexible a estos cambios. A través de esta estructura, se puede ver su flujo de gestión, su organización, su cultura, sus canales para promover nuevos retos y su sistema de toma de decisiones.

La estructura definida para la empresa en mención, es de disposición grafica vertical, donde los datos se presentan en forma de estructura piramidal con el Gerente General dispuesto en la punta superior y luego se representan los siguientes niveles jerárquicos de forma escalonada. De esto se asume que la autoridad está centrada en la cúspide, donde se toman las decisiones y se asume el control; autoridad que supervisa toda la organización y centraliza los canales de comunicación.

Este modelo de estructura lineal, es el apropiado para una empresa pequeña por su carácter sencillo y de fácil comprensión; en él se consigna la organización en su totalidad y se definen perfectamente las responsabilidades de todos los involucrados en la misma, evidenciándose 4 departamentos agrupados por funciones y considerados las áreas básicas de gestión de la compañía.

Ilustración 51 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

7.3.8 Perfiles de cargos

La empresa conformara un grupo de trabajo comprometido a cumplir los objetivos organizacionales para asegurar la satisfacción del cliente, para lo cual se definen los perfiles de los cargos como una herramienta fundamental en lo concerniente a la ejecución y mejoramiento continuo de las actividades realizadas y así poder cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización.

Tabla 39 Procedimientos y funciones gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Experiencia mínima de tres (3) años como Subgerente o Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Ser responsable de las operaciones, incluyendo las finanzas - liquidez, estimados financieros, mercadeo y enlace con gobiernos y clientes. Planeación estratégica, responsabilidad general por la calidad y HSE (salud, seguridad y medio ambiente) en todas las operaciones de su área de influencia.	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Visión empresarial y capacidad de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo. ▪ Capacidad de liderazgo, carisma, motivación y un alto compromiso con el trabajo. ▪ Altísimo dominio de la expresión oral y escrita, que le permita ser portavoz de la organización cuando sea necesario. ▪ Instintos empresariales, capacidad de toma de decisiones y mucho coraje. ▪ Compromiso con la empresa, honestidad y un recorrido profesional que inspire al equipo de trabajo. ▪ Manejo de Windows, Internet Explorer, Office (Word, Excel, Power Point)	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas. ▪ Presentar los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas. ▪ Presentar para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. ▪ Someter a aprobación, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos. ▪ Revisar la parte contable con el asistente administrativo ▪ Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa ▪ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 Riesgos asociados al cargo de gerente

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Mecánico	Caída de personas al mismo nivel	Caída en un lugar de paso o superficie de trabajo
		Caída sobre o contra objetos
		Tipo de suelo inestable o deslizante
	Choque contra objetos inmóviles	Choque o golpes contra escritorios, sillas u otro equipo de oficina
	Manejo de productos inflamables	Instalaciones eléctricas en mal estado
		Almacenamiento de papel y materiales combustibles
Físico	Iluminación	Bajo nivel de iluminación
		Elevado nivel de iluminación
		Iluminación no adecuada para el puesto de trabajo
Ergonómico	Puesto de trabajo con pantalla de visualización de datos	Uso excesivo del computador
		Exposición a los rayos que desprende los aparatos electrónicos
	Posturas forzadas y prolongadas	Duración prolongada de la mala postura
		Frecuencia de los movimientos
		Trabajo repetitivo
Psicosocial	Trabajo bajo presión	Cumplimiento de compromisos y fechas
	Alta responsabilidad	Responsable de áreas, tareas y personal a cargo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Procedimientos y funciones diseñador de modas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Diseñador de modas
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Diseño de Modas
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Tres (3) años de experiencia
OBJETIVO DEL CARGO	
Crear diseños de accesorios y ropa teniendo en cuenta las tendencias actuales y demandas del mercado que satisfagan las necesidades del cliente, así mismo, revisar detalladamente las especificaciones técnicas para la realización de las prendas para llevar a cabo el patronaje que será dirigido a las otras áreas de la empresa	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Conocimiento integral de todos los procesos productivos, desde composición de telas hasta el planeamiento de la producción ▪ Interés por la moda y las nuevas tendencias ▪ Ser una persona organizada y con capacidad para planificar ▪ Habilidades de comunicación y negociación, creativas y artísticas ▪ Ser capaz de aplicar sus ideas en un diseño en tres dimensiones ▪ Comprensión de diferentes técnicas confección de ropa y conocimiento de los distintos materiales, ▪ Trabajar con plazos de tiempo limitados y presupuestos concretos ▪ Tener conocimientos de software de diseño.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Analizar el mercado para identificar las tendencias y las necesidades de los clientes ▪ Elaborar los bocetos para los diseños de las diferentes temporadas ▪ Realizar la ficha técnica para los materiales que se utilizan en la realización de las prendas ▪ Asignar los códigos de referencias de las prendas ▪ Conocer y apropiar adecuadamente los materiales, textiles y colores, de manera funcional y creativa ▪ Definir las especificaciones técnicas para las prendas de vestir y tener conocimiento sobre telas, patrones, formas y colores ▪ Recepción de fichas técnicas de los diseños ▪ Elaborar los patrones de los diseños que ya han sido revisados y aprobados ▪ Elaborar la tabla de medidas y valores de escalado ▪ Realizar la función de escalado en las tallas que se solicita ▪ Revisar finalmente para ser enviado al área de corte ▪ Supervisar el control de calidad, el patronaje. (Apoyado en un operario de corte)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 Riesgos asociados al cargo de diseñador de modas

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Posturas forzadas	Duración prolongada de la mala postura
		Frecuencia de los movimientos
	Movimientos repetitivos	Uso de la fuerza
		Adopción de posturas y movimientos inadecuados
		Tiempos de recuperación insuficientes
Químico	Exposición a sustancias peligrosas	Contacto o inhalación de sustancias y/o productos utilizados para teñir prendas
Físico	Contacto eléctrico	Instalaciones y maquinaria en mal estado
		Operación incorrecta de la maquinaria y equipo
	Fatiga auditiva	Generada por maquinaria y equipo
		Falta de mantenimiento en las maquinas
Mecánico	Caída de personas al mismo nivel	Caída en un lugar de paso o superficie de trabajo
		Caída sobre o contra objetos
		Tipo de suelo inestable o deslizante
	Golpes contra objetos	Falta de visualización por poca iluminación
		Espacio reducido
Psicosocial	Contenido de trabajo	Ciclos muy largos de trabajo
		Falta de variedad en el trabajo
		Malas relaciones interpersonales
	Sobrecarga de trabajo	Exceso de trabajo
		Alta presión laboral
		Plazos urgentes de finalización
		Jornadas extensas sin tiempo de interacción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 Procedimientos y funciones asistente administrativo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente administrativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Administrador de empresas
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Un (1) año de experiencia
OBJETIVO DEL CARGO	
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Debe ser capaz de trabajar con precisión y reparar en los detalles ▪ Ser organizado y metódico ▪ Capaz de priorizar tareas, tener empatía si debe tener trato con el público ▪ Capaz de gestionar información confidencial, adaptarse y usar su iniciativa en la ausencia de su jefe	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos ▪ Hacerse cargo de sistemas de clasificación de documentos y asegurarse de que los documentos importantes se registran y almacenan de forma correcta. ▪ Pueden ser responsables de realizar cálculos, como preparar datos para cuentas o información estadística, o procesar pagos ▪ Encargado de la parte contable de la empresa ▪ Encargarse de los registros de empleados, como pueden ser las tarjetas de registro de horario, las ausencias y las fechas de los permisos anuales del personal y las notas de gastos.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44 Riesgos asociados al cargo de asistente administrativo

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Posturas forzadas	Duración prolongada de la mala postura
		Frecuencia de los movimientos
	Movimientos repetitivos	Uso de la fuerza
		Adopción de posturas y movimientos inadecuados
		Tiempos de recuperación insuficientes
	Levantamiento de objetos	Agarre de la carga (cajas)
		Duración de la tarea
Psicosocial	Contenido de trabajo	Ciclos muy largos de trabajo
		Falta de variedad en el trabajo
		Malas relaciones interpersonales
	Sobrecargas y ritmos	Exceso de trabajo
		Alta presión laboral
		Alta presión temporal
		Plazos urgentes de finalización
		Jornadas extensas sin tiempo de interacción
	Relaciones interpersonales	Aislamiento físico
		Mala relación con los jefes
		Falta de apoyo en el lugar de trabajo
Mecánico	Caídas y golpes contra objetos	Tropezones con cables de teléfono, de computadores
		Golpes con cajones mal cerrados, con cajas que se encuentran en los lugares de paso, pasillos con anchura insuficiente
Físico	Fatiga visual	Exposición prolongada al computador
		El contraste y el brillo de la pantalla inadecuadamente ajustados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 Procedimientos y funciones secretaria-cajera

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria - Cajera
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tecnóloga, facultada para desempeñarse en ocupaciones relacionadas con la ofimática
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Un (1) año de experiencia
OBJETIVO DEL CARGO	
Ejecutar y asistir en las actividades administrativas aplicando las técnicas secretariales necesarias a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde a los objetivos de la gerencia	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Comunicación con proveedores ▪ Manejo de dinero en caja ▪ Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue su superior. ▪ Confeccionar cartas, certificados y otros documentos. ▪ Recibir la documentación que llega a la empresa. ▪ Atender al público, en forma personal o vía telefónica (Fono-Fax).	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Dirigir, ejecutar, supervisar y controlar los procesos técnicos de abastecimiento ▪ Contactar y llevar el registro de proveedores de materiales e insumos. ▪ Recibir los insumos y revisar que todo esté de acuerdo a la orden ▪ Remitir la materia prima al almacén después de inspeccionar que esta lo requerido ▪ Recibir las llamadas para los pedidos de los clientes ▪ Encargarse de la caja en el almacén ▪ Control de la correspondencia y documentos recibidos ▪ Archivo y clasificación de la correspondencia. ▪ Llevar acabo las indicaciones del Gerente relacionado con sus necesidades laborales inherentes a su puesto. ▪ Preparar y/o revisar los documentos y oficios para firma del director General	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 Riesgos asociados al cargo de secretaria-cajera

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Carga física de trabajo	Adaptación de los puestos de trabajo
		Posturas inadecuadas
		Trabajo sentado o de pie
	Ventilación y climatización	Climatización inadecuada
		Corrientes y humedades en lugar de trabajo
		Falta de formación e información
		Falta de mantenimiento
	Pantallas de visualización de datos	Adaptación de los puestos de trabajo
		Contrastes
		Deslumbramientos
		Falta de formación e información
		Reflejos
		Tiempos de descanso
Físico	Iluminación	Adaptación de los puestos de trabajo
		Falta de formación e información
		Niveles inadecuados de iluminación
	Calor / Frío	Exposición al calor o al frío
		Corrientes y humedades en lugar de trabajo
Mecánico	Instalación eléctrica	Falta de formación e información
		Defectos de instalación
		Descargas eléctricas
		Falta de mantenimiento
		Incendios
		Incumplimiento de normativa
		Sobrecarga en equipos de computo
	Equipos eléctricos	Instalaciones defectuosas
Psicológico	Tiempo de trabajo	Demasiado trabajo en una cantidad reducida de tiempo
	Escasas compensaciones	Falta de información o control en el trabajo
		Falta de incentivos para reconocer el trabajo
	Apoyo y de calidad de liderazgo	Trabajo por turnos o cambios en los turnos
		Falta de apoyo de directivos y compañeros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Procedimientos y funciones asesor comercial – vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor comercial - vendedor
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Dos (2) años de experiencia
OBJETIVO DEL CARGO	
Coordinar pedidos con el cliente y con producción, para su posterior entrega de acuerdo a lo establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Conocimientos en ventas y en moda ▪ Habilidad para tratar en forma amable a los clientes y al público en general ▪ Expresarse claramente ▪ Buenas relaciones interpersonales ▪ Buena presentación personal	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Realizar estudios continuos de mercado ▪ Monitorear métodos y canales adecuados de comercialización de los servicios que brinda la empresa ▪ Coordinar con el cliente la cantidad y clase de producto a producir ▪ Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes ▪ Informar del acuerdo con el cliente a gerencia ▪ Manejar el control de cartera de clientes, que establezcan las normas que exigen ▪ Encargado de las ventas y asesoría en la tienda física	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 Riesgos asociados al cargo de asesor-vendedor

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Mecánico	Caída al mismo nivel	Tropiezos a nivel de piso con objetos, alfombras o mal paso
		Tipo de suelo inestable o deslizante
	Choque contra objetos inmóviles	Áreas de trabajo no delimitadas
		Falta de señalización
	Manejo de herramientas cortopunzantes	Cortes con tijeras, cúter, agujas
Físico	Iluminación	Bajo nivel de iluminación
		Bombillas defectuosas
		Elevado nivel de iluminación
Psicosociales	Relaciones interpersonales	Aislamiento físico
		Mala relación con los jefes
		Falta de apoyo en el lugar de trabajo
	Estrés laboral	No cumplir con las metas de ventas
		Falta de trabajo en equipo
		Trato poco adecuado por parte de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49 Procedimientos y funciones publicista

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Publicista
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Profesional en Mercadeo o carreras a fines
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Tres (3) años de experiencia
OBJETIVO DEL CARGO	
El publicista es el responsable de la publicidad y promoción con el objetivo de lograr la mayor exposición de los productos o servicios a un mejor costo	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Capaz de anticipar tendencias ▪ Habilidad para la negociación ▪ Habilidad para motivar ▪ Creatividad y liderazgo ▪ Habilidades sociales ▪ Trabajo bajo presión ▪ Iniciativa y trabajo en equipo	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Define las pautas de las campañas publicitarias y la evaluación de los resultados de la misma ▪ Mantiene una relación directa con las agencias publicitarias ▪ Elaborar, coordinar y dar seguimiento a la presentación visual de la tienda ▪ Diseño y evaluación de las promociones con el fin de lograr el posicionamiento de la marca ▪ Supervisar la contratación de los medios masivos de publicidad (TV, radios, revistas, portales de internet)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 Riesgos asociados al cargo de publicista

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Posturas forzadas	Duración prolongada de la mala postura
		Frecuencia de los movimientos
	Puesto de trabajo con pantalla de visualización de datos	Uso excesivo del computador
		Exposición a los rayos que desprende los aparatos electrónicos
Físico	Fatiga visual	Exposición prolongada al computador
		El contraste y el brillo de la pantalla inadecuadamente ajustados.
	Iluminación	Bajo nivel de iluminación
		Elevado nivel de iluminación
		Iluminación no adecuada para el puesto de trabajo
Mecánico	Contactos eléctricos	Exposición a contactos de electricidad
		Enchufes deteriorados
		Cables expuestos
	Choque contra objetos inmóviles	Choque o golpes contra escritorios, sillas u otro equipo de oficina
Psicosocial	Sobrecarga de trabajo	Exceso de trabajo
		Alta presión laboral
		Plazos urgentes de finalización
		Jornadas extensas sin tiempo de interacción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51 Procedimientos y funciones operario de corte

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Operario de corte
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Dos (2) año en funciones similares
OBJETIVO DEL CARGO	
Cortar la tela de acuerdo a los patrones establecidos aprovechando al máximo el espacio en el tendido de las telas.	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Certificación en talleres de costura ▪ Reconocimiento de materiales para determinar sistema de tendido y tiempo de descanso del tejido ▪ Manejo de máquina de corte y tendido de tela ▪ Conocimientos en la utilización de cada material. ▪ Manejo de materiales e insumos y de costura	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Recibir orden de producción ▪ Sacar el material para producción ▪ Verificar peso de la tela ▪ Tender tela sobre la mesa ▪ Colocar los patrones sobre la tela ▪ Tizar los patrones en la tela ▪ Prender cortadora ▪ Verificar buen funcionamiento de la máquina. ▪ Cortar la tela ▪ Clasificar los cortes de la tela ▪ Etiquetar las piezas ▪ Preparar las prendas para el montaje	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 Riesgos asociados al cargo de operario de corte

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Fatiga postural	Posturas inadecuadas
		Trabajo repetitivo
		Falta de adecuación de puestos de trabajo
	Corte y amputaciones	Uso inadecuado de la maquinaria empleada para esta labor
		No usar adecuadamente los elementos de protección personal
Físico	Fatiga visual	Iluminación deficiente
		Mala adecuación del puesto de trabajo
	Agudeza auditiva	Exposición al ruido elevado
		Carencia de protectores auditivos
Mecánico	Contacto eléctrico	Elementos de tensión de las maquinas
		Conexiones desprotegidas y en mal estado
		Fallas en las maquinas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53 Procedimientos y funciones operario de confección

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Operario de confección
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Un (1) año en funciones similares
OBJETIVO DEL CARGO	
Confeccionar las diferentes prendas que le sean solicitadas por la empresa a fin de lograr el abastecimiento oportuno de las unidades necesarias en el proceso productivo.	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Manejo de materiales de costura ▪ Manejo de maquinaria necesaria para el proceso productivo	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Recibir las piezas para el ensamble ▪ Solicitar los insumos necesarios para la confección de las prendas ▪ Recibir y verificar que los insumos sean los necesarios y los solicitados ▪ Preparar las piezas para el montaje ▪ Realizar el montaje de las prendas ▪ Planchar la prenda ▪ Revisar que el ensamble haya sido adecuado ▪ Entregar las prendas ensambladas para el departamento de acabados	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Riesgos asociados al cargo de operario de confección

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Perforación y/o punzamiento	Agujas de la máquina de coser
	Lesiones por impacto	Impacto de las agujas en la cara o manos cuando se rompen
		Carencia de material que proteja de los accidentes con máquina de coser
	Fatiga postural	Posturas inadecuadas
		Trabajo repetitivo
		Falta de adecuación de puestos de trabajo
		Falta de mobiliario adecuado para las tareas
		Falta de periodos de descanso
Físico	Fatiga visual	Iluminación deficiente
		Mala adecuación del puesto de trabajo
	Agudeza auditiva	Exposición al ruido elevado
		Carencia de protectores auditivos
Mecánico	Contacto eléctrico	Elementos de tensión de las maquinas
		Conexiones desprotegidas
		Fallas en las maquinas utilizadas para la confección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55 Procedimientos y funciones operario de acabados

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Operario de acabados
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Un (1) año en funciones similares
OBJETIVO DEL CARGO	
Pulir cada parte de la prenda en su totalidad para perfeccionarla de acuerdo a las expectativas del cliente.	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Poner atención al detalle y la coordinación de la vista con las manos ▪ Deben ser capaces de visualizar fallas en cada prenda para su corrección	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Recibir e inspeccionar las prendas ensambladas ▪ Añadir accesorios necesarios para cada diseño ▪ Pulir la prenda ▪ Planchar la prenda ▪ Revisar y limpiar las prendas ▪ Doblar y empacar las prendas ▪ Envío a bodega de producto terminado	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 Riesgos asociados al cargo de operario de acabados

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Ergonómico	Fatiga postural	Posturas inadecuadas
		Trabajo repetitivo
		Falta de adecuación de puestos de trabajo
	Golpes y cortes	Herramientas de trabajo
		Exposición de residuos que pueden ser punzantes
Físico	Fatiga visual	Iluminación deficiente
		Mala adecuación del puesto de trabajo
	Herramientas manuales	Herramientas defectuosas
		Falta de conocimiento
		No usar los elementos de protección personal
Mecánico	Contacto eléctrico	Elementos de tensión de las maquinas
		Conexiones desprotegidas y en mal estado
		Fallas en las maquinas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57 Procedimientos y funciones aseo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Aseador
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	2
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA REQUERIDA:	No requiere experiencia
OBJETIVO DEL CARGO	
Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado para que los demás trabajadores puedan desempeñar sus labores de mejor manera.	
CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS NECESARIAS	
▪ Capacidad de ejecutar labores de limpieza y orden ▪ Utilizar materiales de aseo ▪ Disposición y facilidad de adaptación a nuevas tecnologías de limpieza ▪ Responsabilidad al momento de seguir un plan de limpieza y mantenimiento ▪ Mantener la organización, atención, control y pulcritud en todo momento ▪ Habilidad para trabajar en equipo ▪ Prestar especial cuidado al manejar productos o herramientas	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
▪ Barrer, limpiar y pulir pisos ▪ Lavar paredes, ventanas y servicios sanitarios ▪ Realizar labores de limpieza de las instalaciones, equipo y mobiliario de oficina ▪ Trasladar muebles y equipo de oficinas ▪ Colaborar con las labores de mantenimiento del edificio	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 Riesgos asociados al cargo de aseo

Factor de riesgo	Peligro	Factor generador
Químico	Exposición a sustancias peligrosas	Contacto o inhalación de sustancias y/o productos utilizados para lavar baños, limpiar vidrios
Ergonómico	Movimientos repetitivos	Movimientos repetitivos de flexión de brazos al barrer y trapear
		Movimientos repetitivos de flexión de brazos y codos y de torsión de tronco al lavar y fregar pisos
	Fuerzas y manejo de cargas	Mover muebles y otros elementos para limpiar
		Manipular las bolsas de basura llenas y transportarlas.
		Aprovisionarse del material necesario en el cuarto de limpieza.
	Limpieza en lugares elevados	Caídas de espacios altos
		Falta de elementos que apoyen la limpieza en lugares de difícil acceso
		Falta de uso de protección personal adecuados
Psicosociales	Inseguridad laboral	Contratos cortos
		Cantidad de trabajo que tienen que hacer y el poco tiempo con el que cuentan
	Falta de posibilidades de relación social	Falta de comunicación con sus jefes inmediatos
		No tener el apoyo necesario por parte de los directivos

Fuente: Elaboración propia

7.4 ESTUDIO FINANCIERO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA MUJER EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA

7.4.1 Plan de inversión y financiación

7.4.1.1 Aportes socios

Tabla 59 Aportes socios

Inversión inicial	Aporte de los socios	40%	\$112,790,662
\$281,976,655			

Fuente: Elaboración propia

7.4.1.2 Aportes terceros

Financiación del 60%	\$169,185,993
Valor del préstamo aporx.	\$170,000,000
Plazo (Meses)	60
Tasa de interés mensual	1.57%
Valor de la cuota	\$4,394,941

Tabla 60 Amortización del crédito

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo Final
1	\$170,000,000	\$4,394,941	\$2,669,000	\$1,725,941	\$168,274,059
2	\$168,274,059	\$4,394,941	\$2,641,903	\$1,753,038	\$166,521,021
3	\$166,521,021	\$4,394,941	\$2,614,380	\$1,780,561	\$164,740,461
4	\$164,740,461	\$4,394,941	\$2,586,425	\$1,808,515	\$162,931,945
5	\$162,931,945	\$4,394,941	\$2,558,032	\$1,836,909	\$161,095,036
6	\$161,095,036	\$4,394,941	\$2,529,192	\$1,865,749	\$159,229,287
7	\$159,229,287	\$4,394,941	\$2,499,900	\$1,895,041	\$157,334,246
8	\$157,334,246	\$4,394,941	\$2,470,148	\$1,924,793	\$155,409,453
9	\$155,409,453	\$4,394,941	\$2,439,928	\$1,955,012	\$153,454,441
10	\$153,454,441	\$4,394,941	\$2,409,235	\$1,985,706	\$151,468,735

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo Final
11	\$151,468,735	\$4,394,941	\$2,378,059	\$2,016,882	\$149,451,853
12	\$149,451,853	\$4,394,941	\$2,346,394	\$2,048,547	\$147,403,307
13	\$147,403,307	\$4,394,941	\$2,314,232	\$2,080,709	\$145,322,598
14	\$145,322,598	\$4,394,941	\$2,281,565	\$2,113,376	\$143,209,222
15	\$143,209,222	\$4,394,941	\$2,248,385	\$2,146,556	\$141,062,666
16	\$141,062,666	\$4,394,941	\$2,214,684	\$2,180,257	\$138,882,409
17	\$138,882,409	\$4,394,941	\$2,180,454	\$2,214,487	\$136,667,922
18	\$136,667,922	\$4,394,941	\$2,145,686	\$2,249,254	\$134,418,668
19	\$134,418,668	\$4,394,941	\$2,110,373	\$2,284,568	\$132,134,101
20	\$132,134,101	\$4,394,941	\$2,074,505	\$2,320,435	\$129,813,665
21	\$129,813,665	\$4,394,941	\$2,038,075	\$2,356,866	\$127,456,799
22	\$127,456,799	\$4,394,941	\$2,001,072	\$2,393,869	\$125,062,930
23	\$125,062,930	\$4,394,941	\$1,963,488	\$2,431,453	\$122,631,477
24	\$122,631,477	\$4,394,941	\$1,925,314	\$2,469,627	\$120,161,851
25	\$120,161,851	\$4,394,941	\$1,886,541	\$2,508,400	\$117,653,451
26	\$117,653,451	\$4,394,941	\$1,847,159	\$2,547,782	\$115,105,670
27	\$115,105,670	\$4,394,941	\$1,807,159	\$2,587,782	\$112,517,888
28	\$112,517,888	\$4,394,941	\$1,766,531	\$2,628,410	\$109,889,478
29	\$109,889,478	\$4,394,941	\$1,725,265	\$2,669,676	\$107,219,802
30	\$107,219,802	\$4,394,941	\$1,683,351	\$2,711,590	\$104,508,212
31	\$104,508,212	\$4,394,941	\$1,640,779	\$2,754,162	\$101,754,051
32	\$101,754,051	\$4,394,941	\$1,597,539	\$2,797,402	\$98,956,648
33	\$98,956,648	\$4,394,941	\$1,553,619	\$2,841,321	\$96,115,327
34	\$96,115,327	\$4,394,941	\$1,509,011	\$2,885,930	\$93,229,397
35	\$93,229,397	\$4,394,941	\$1,463,702	\$2,931,239	\$90,298,158
36	\$90,298,158	\$4,394,941	\$1,417,681	\$2,977,260	\$87,320,898
37	\$87,320,898	\$4,394,941	\$1,370,938	\$3,024,003	\$84,296,896
38	\$84,296,896	\$4,394,941	\$1,323,461	\$3,071,479	\$81,225,416
39	\$81,225,416	\$4,394,941	\$1,275,239	\$3,119,702	\$78,105,714
40	\$78,105,714	\$4,394,941	\$1,226,260	\$3,168,681	\$74,937,033
41	\$74,937,033	\$4,394,941	\$1,176,511	\$3,218,429	\$71,718,604
42	\$71,718,604	\$4,394,941	\$1,125,982	\$3,268,959	\$68,449,645
43	\$68,449,645	\$4,394,941	\$1,074,659	\$3,320,281	\$65,129,364
44	\$65,129,364	\$4,394,941	\$1,022,531	\$3,372,410	\$61,756,955
45	\$61,756,955	\$4,394,941	\$969,584	\$3,425,357	\$58,331,598
46	\$58,331,598	\$4,394,941	\$915,806	\$3,479,135	\$54,852,463
47	\$54,852,463	\$4,394,941	\$861,184	\$3,533,757	\$51,318,706
48	\$51,318,706	\$4,394,941	\$805,704	\$3,589,237	\$47,729,469

Periodo	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Abono Capital	Saldo Final
49	\$47,729,469	\$4,394,941	\$749,353	\$3,645,588	\$44,083,881
50	\$44,083,881	\$4,394,941	\$692,117	\$3,702,824	\$40,381,057
51	\$40,381,057	\$4,394,941	\$633,983	\$3,760,958	\$36,620,099
52	\$36,620,099	\$4,394,941	\$574,936	\$3,820,005	\$32,800,094
53	\$32,800,094	\$4,394,941	\$514,961	\$3,879,979	\$28,920,115
54	\$28,920,115	\$4,394,941	\$454,046	\$3,940,895	\$24,979,220
55	\$24,979,220	\$4,394,941	\$392,174	\$4,002,767	\$20,976,453
56	\$20,976,453	\$4,394,941	\$329,330	\$4,065,610	\$16,910,843
57	\$16,910,843	\$4,394,941	\$265,500	\$4,129,440	\$12,781,402
58	\$12,781,402	\$4,394,941	\$200,668	\$4,194,273	\$8,587,129
59	\$8,587,129	\$4,394,941	\$134,818	\$4,260,123	\$4,327,007
60	\$4,327,007	\$4,394,941	\$67,934	\$4,327,007	\$0

Fuente: Elaboración propia

7.4.1.3 Inversiones fijas

Tabla 61 Inversiones fijas

Necesidad o requerimiento	Tipo de inversión (Maquinaria, Muebles y enseres, equipos de oficina, edificaciones)	Unid.	Precio Unitario	Total	Años de vida útil	Valor depreciación
Terreno de 187 m ²	Edificaciones	1	\$110,000,000	\$110,000,000	45	\$1,555,556
Maquina Fileteadora	Maquinaria	2	\$1,340,000	\$2,680,000	10	\$268,000
Maquina plana	Maquinaria	3	\$1,158,000	\$3,474,000	10	\$347,400
Maquina collarín	Maquinaria	1	\$1,900,000	\$1,900,000	10	\$190,000
Maquina botonadora	Maquinaria	1	\$2,000,000	\$2,000,000	10	\$200,000
Maquina Ojaladora	Maquinaria	1	\$1,200,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Maquina cortadora circular	Maquinaria	2	\$290,000	\$580,000	10	\$58,000
Plancha industrial	Maquinaria	2	\$300,000	\$600,000	10	\$60,000
Mesa de corte con tendedora	Muebles y enseres	1	\$1,000,000	\$1,000,000	10	\$100,000
Mesa de corte	Muebles y enseres	1	\$370,000	\$370,000	10	\$37,000

Necesidad o requerimiento	Tipo de inversión (Maquinaria, Muebles y enseres, equipos de oficina, edificaciones)	Unid.	Precio Unitario	Total	Años de vida útil	Valor depreciación
Mesa de dibujo	Muebles y enseres	1	\$500,000	\$500,000	10	\$50,000
Mesa de planchado	Muebles y enseres	2	\$90,000	\$180,000	10	\$18,000
Mesa de embalaje	Muebles y enseres	1	\$500,000	\$500,000	10	\$50,000
Juego de reglas para modistería	Equipo de producción	1	\$37,000	\$37,000	NO SE DEPRECIA	
Tijeras de confección	Equipo de producción	4	\$35,000	\$140,000	NO SE DEPRECIA	
Estante metálico	Muebles y enseres	8	\$220,000	\$1,760,000	10	\$176,000
Maniqués para confección	Muebles y enseres	12	\$115,000	\$1,380,000	10	\$138,000
Maniqués tienda	Muebles y enseres	9	\$350,000	\$3,150,000	10	\$315,000
Silla de trabajo	Muebles y enseres	9	\$60,000	\$540,000	10	\$54,000
Mesa de trabajo	Muebles y enseres	3	\$400,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Archivador	Muebles y enseres	6	\$290,000	\$1,740,000	10	\$174,000
Silla de oficina	Muebles y enseres	3	\$190,000	\$570,000	10	\$57,000
Escritorio oficina	Muebles y enseres	3	\$530,000	\$1,590,000	10	\$159,000
Computador de mesa	Equipo de oficina	3	\$1,249,000	\$3,747,000	10	\$374,700
Computador portátil	Equipo de oficina	1	\$1,850,000	\$1,850,000	10	\$185,000
Impresora laser	Equipo de oficina	2	\$437,000	\$874,000	10	\$87,400
Teléfono	Equipo de oficina	5	\$120,000	\$600,000	10	\$60,000
Software de punto de venta	Equipo de oficina	1	\$1,200,000	\$1,200,000	NO SE DEPRECIA	
Software de diseño	Equipo de oficina	1	\$1,000,000	\$1,000,000	NO SE DEPRECIA	
Mostrador	Muebles y enseres	1	\$1,200,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Estante de ropa	Muebles y enseres	4	\$300,000	\$1,200,000	10	\$120,000
Exhibidores modulares	Muebles y enseres	3	\$250,000	\$750,000	10	\$75,000
Sofá para tienda	Muebles y enseres	2	\$420,000	\$840,000	10	\$84,000

Necesidad o requerimiento	Tipo de inversión (Maquinaria, Muebles y enseres, equipos de oficina, edificaciones)	Unid.	Precio Unitario	Total	Años de vida útil	Valor depreciación
TOTAL INVERSIÓN				\$150,352,000	TOTAL DEP.	\$5,353,056

Fuente: Elaboración propia

Del total de los \$110.000.000 contemplados para la edificación, \$40.000.000 corresponden al terreno y los restantes \$70.000.000 corresponden al valor de la edificación, valor sobre el cual se aplica la depreciación.

7.4.1.4 Inversiones diferidas (Preoperativos)

Tabla 62 Inversiones diferidas (preoperativos)

Inversiones diferidas (preoperativos)	Costo	AMORTIZACIÓN 5 AÑOS
Adecuaciones y mejoras locativas	\$5,000,000	\$1,000,000
Decoración general del almacén	\$3,000,000	\$600,000
Gastos de constitución de la empresa	\$252,000	\$50,400
Plan de marketing	\$9,950,000	\$1,990,000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$18,202,000	\$3,640,400

Fuente: Elaboración propia

Estas inversiones están caracterizadas por su inmaterialidad, siendo derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto y que no sufren ningún desgaste físico.

7.4.2 Ingresos

7.4.2.1 Pronósticos de ventas año 1 (Unidades)

Tabla 63 Pronóstico de ventas año 1 (Unidades)

Descripción del producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusas, tops, camisetas	331	377	416	454	531	453	570	539	445	470	493	634	5713	6056	6541
Jean (pantalones)	166	200	219	228	262	223	286	229	220	234	246	348	2863	3035	3277
Vestidos	65	91	108	114	134	108	145	132	77	122	126	159	1380	1463	1580
Faldas	23	37	52	60	68	40	74	62	37	66	63	91	673	713	770
Chaquetas, Blazer	8	12	18	23	26	20	29	23	22	35	40	48	305	323	349
Total artículos vendidos por mes	593	718	813	879	1021	844	1104	986	801	927	969	1280	10934	11590	12517

Fuente: Elaboración propia

En este punto es importante aclarar, que para alcanzar la rentabilidad se fija un incremento en las ventas para el año 2 del 6% y para el año 3 este porcentaje de fija en 8%; lo anterior con base en el comportamiento y los resultados que arrojan las ventas para el primer año.

Estos porcentajes se establecen como objetivos para la empresa, para los cuales se hace necesario aplicar y potencializar de manera eficaz las estrategias previamente identificadas en el plan de marketing, orientadas al éxito a largo plazo.

7.4.2.2 Pronóstico de ventas año 1 (miles de pesos)

Tabla 64 Pronóstico de ventas año 1 (miles de pesos)

Descripción del producto	Precio de referencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL VENTAS AÑO 1
Blusas, tops, camisetas	\$55,000	\$18,205	\$20,745	\$22,862	\$25,003	\$29,306	\$24,924	\$31,360	\$29,662	\$24,502	\$25,864	\$27,144	\$35,015	\$314,597
Jean (pantalones)	\$80,000	\$13,301	\$16,011	\$17,489	\$18,246	\$21,004	\$17,880	\$22,931	\$18,367	\$17,635	\$18,748	\$19,741	\$27,937	\$229,295
Vestidos	\$130,000	\$8,405	\$11,808	\$14,009	\$14,825	\$17,467	\$14,026	\$18,831	\$17,227	\$10,020	\$15,834	\$16,441	\$20,690	\$179,589
Faldas	\$60,000	\$1,385	\$2,216	\$3,140	\$3,606	\$4,077	\$2,404	\$4,438	\$3,698	\$2,219	\$3,977	\$3,794	\$5,470	\$40,429
Chaquetas, Blazer	\$85,000	\$654	\$1,046	\$1,570	\$1,964	\$2,231	\$1,703	\$2,488	\$1,964	\$1,834	\$3,014	\$3,408	\$4,071	\$25,953
TOTAL MES		\$41,952	\$51,828	\$59,072	\$63,646	\$74,088	\$60,938	\$80,051	\$70,921	\$56,212	\$67,440	\$70,529	\$93,185	\$789,866,586

Fuente: Elaboración propia

7.4.2.3 Pronóstico de ventas 3 primero años (pesos)

Tabla 65 Pronóstico de ventas 3 (tres) primeros años (pesos)

Descripción del producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusas, tops, camisetas	\$ 314,597,602	\$ 345,748,686	\$ 387,598,107
Jean (pantalones)	\$ 229,295,713	\$ 251,995,808	\$ 282,497,381
Vestidos	\$ 179,589,650	\$ 197,367,346	\$ 221,256,690
Faldas	\$ 40,429,777	\$ 44,427,986	\$ 49,805,549
Chaquetas, Blazer	\$ 25,953,844	\$ 28,517,277	\$ 31,969,008
Total	\$ 789,866,586	\$ 868,057,104	\$ 973,126,736

Fuente: Elaboración propia

Con las proyecciones realizadas a los precios de venta por cada uno de los productos para los años siguientes de funcionamiento, basados en incrementos del 3.80% correspondiente al valor del IPC para 2019 y con los pronósticos de ventas en unidades, se logran determinar las cantidades a vender para los tres años en mención, evidenciando a simple vista un crecimiento en las mismas.

7.4.3 Costos

7.4.3.1 Materia prima

Las necesidades de materia prima e insumos detalladas en las siguientes tablas, se realizaron con base en las fichas técnicas previamente elaboradas sobre cada una de las líneas de productos que la organización ofrece.

Tabla 66 Requerimientos de materia prima e insumos (blusa)

LINEA DE PRODUCTO: BLUSA						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela chiffon	Metro	\$13,000	1	\$13,000	\$13,494	\$14,006

LINEA DE PRODUCTO: BLUSA						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Broche	Unidad	\$500	1	\$500	\$519	\$538
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$17,000	\$17,646	\$18,316

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67 Requerimientos de materia prima e insumos (pantalón)

LINEA DE PRODUCTO: PANTALON						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela lino	Metro	\$15,000	1.40	\$21,000	\$21,798	\$22,626
Cremallera	Metro	\$8,000	0.30	\$2,400	\$2,491	\$2,586
Botón	Unidad	\$500	1	\$500	\$519	\$539
Cinturón	Metro	\$7,000	0.50	\$3,500	\$3,633	\$3,771
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$30,900	\$32,074	\$33,293

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68 Requerimientos de materia prima e insumos (vestido)

LINEA DE PRODUCTO: VESTIDO						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela	Metro	\$15,000	1.70	\$25,500	\$26,469	\$27,475
Cremallera	Metro	\$8,000	0.30	\$2,400	\$2,491	\$2,586
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$31,400	\$32,593	\$33,832

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69 Requerimientos de materia prima e insumos (falda)

LINEA DE PRODUCTO: FALDA						
Descripción	unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela Drill	Metro	\$13,000	1	\$13,000	\$13,494	\$14,007
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Botón	unidad	\$500	1	\$500	\$519	\$539
Hebilla	Unidad	\$3,000	1	\$3,000	\$3,114	\$3,232
Cremallera	Metro	\$8,000	0.30	\$2,400	\$2,491	\$2,586
Cinturón	Metro	\$7,000	0.50	\$5,000	\$5,190	\$5,387
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$27,400	\$28,441	\$29,522

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70 Requerimientos de materia prima e insumos (abrigo)

LINEA DE PRODUCTO: ABRIGO						
Descripción	Unidad	Costo	Cantidad unitaria	Costo unitario año 1	Costo unitario año 2	Costo unitario año 3
Tela gabardina	Metro	\$14,000	1.50	\$21,000	\$21,798	\$22,626
Forro	Metro	\$7,000	1.50	\$10,500	\$10,899	\$11,313
Botón	Unidad	\$500	10	\$5,000	\$5,190	\$5,387
Cinturón	Metro	\$9,000	0.50	\$4,500	\$4,671	\$4,848
Hilo	Tubo	\$1,500	1	\$1,500	\$1,557	\$1,616
Marquilla y etiqueta	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Empaque	Unidad	\$1,000	1	\$1,000	\$1,038	\$1,077
Costo total unitario				\$44,500	\$46,191	\$47,946

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3.2 Presupuesto de compra de materia prima año 1

Tabla 71 Presupuesto de compra de materia prima año 1

Producto	Precio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO 1
Blusa	\$17,000	\$5,910,135	\$6,453,370	\$7,101,325	\$7,755,825	\$9,097,550	\$7,630,161	\$9,786,084	\$7,486,171	\$8,005,844	\$8,397,235	\$10,906,588	\$88,530,288
Pantalón	\$30,900	\$5,396,252	\$6,238,525	\$6,785,764	\$7,057,004	\$8,141,965	\$6,840,488	\$8,948,547	\$6,790,522	\$7,254,486	\$7,632,794	\$10,911,470	\$81,997,816
Vestido	\$31,400	\$2,132,500	\$2,894,107	\$3,411,516	\$3,588,015	\$4,238,403	\$3,343,817	\$4,603,491	\$2,330,759	\$3,890,240	\$3,972,445	\$5,031,442	\$39,436,736
Falda	\$27,400	\$664,587	\$1,031,692	\$1,455,762	\$1,656,193	\$1,867,173	\$1,059,120	\$2,071,824	\$978,947	\$1,854,514	\$1,725,816	\$2,527,540	\$16,893,169
Abrigo	\$44,500	\$359,783	\$558,520	\$836,066	\$1,038,230	\$1,171,863	\$877,184	\$1,322,629	\$955,994	\$1,607,029	\$1,792,060	\$2,141,563	\$12,660,918
TOTAL MES		\$14,463,257	\$17,176,213	\$19,590,432	\$21,095,267	\$24,516,954	\$19,750,770	\$26,732,575	\$18,542,393	\$22,612,113	\$23,520,351	\$31,518,603	\$239,518,926

Fuente: Elaboración propia

Este presupuesto de compras contiene la cantidad de dinero necesaria para alcanzar los objetivos deseados en cuanto al pronóstico de las ventas para el primer año de funcionamiento de la empresa.

7.4.3.3 Presupuesto de compra de materia prima tres (3) primeros años

Tabla 72 Presupuesto de compra de materia prima tres (3) primeros años

Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Blusa	\$88,530,288	\$107,170,232	\$120,246,766
Pantalón	\$81,997,816	\$97,608,853	\$109,518,741
Vestido	\$39,436,736	\$47,806,725	\$53,639,934
Falda	\$16,893,169	\$20,346,201	\$22,828,773
Abrigo	\$12,660,918	\$14,971,887	\$16,798,704
TOTAL	\$239,518,926	\$287,903,898	\$323,032,919

Fuente: Elaboración propia

7.4.3.4 Requerimientos de mano de obra

Tabla 73 Requerimientos de mano de obra

Nómina			Cargo	Número meses en el cargo primer año operación	Número de ocupantes del cargo	Salario Mensual	Auxilio de Transporte	Seguridad social - Empleador	Prestaciones nomina por pagar	Aportes parafiscales	Salario Mensual con prestaciones pagadas	Prestaciones por pagar (Cesantías, Intereses de cesantías, vacaciones)	Costo Total Anual	Costo anual total segun numero de ocupantes de cargo
								(8.50% Salud, 12% Pensión, Riesgos 0.50%,)	(cesantías 8.33% , intereses a las Cesantías 1%, prima 8.33%, vacaciones 4.17%)	Caja de compensación 4%				
SMMVLV	\$828,116	3%	Gerente	12	1	\$2,000,000		\$420,000	\$436,600	\$80,000	\$2,666,600	\$270,000	\$35,239,200	\$35,239,200
AUX TRANSP	\$97,032	\$99,943	Asistente administrativo	12	1	\$950,000	\$97,032	\$199,500	\$224,521	\$38,000	\$1,371,750	\$137,303	\$18,108,634	\$18,108,634
ADMON			Diseñador de modas	12	1	\$1,500,000	\$97,032	\$315,000	\$344,586	\$60,000	\$2,105,065	\$211,553	\$27,799,414	\$27,799,414
			Publicista	12	1	\$900,000	\$97,032	\$189,000	\$213,606	\$36,000	\$1,305,085	\$130,553	\$17,227,654	\$17,227,654
SEG SOCIAL EMPRESA	SALUD	8.50%	Operarios	12	6	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$95,766,521
	PENSIÓN	12%	Recepcionista	12	1	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$15,961,087
PRESTAC SOCIALES	CESANTÍAS	8.33%	Asesor comercial	12	1	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$15,961,087
	INT CESA	1%	Aseadores	12	2	\$828,116	\$97,032	\$173,904	\$197,914	\$33,125	\$1,209,242	\$120,849	\$15,961,087	\$31,922,174
	PRIMA	8.33%												
	VACACION	4.17%				\$8,662,464	\$679,224	\$1,819,117	\$2,010,967	\$346,499	\$12,285,467	\$1,232,804	\$162,219,250	\$257,985,772
	RIESGOS	0.50%				TOTAL NÓMINA		\$11,584,305	\$10,980,185					

Fuente: Elaboración propia

7.4.3.5 Requerimientos de mano de obra tres (3) primeros años

Tabla 74 Requerimientos de mano de obra tres (3) primeros años

CARGO	TOTAL NOMINA AÑO 2	PRESTACIONES POR PAGAR AÑO 2	TOTAL NOMINA AÑO 3	PRESTACIONES POR PAGAR AÑO 3
Gerente	\$ 36,578,290	\$ 3,363,120	\$ 37,968,265	\$ 3,490,919
Asistente administrativo	\$ 18,796,762	\$ 1,710,247	\$ 19,511,039	\$ 1,775,237
Diseñador de modas	\$ 28,855,792	\$ 2,635,105	\$ 29,952,312	\$ 2,735,239
Publicista	\$ 17,882,305	\$ 1,626,169	\$ 18,561,833	\$ 1,687,964
Operarios	\$ 99,405,649	\$ 9,031,752	\$ 103,183,064	\$ 9,374,958
Recepcionista	\$ 16,567,608	\$ 1,505,292	\$ 17,197,177	\$ 1,562,493
Asesor comercial	\$ 16,567,608	\$ 1,505,292	\$ 17,197,177	\$ 1,562,493
Aseadores	\$ 33,135,216	\$ 3,010,584	\$ 34,394,355	\$ 3,124,986
TOTAL NOMINA	\$ 267,789,231	\$ 24,387,561	\$ 277,965,222	\$ 25,314,289

Fuente: Elaboración propia

7.4.3.6 Costos indirectos de fabricación

Tabla 75 Costos indirectos de fabricación

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Insumos de aseo (70%)	\$7,056,000	\$7,324,128	\$7,602,445
EPP (Elementos de Protección Personal)	\$8,467,200	\$8,788,954	\$9,122,934
Servicios públicos (70%)	\$63,504,000	\$65,917,152	\$68,422,004
Insumos cafetería (70%)	\$4,939,200	\$5,126,890	\$5,321,711
Mano de obra indirecta (aseadores, diseñador de modas,)	\$59,721,588	\$61,991,008	\$64,346,667
Depreciación maquinaria	\$1,243,400	\$1,243,400	\$1,243,400
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$144,931,388	\$150,438,781	\$156,155,454

Fuente: Elaboración propia

NOTA: Para el costo de los insumos de aseo, servicios públicos e insumos de cafetería, se tiene previsto que un 70% de dichos costos se destinan para el área de producción y

el restante 30% se destina el área administrativa. Los EPP (Elementos de Protección Personal) en su totalidad, estarán destinados al área de producción.

7.4.3.7 Unidades a producir

Tabla 76 Unidades a producir

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
BLUSAS	Unidades para vender	331	377	416	454	531	453	570	539	445	470	493	634	5,713	6,056	6,541
	Inventario Inicial	-	17	19	21	23	27	23	28	27	22	23	25	254	286	303
	Inventario final	17	19	21	23	27	23	28	27	22	23	25	32	286	303	327
	Total unidades a producir	348	380	418	456	535	449	576	537	440	471	494	642	5,745	6,073	6,565
PANTALONES	Unidades para vender	166	200	219	228	262	223	286	229	220	234	246	348	2,863	3,035	3,277
	Inventario Inicial	-	8	10	11	11	13	11	14	11	11	12	12	126	143	152
	Inventario final	8	10	11	11	13	11	14	11	11	12	12	17	143	152	164
	Total unidades a producir	175	202	220	228	263	221	290	227	220	235	247	353	2,880	3,043	3,290
FALDAS	Unidades para vender	23	37	52	60	68	40	74	62	37	66	63	91	673	713	770
	Inventario Inicial	-	1	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	29	34	36
	Inventario final	1	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	5	34	36	39
	Total unidades a producir	24	38	53	60	68	39	76	61	36	68	63	92	678	715	773
VESTIDOS	Unidades para vender	65	91	108	114	134	108	145	132	77	122	126	159	1,380	1,463	1,580
	Inventario Inicial	-	3	5	5	6	7	5	7	7	4	6	6	61	69	73
	Inventario final	3	5	5	6	7	5	7	7	4	6	6	8	69	73	79
	Total unidades a producir	68	92	109	114	135	106	147	132	74	124	127	160	1,388	1,467	1,585
ABRIGOS	Unidades para vender	8	12	18	23	26	20	29	23	22	35	40	48	305	323	349
	Inventario Inicial	-	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13	15	16
	Inventario final	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	15	16	17
	Total unidades a producir	8	13	19	23	26	20	30	23	21	36	40	48	307	324	350
TOTAL A PRODUCIR														10,998	11,623	12,564

Fuente: Elaboración propia

En este punto se fija que el inventario inicial de la empresa es de cero (0), así mismo se establece que el inventario final será equivalente al 5% de las ventas proyectadas; para lo cual se realiza la tabla con las unidades que realmente se van a producir con las cifras mencionadas.

7.4.3.8 Costo de venta

Tabla 77 Costo de venta

	Año 1	Año 2	Año 3
Materia prima blusa	\$97,127,800	\$106,867,776	\$119,803,051
Materia prima pantalón	\$88,462,374	\$97,333,381	\$109,114,613
Materia prima vestido	\$43,326,976	\$47,671,805	\$53,442,000
Materia prima falda	\$18,439,652	\$20,288,780	\$22,744,534
Materia prima abrigo	\$13,568,940	\$14,929,633	\$16,736,716
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$260,925,742	\$287,091,375	\$321,840,915
Mano de obra	\$95,766,521	\$99,405,649	\$103,183,064
Costos indirectos	\$144,931,388	\$150,438,781	\$156,155,454
TOTAL COSTOS FIJOS	\$240,697,909	\$249,844,430	\$259,338,518
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$501,623,651	\$536,935,805	\$581,179,434

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de hallar el costo de venta, se suman los 3 componentes (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación). Los costos de la materia prima se clasifican como variables, ya que estos dependen de la cantidad de unidades vendidas. La mano de obra y los CIF, se clasifican como fijos, al no depender del número de unidades a vender.

7.4.3.9 Costo unitario por producto

Tabla 78 costo unitario por producto

COSTO UNITARIO POR PRODUCTO					
	BLUSA	PANTALON	VESTIDO	FALDA	ABRIGO
Materia prima disponible	\$17,000	\$30,900	\$31,400	\$27,400	\$44,500
Mano de obra directa	\$8,708	\$8,708	\$8,708	\$8,708	\$8,708
Costos indirectos de fabricación	\$13,178	\$13,178	\$13,178	\$13,178	\$13,178
COSTO UNITARIO	\$38,886	\$52,786	\$53,286	\$49,286	\$66,386

Fuente: Elaboración propia

A fin de obtener el costo unitario de producción, se suman la materia prima disponible, mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF).

7.4.3.10 Costos preoperativos

Tabla 79 Costos preoperativos

Inversiones diferidas (preoperativos)	Costo	AMORTIZACIÓN 5 AÑOS
Adecuaciones y mejoras locativas	\$5,000,000	\$1,000,000
Decoración general del almacén	\$3,000,000	\$600,000
Gastos de constitución de la empresa	\$252,000	\$50,400
Plan de marketing	\$9,950,000	\$1,990,000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$18,202,000	\$3,640,400

Fuente: Elaboración propia

El valor de la amortización de las adecuaciones y mejoras locativas, decoración general del almacén y los gastos de constitución de la empresa se catalogan como gastos administrativos. La amortización del plan de marketing será clasificada como un gasto de ventas.

7.4.4 Gastos

7.4.4.1 Gastos administrativos

Tabla 80 Gastos administrativos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Insumos de aseo (30%)	\$360,000	\$373,680	\$387,880
Servicios públicos (30%)	\$3,240,000	\$3,363,120	\$3,490,919
Insumos de cafetería (30%)	\$252,000	\$261,576	\$271,516
Salario personal administrativo (Gerente, asistente administrativo)	\$53,347,834	\$55,375,052	\$57,479,304
Depreciación de equipo de oficina, edificaciones, muebles y enseres	\$4,109,656	\$4,109,656	\$4,109,656
Amortización preoperativos	\$1,650,400	\$1,650,400	\$1,650,400
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$62,959,890	\$65,133,483	\$67,389,674

Fuente: Elaboración propia

Estos gastos administrativos, están relacionados con la organización en su conjunto, en lugar de un departamento individual, contempla gastos como salarios de altos directivos y los costos de servicios generales, incluyendo la amortización de los diferidos o preoperativos.

7.4.4.2 Gastos de ventas

Tabla 81 Gastos de ventas

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Asesor comercial (vendedor)	\$15,961,087	\$16,567,608	\$17,197,177
Secretaria (cajera)	\$15,961,087	\$16,567,608	\$17,197,177
Publicista	\$17,227,654	\$17,882,305	\$18,561,833
Amortización preoperativos	\$1,990,000	\$1,990,000	\$1,990,000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$51,139,828	\$53,007,521	\$54,946,187

Fuente: Elaboración propia

La proyección de los gastos administrativos y de ventas, se realiza bajo el supuesto de un aumento anual correspondiente al valor del IPC de año 2019 (3.80%).

7.4.5 Estados financieros

7.4.5.1 Balance general proyectado

Tabla 82 Balance general proyectado

CUENTA	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible	\$114,236,662	\$266,572,043	\$388,366,577	\$552,097,697
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventario de materias primas	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventario de producto terminado	\$0	\$1,556,763	\$2,369,286	\$3,561,289
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$114,236,662	\$268,128,806	\$390,735,863	\$555,658,986
ACTIVO FIJO				
Edificaciones	\$110,000,000	\$110,000,000	\$110,000,000	\$110,000,000
Maquinaria	\$12,434,000	\$12,434,000	\$12,434,000	\$12,434,000
Muebles y enseres	\$18,470,000	\$18,470,000	\$18,470,000	\$18,470,000
Equipo de oficina	\$9,271,000	\$9,271,000	\$9,271,000	\$9,271,000
Equipo de producción	\$177,000	\$177,000	\$177,000	\$177,000
Depreciación Acumulada	\$0	\$5,353,056	\$10,706,111	\$16,059,167
TOTAL ACTIVO FIJO	\$150,352,000	\$144,998,944	\$139,645,889	\$134,292,833
ACTIVOS DIFERIDOS				
Diferidos	\$18,202,000	\$18,202,000	\$18,202,000	\$18,202,000
Amortización Acumulada		\$3,640,400	\$7,280,800	\$10,921,200
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$18,202,000	\$14,561,600	\$10,921,200	\$7,280,800
TOTAL ACTIVOS	\$282,790,662	\$427,689,351	\$541,302,951	\$697,232,619
PASIVO				
Provisión Impo Renta	\$0	\$47,520,205	\$61,869,212	\$82,405,325
Obligaciones financieras	\$170,000,000	\$147,403,307	\$120,161,851	\$87,320,898
Obligaciones Laborales	\$0	\$23,494,761	\$24,387,561	\$25,314,289
TOTAL PASIVO	\$170,000,000	\$218,418,273	\$206,418,624	\$195,040,512
PATRIMONIO				
Capital social	\$112,790,662	\$112,790,662	\$112,790,662	\$112,790,662
Reserva legal acumulada	\$0	\$9,648,042	\$22,209,367	\$38,940,145
Utilidades retenidas	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidades del ejercicio	\$0	\$86,832,375	\$199,884,299	\$350,461,301
TOTAL PATRIMONIO	\$112,790,662	\$209,271,078	\$334,884,327	\$502,192,107
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$282,790,662	\$427,689,351	\$541,302,951	\$697,232,619

Fuente: Elaboración propia

En el Balance General, se muestra un resumen de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, es decir los recursos con que cuenta y la manera en que se aprovecharán en los próximos 3 años de la siguiente manera:

La empresa inicia la adquisición de los activos para la producción de las prendas a partir del año cero (0), denominado periodo preoperativo, periodo donde el activo suma \$282,790,662 valor que para el tercer año de actividades y según las proyecciones asciende a \$697,232,619. El ingreso sobre las ventas se realiza en efectivo, al no realizar ventas a crédito.

Según el balance general se aprecia que, dentro de los activos para los años proyectados, el activo corriente representa la mayor participación, pasando de un 40% en el periodo inicial a representar un 80% para el tercer año de operaciones; esto a raíz del incremento sobre el ingreso por ventas cada año.

En el mismo periodo preoperativo, los pasivos con que inicia la empresa, tienen un valor de \$170,000,000 correspondiente al préstamo obtenido con el Banco Davivienda, crédito que se cancelará en el quinto año de operaciones. El valor de las obligaciones financieras corresponde al valor que el banco presta, la diferencia entre este y el valor que corresponde al 60% de la inversión como financiación queda en el disponible. De esta manera se aportan datos acerca de la solvencia de la empresa en el presente y como proyección para el futuro.

El patrimonio está compuesto por la parte residual de los activos de la empresa una vez que se le deduce el valor del pasivo, este incluye: el capital aportado por los accionistas (40%) más las utilidades que no se han repartido en años anteriores. El patrimonio, de vital importancia para los socios, comienza con un capital de \$112,790,662 en el año preoperativo, alcanzando en el tercer año la suma de \$502,192,107 indicando que las utilidades generadas han tenido un buen comportamiento.

7.4.5.2 Estado de resultados proyectado

Se presentan los resultados proyectados de acuerdo con los datos recogidos y los supuestos tomados.

Tabla 83 Estado de resultados proyectado

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos operacionales	\$789,866,586	\$868,057,104	\$973,126,736
Menos: Costos de ventas	\$501,623,651	\$536,935,805	\$581,179,434
UTILIDAD BRUTA	\$288,242,935	\$331,121,298	\$391,947,302
Menos: Gastos operacionales	\$114,099,718	\$118,141,005	\$122,335,861
UTILIDAD OPERACIONAL	\$174,143,217	\$212,980,294	\$269,611,441
Mas: Otros ingresos	\$0	\$0	\$0
Menos: Otros gastos	\$30,142,595	\$25,497,833	\$19,898,336
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$144,000,621	\$187,482,461	\$249,713,105
Menos: Impuesto de renta 33%	\$47,520,205	\$61,869,212	\$82,405,325
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$96,480,416	\$125,613,249	\$167,307,780
Menos: Reserva obligatoria 10%	\$9,648,042	\$12,561,325	\$16,730,778
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$86,832,375	\$113,051,924	\$150,577,002

Fuente: Elaboración propia

Este Estado de Resultados, evidencia en unidades monetarias el resumen de los hechos más significativos que originaron el aumento en el patrimonio durante los tres años de proyecciones; es así que la organización presenta una utilidad neta en el año 1 del 11%, en el año 2 del 13% y en el año 3 del 15% incrementando su rentabilidad en el tiempo, llegando a los \$150,577,002. La participación de la utilidad operacional pasa en el año 1 del 22% al 28% en el año 3.

7.4.5.3 Flujo de caja proyectado

Tabla 84 Flujo de caja proyectado

ENTRADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESO POR VENTAS	\$789,866,586	\$868,057,104	\$973,126,736
SALIDAS			
COMPRA MATERIA PRIMA	\$262,482,505	\$287,903,898	\$323,032,919
PAGO NOMINA	\$234,491,011	\$243,401,669	\$252,650,933
PAGO CIF (menos depreciación)	\$83,966,400	\$87,204,372	\$90,565,388
PAGO GASTOS (menos depreciación y amortización diferidos)	\$3,852,000	\$3,998,376	\$4,150,314
PAGO OBLIGACIÓN FINANCIERA	\$52,739,289	\$52,739,289	\$52,739,289
PAGO OBLIGACIONES LABORALES	\$0	\$23,494,761	\$24,387,561
PAGO IMPO RENTA	\$0	\$47,520,205	\$61,869,212
TOTAL SALIDAS	\$637,531,204	\$746,262,570	\$809,395,616
FLUJO DE CAJA NETO	\$152,335,382	\$121,794,534	\$163,731,120

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja se muestran los saldos disponibles para atender los compromisos con los acreedores financieros y con los socios. En el año 1, se cuenta con un efectivo de \$637,531,204 y en el tercer año \$809,395,616 para dicho propósito.

7.4.6 Evaluación financiera

7.4.6.1 Indicadores financieros

Se realizaron algunos cálculos financieros con el objetivo de brindar información detallada y completa sobre el comportamiento financiero del plan, así como para proveer elementos que puedan contribuir a la toma de decisiones.

Tabla 85 Indicadores de liquidez

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Disponible	\$266,572,043	\$388,366,577	\$552,097,697
Cuentas por cobrar	-	-	-
Inventario de materias primas	-	-	-
Inventario de producto terminado	\$1,556,763	\$2,369,286	\$3,561,289
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$268,128,806	\$390,735,863	\$555,658,986
Provisión Impo Renta	\$47,520,205	\$61,869,212	\$82,405,325
Obligaciones financieras	\$147,403,307	\$120,161,851	\$87,320,898
Obligaciones Laborales	\$23,494,761	\$24,387,561	\$25,314,289
TOTAL PASIVO	\$218,418,273	\$206,418,624	\$195,040,512
RAZÓN CORRIENTE	1.23	1.89	2.85
PRUEBA ÁCIDA	1.22	1.88	2.83
CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$69,458,203	-\$83,887,488	-\$104,158,324
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$1,556,763	\$2,369,286	\$3,561,289

Fuente: Elaboración propia

Para hablar de la liquidez de la empresa, se parte del análisis de la razón corriente que evidencia la capacidad que se tiene de disponibilidad de efectivo ante una eventualidad, representada en 1, 23 pesos para el respaldo de la deuda con los acreedores en el primer año de funcionamiento por cada peso que se debe. Las proyecciones en el año 3 evidencian un resultado de 2,85 para este indicador, concluyendo una mayor solvencia y capacidad de pago por parte de la empresa con el paso de los años.

La prueba acida demuestra un comportamiento similar al de la razón corriente, confirmando lo mencionado en el análisis anterior, sobre la disposición de recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, llenando de confianzas a los acreedores. En este caso, con el resultado de la prueba acida, se tendría que por cada peso que se

debe, se dispone de 1, 22 pesos para el año 1, 1,88 pesos para el año 2; 2,83 pesos para cubrir la deuda a corto plazo.

Tabla 86 Indicadores de endeudamiento

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL ACTIVO	\$427,689,351	\$541,302,951	\$697,232,619
TOTAL PASIVO	\$218,418,273	\$206,418,624	\$195,040,512
TOTAL PATRIMONIO	\$209,271,078	\$334,884,327	\$502,192,107

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	51%	38%	28%
LEVERAGE TOTAL	1.04	0.62	0.39

Fuente: Elaboración propia

Haciendo referencia al nivel de endeudamiento, se tiene que para el primer año de funcionamiento el 51% de los recursos han sido financiados por los acreedores; nivel de endeudamiento que disminuye significativamente con el pasar de los años, es así que para el segundo año este nivel se ubica en 38% y para el último año de proyección se ubica en 28% la proporción de recursos que son financiados con terceros. Se puede concluir además en este punto que los socios son dueños del 72% restante de los recursos, lo que evidencia el margen de endeudamiento que la empresa posee para un futuro y en caso de ser necesario.

El Leverage total revela hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los socios de la empresa con respecto a sus acreedores, indicando así que por cada peso que la empresa tiene en el patrimonio se han comprometido 1.04 pesos para el año 1 con terceros o acreedores; situación que se reduce en el año 2 donde pasa de 1.04 a 0.62 y que para el año 3 sigue presentando reducciones quedando en 0.39, lo que da como resultado que por cada peso en el patrimonio existe una deuda de 0.39 con terceros.

Tabla 87 Margen Bruto de Utilidad

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos operacionales	\$789,866,586	\$868,057,104	\$973,126,736
Utilidad bruta	\$288,242,935	\$331,121,298	\$391,947,302

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	36%	38%	40%
--------------------------	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia

Con este indicador se pretende evaluar que recursos quedan del total de los ingresos, luego de contabilizar el costo de la mercancía vendida. Para el año 1 se tiene un 36% de beneficio luego de asumir los costos básicos de la producción. En los años siguientes y como se aprecia en la tabla correspondiente, el margen bruto se mantiene al alza, indicando que la estrategia de precios es eficaz, o que los costos de ventas se están administrando de forma correcta.

Tabla 88 EBITDA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad operacional	\$174,143,217	\$212,980,294	\$269,611,441
Depreciación Acumulada	\$5,353,056	\$10,706,111	\$16,059,167
EBITDA	\$168,790,161	\$202,274,182	\$253,552,274

Fuente: Elaboración propia

Con relación al EBITDA que pasa del año 1 de \$168,790,161 a \$253,552,274 en el año 3. Estos valores se traducen en un aproximado de la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios económicos, considerando únicamente su actividad productiva. Este es el resultado puro de la explotación de la empresa, presentando una tendencia al alza.

Tabla 89 Apalancamiento Operativo

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad Bruta	\$288,242,935	\$331,121,298	\$391,947,302
Utilidad antes de impuestos	\$144,000,621	\$187,482,461	\$249,713,105
APALANCAMIENTO OPERATIVO	2.00	1.77	1.57

Fuente: Elaboración propia

Sobre este indicador, los resultados dan razón de que para el año 1 la empresa puede incrementar en 2.0 puntos su utilidad operativa por cada 1% que sea capaz de incrementar su nivel de operaciones; ya para el año 3 este valor disminuye a 1.57 puntos como el máximo a incrementar en términos de utilidad operativa.

Tabla 90 Apalancamiento financiero

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad antes de impuestos	\$144,000,621	\$187,482,461	\$249,713,105
Utilidad del ejercicio	\$86,832,375	\$113,051,924	\$150,577,002
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.66	1.66	1.66

Fuente: Elaboración propia

Este indicador representa el porcentaje en el que se incrementa (o disminuye) la utilidad neta, por cada 1% de incremento (o disminución) de la utilidad operativa. Al respecto, por cada punto de incremento en la utilidad antes de impuestos, la utilidad del ejercicio se incrementará en 1,66 puntos porcentuales para los años analizados.

Tabla 91 Punto de Equilibrio

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL COSTOS FIJOS	\$240,697,909	\$249,844,430	\$259,338,518
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$260,925,742	\$287,091,375	\$321,840,915
TOTAL INGRESOS	\$789,866,586	\$868,057,104	\$973,126,736
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$359,433,835	\$373,308,134	\$387,493,843

Fuente: Elaboración propia

Con este indicador, se busca determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresado en valores. Los resultados obtenidos al respecto, \$359,433,835 para el año 1, \$373,308,134 para el año 2 y \$387,493,843 para el año 3 se interpretan como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias; si se presenta el caso que las ventas del negocio se ubiquen por debajo de estas cantidades, la empresa presenta pérdidas. Si, por el contrario, las ventas se encuentran por arriba de las cifras mencionadas estarán representando utilidades para la empresa.

Tabla 92 Margen de Contribución

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL INGRESOS	\$789,866,586	\$868,057,104	\$973,126,736
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$260,925,742	\$287,091,375	\$321,840,915
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$528,940,844	\$580,965,728	\$651,285,820

Fuente: Elaboración propia

Con este indicador se analizan los beneficios de la empresa sin considerar los costos fijos. Por lo que el margen de contribución se obtiene de la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables, considerando los resultados \$528,940,844 para el año 1, \$580,965,728 para el año 2 y \$651,285,820 para el año 3, como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos, así como la utilidad esperada por los socios o inversionistas.

7.4.7 Análisis de sensibilidad

Cuando se realiza un análisis financiero a futuro, siempre existe un elemento de incertidumbre que se encuentra asociado con las alternativas estudiadas y que dificultan la toma de decisiones. Un análisis de sensibilidad facilita la toma de decisiones dentro de la empresa, indicando las variables que más afectan el resultado financiero del proyecto y cuáles serán las variables que presentan poca incidencia en el resultado final del mismo.

Este método se basa en poder identificar los posibles escenarios de una inversión, clasificados de la siguiente manera:

- **Escenario Pesimista:** El peor panorama para una inversión, donde el resultado final de un proyecto de es un rotundo fracaso.
- **Escenario Probable:** Sería el resultado más probable que se suponga para el análisis de una inversión, es decir un escenario objetivo, basado en la mayor información posible.
- **Escenario Optimista:** Ante la posibilidad de que se logre más de lo esperado, el escenario optimista motiva a los inversionistas a que corran el riesgo.

7.4.7.1 Escenario Pesimista

En un escenario pesimista, se modifican los datos del escenario original, disminuyendo las ventas en un 20%. Este cambio arroja una TIR del -22% y un VPN -\$147,845,365, lo que significa que los rendimientos que se obtendrían en la inversión no se acercan al mínimo de rentabilidad que esperan los socios, presentando retornos con cifras negativas. Es en este escenario donde se crean estrategias para las contingencias de pérdidas económicas.

Tabla 93 Escenario Pesimista

CRITERIOS DE DECISIÓN	
Tasa Mínima de Rendimiento (TMR)	10%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	-22%
Valor Presente Neto (VPN)	-\$147,845,365
Periodo de recuperación de la inversión	5.24
Nivel de endeudamiento inicial	61%

Fuente: Elaboración propia

7.4.7.2 Escenario Probable

En este escenario, los resultados generados permiten concluir que la empresa resulta viable financieramente debido a que el VPN es mayor 0, es decir que el proyecto maximizaría la inversión en \$80,659,010 y la TIR es de 25% superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por la inversión. Este escenario se calculó basado en la investigación de mercados realizada, con un crecimiento moderado y con mayor probabilidad de ocurrencia.

Tabla 94 Escenario Probable

CRITERIOS DE DECISIÓN	
Tasa Mínima de Rendimiento (TMR)	10%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	25%
Valor Presente Neto (VPN)	\$80,659,010
Periodo de recuperación de la inversión	1.94
Nivel de endeudamiento inicial	60%

Fuente: Elaboración propia

7.4.7.3 Escenario Optimista

Para calcular el escenario optimista, se modifican nuevamente los valores del escenario original, en este caso se aumenta en un 70% las ventas, posibilitando a la empresa contemplar un panorama del crecimiento, así como elaborar estrategias para el uso de las ganancias, las cuales podrían ser invertir, crecer, entre otras. Sin embargo, cabe recordar que es muy difícil que se mantengan estos niveles de ventas ya que factores externos podrían afectarlos.

Tabla 95 Escenario Optimista

CRITERIOS DE DECISIÓN	
Tasa Mínima de Rendimiento (TMR)	10%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	154%
Valor Presente Neto (VPN)	\$880,424,323
Periodo de recuperación de la inversión	0.63
Nivel de endeudamiento inicial	57%

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Cada uno de los planes de acción propuestos para el desarrollo de esta investigación, permitieron evaluar desde diferentes puntos el posible escenario en el cual se va a desenvolver la organización en un futuro, estableciendo los parámetros para su adecuado funcionamiento; en un sector de gran importancia para la economía colombiana.

El estudio de mercado, el punto de partida para el desarrollo de esta investigación permitió identificar la acogida de las prendas de vestir que la empresa busca ofrecer en la ciudad de Guadalajara de Buga, gracias a los resultados obtenidos por las encuestas previamente realizadas a las mujeres de la población. Estos datos aportan a la viabilidad del negocio en términos de demanda, oferta y el precio óptimo para los productos; para este caso se identificó una demanda potencial de 20.774 mujeres en edades entre los 25 y 49 años de edad, interesadas en las tendencias de moda, que valoran la comodidad, calidad y exclusividad y que se motivan por el gusto a la hora de realizar las compras. Partiendo del diseño y la personalización, que se plantean como criterios sobre los cuales la empresa basa su propuesta de valor para los clientes, es que se busca entregar diseños con un toque personal y realizados bajo medida. Adicional a la encuesta, se establecieron los parámetros que identifican a los competidores más importantes del mercado local. Todo lo anterior permitió fundamentar estrategias de mercado que analizan los factores de producto, plaza, precio y promoción para dar a conocer y establecer un posicionamiento de la marca en el sector textil de la ciudad principalmente.

Por medio del estudio técnico, se pudieron diseñar las fichas técnicas para planear el desarrollo, producción y confección de las prendas de vestir; se determinó el método de ejecución de las operaciones, se estableció una distribución óptima de la planta teniendo en cuenta las áreas necesarias para el normal desarrollo de las operaciones y las necesidades en inversiones fijas (Maquinaria, Muebles y enseres, equipos de oficina, edificaciones) que en su totalidad suman \$150,352,000. La mano de obra requerida para el normal funcionamiento y cubrimiento de todas las operaciones de la empresa está cubierta por 14 empleados y cuyo valor anual se calculó en \$257,985,772; valor que contempla todas las obligaciones y prestaciones sociales legales vigentes, así como su respectiva proyección para los siguientes años.

Se detallaron las necesidades de materia primas e insumos por cada uno de los productos, permitiendo la elaboración de un presupuesto de compras para el primer año de operaciones, arrojando como resultado \$239,518,926. En este orden de ideas se pudieron identificar los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) y los costos preoperativos, de vital incidencia en las operaciones de la empresa. Con los datos obtenidos hasta este punto se pudo realizar el cálculo de la inversión inicial del negocio, contemplada en \$281,976,655. De este valor se estableció que un 40% va a estar cubierto con capital de los socios (\$112,790,662) y el restante 60% (\$169,185,993) será financiado por medio de la modalidad de préstamo bancario a un plazo de 60 meses y con cuotas mensuales \$4,394,941 contempladas en la respectiva tabla de amortización.

En el estudio administrativo, se planteó una estructura organizacional representada en la cúspide por el Gerente General y consecuentemente se encuentran los demás niveles jerárquicos en forma escalonada; una estructura que permite la comunicación y coordinación entre todo el personal. En términos de direccionamiento estratégico, se estableció el nombre de la empresa, logo, misión, visión y valores corporativos para alinear los esfuerzos de todo el personal hacia una misma meta u objetivo. Bajo la preocupación de seleccionar a los mejores candidatos para desempeñar los cargos planteados previamente, se diseñaron los perfiles de cargos para así poder plasmar los requisitos mínimos exigidos en cada puesto de trabajo, brindando claridad en términos de las tareas a realizar.

Tomando en cuenta los datos obtenidos por el estudio de mercado, técnico y administrativo se pudo realizar el estudio financiero proyectado a 3 años; partiendo de una determinación de todos los costos y gastos, así como los ingresos producto de las ventas requeridos para el inicio y puesta en marcha del plan de negocio, para dar inicio al cálculo del Balance General inicial, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja con sus respectivas proyecciones, evidenciando que desde el primer año de ejecución se están generando utilidades. Al realizar el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se obtuvieron como resultado \$80,659,010 y 25% respectivamente, valores satisfactorios que maximizan la inversión y representan un escenario positivo, con rentabilidad y viabilidad financiera.

Para complementar este análisis se plantean algunos indicadores financieros. Para conocer sobre la liquidez de la empresa se analiza la razón corriente que presenta 1,23 pesos para el respaldo de las deudas en el primer año con los acreedores, valores que aumentan y se sitúan en 2,85 pesos para el mismo fin en el tercer año. Con el margen de utilidad se obtiene inicialmente un 36% de beneficio luego de asumir los costos básicos de la producción, de forma que este porcentaje se incrementa para los siguientes años. Para el caso del nivel de endeudamiento, se presenta que para el inicio de operaciones este se ubica en 51%, traducido este en el porcentaje de recursos que han sido financiados por acreedores y que para los años siguientes tiende a la baja. En términos del Leverage total se aprecia como por cada peso que existe en el patrimonio existe una deuda de 1,04 pesos en el año 1, 0,62 en el año 2 y finalmente 0,39 pesos para el último año. Se finaliza con el punto de equilibrio en valores, sobre el cual las ventas cubrirán los costos incurridos, quedando en \$359,433,835 para el año 1, \$373,308,134 para el año 2 y \$387,493,843 para el año 3; aportando así estos datos en la comprensión de la viabilidad de la puesta en marcha del plan de negocios.

9. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Aguilar, J. (2018). *Determinación de la Población y la muestra objeto de estudio*. Buga.

Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. (s.f.). *Buga Travel*. Obtenido de Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga: <http://www.bugatravel.gov.co/index.php/details/84-portfolio/223-turistico-5>

Alcaldia Municipal Guadalajara de Buga. (2017). *Anuario Guadalajara de Buga*. Obtenido de Alcaldia Municipal Guadalajara de Buga: https://guadalajaradebugavalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/guadalajaradebugavalledelcauca/content/files/000112/5556_anuario-presente18.pdf

Alcaldia Municipal Guadalajara de Buga. (20 de 09 de 2018). *Nuestro Municipio*. Obtenido de Gov.co: <http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Andalucia es digital. (22 de 09 de 2016). *Ventajas de las tics para las empresas*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de Andalucia es digital: <https://www.blog.andaluciaesdigital.es/ventajas-de-las-tics-para-las-empresas/>

Ayala, S. &. (2018). Plan de negocio para la creación de una empresa de diseño y confección de ropa juvenil femenina, especializada en blusas y comercializadas mediante una plataforma digital. (*Tesis de pregrado*). Universidad Catolica de Colombia, Bogota DC.

Barroso, C., & Picón, A. (2004). La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096706>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y Competitividad*. Santa fe de bogota: ECOE ediciones.

Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Colombia: Mc Graw Hill .

Camara de Comercio Buga. (2018). *Guia del inversionista 2018*. Buga. Obtenido de https://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/

Cámara de Comercio de Buga. (2018). *Guías de inversionistas 2018*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: https://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/

Cámara de Comercio de Buga. (02 de 2018). *Informe socioeconomico de la zona 2018. Buga*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga:

- https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/estudio_socioeconomico_de_la_zona_2018.pdf
- Cámara de Comercio de Buga. (s.f.). *Nuestra jurisdicción*. Obtenido de Cámara de Comercio de Buga: <https://www.cccbuga.org.co/buga>
- Castro, V. (2010/2011). *Consideraciones generales sobre innovación*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75422/componente75420.pdf
- Centro Virtual de Negocios. (23 de Julio de 2018). *Problema del desempleo en Colombia y el emprendimiento como un generador de nuevos trabajos*. Obtenido de Centro Virtual de Negocios: <https://www.cvn.com.co/emprendimiento-en-colombia/>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cilleruelo, E. (Enero de 2010). *Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/28232905_Compendio_de_definiciones_del_concepto_innovacion_realizadas_por_autores_relevantes_diseno_hibrido_actualizado_del_concepto
- Colciencias. (s.f.). *Ruta de la innovación empresarial*. Obtenido de Ministerio de Ciencias: <https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC. (Diciembre de 2013). *Portafolio de estrategias para la adaptación de cambio climático*. Obtenido de Ministerio de Ambiente: <http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosMarinosCosterosyRecursosAcuatico/BUGA.pdf>
- Couret, A. (s.f.). *Posicionamiento de marca*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de Branderstand: <https://www.branderstand.com/posicionamiento-de-marca/>
- Criado, G. E. (29 de Abril de 2019). *Comunicado a congresistas sobre propuesta arancelaria*. Obtenido de Cámara Colombiana de la Confección y Afines: <http://www.ccca.com.co/comunicado-a-congresistas-propuesta-arancelaria>
- Echeverri, L. M. (2008). *Marketing Práctico*. Colombia : Mayol ediciones S.A .
- El País. (19 de 03 de 2019). *Producción industrial del Valle aumentó un 4,3% en enero*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/economia/produccion-industrial-del-valle-aumento-un-4-3-en-enero.html>
- El Tiempo. (04 de 02 de 2018). *Inexmoda, la idea que sacudió la cadena textil colombiana*. Obtenido de El Tiempo:

- <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/historia-de-inexmoda-la-idea-que-sacudio-la-cadena-textil-colombiana-178820>
- Entretexiles. (18 de 12 de 2014). *Las cinco fuerzas competitivas de Porter*. Obtenido de Entretexiles: <http://entretexiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>
- Esquivias, M. (31 de Enero de 2004). Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista UNAM*. Obtenido de http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf
- García, D. F. (2018). *Informe socioeconomico de la zona 2018*. Guadalajara de Buga: Cámara de Comercio de Buga.
- Garcia, L. F. (2015). *Competitividad en la industria de textiles y confecciones en el Valle del Cauca. (Tesis de Pregrado)*. Universidad ICESI, Cali.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 45-60. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/276238487_Innovacion_empresarial_difusion_definiciones_y_tipologia_Una_revision_de_literatura
- Gerencie. (28 de Abril de 2018). *Emprendimiento*. Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Gonzalez, T. (2018). La industria textil colombiana repunta y ve sus primeras cifras positivas. *Fashion Network*. Obtenido de <https://co.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-colombiana-repunta-y-ve-sus-primeras-cifras-positivas,1002120.html#.XS-yZ6BKjIV>
- Grasset, G. (Julio de 2015). *Fijacion de precios basados en la competencia*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de LOKAD: <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>
- Ibarra, A., & A, C. (2013). *Emprendimiento para Creación de Empresas con Responsabilidad Social Empresarial (RSE): metodología y aplicación del modelo gem*. Colombia.
- ICONTEC. (2019). *Ficha Técnica de producto*. Obtenido de ICONTEC: <https://www.icontec.org/portafolio-normalizacion/>
- Inexmoda. (2019). *Informe especial sector textil y confección Mayo 2019*. Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-especial-textil-y-confeccion-mayo-2019/>
- Inexmoda. (2019). *Informe Especial Textil y Confección*. Medellín.

- Jimenez, F. A. (2018 de Diciembre de 2018). *El cara y sello del sector textil-confección en 2018*. Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/negocios/asi-cierra-el-ano-el-sector-textil-confeccion-en-colombia-IF9799208>
- K, A. (30 de 10 de 2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Introducción al Marketing*. Pearson.
- La Verdad. (18 de 03 de 2016). *La importancia de la publicidad en el éxito empresarial*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de La Verdad: <https://www.laverdad.es/murcia/sociedad/201603/18/importancia-publicidad-exito-empresarial-20160318195440.html>
- Luque, N. (2009). *Plan de negocios para producir y comercializar confecciones con un excelente diseño y calidad, siñendonos al cumplimiento cabal que exige el marco de la responsabilidad social empresarial, con énfasis en el capital humano (Tesis de Pregrado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Medina, M. A. (15 de 7 de 2014). Colombia se mete en las telas inteligentes. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-se-mete-telas-inteligentes-articulo-504393>
- Mendez, B. (2 de 12 de 2012). *Fuerzas competitivas del sector textil*. Obtenido de Blog Empresa de Beatriz Méndez Rivero: <http://beatricina1989.blogspot.com/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector-textil.html>
- Mendez, C. E. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Muther, R. (1970). *Distribución en planta*. España: Editorial Hispano Europea.
- MytripleA. (s.f.). *Rentabilidad sobre ventas*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de MytripleA: <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-sobre-ventas/>

- Neoattack. (s.f.). *Concepto de portafolio*. Recuperado el 25 de 08 de 2019, de Neoattack: <https://neoattack.com/neowiki/portafolio/>
- Pérez, D. (2016). Logística para el sector textil. *Revista de Logística*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/logistica/logistica-para-el-sector-textil/>
- Portafolio. (20 de Marzo de 2019). Arancel para el sector textil despierta preocupación en empresarios. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/arancel-para-el-sector-textil-despierta-preocupacion-en-empresarios-527684>
- Portafolio. (3 de Mayo de 2019). Minhacienda demandará artículos de PND sobre impuesto a textiles. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/minhacienda-demandara-articulos-de-pnd-sobre-impuesto-a-textiles-529206>
- Portafolio. (17 de Febrero de 2019). *Ventas al exterior de textiles y confecciones, con buena cara*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/ventas-al-exterior-de-textiles-y-confecciones-con-buena-cara-526461>
- Programa de Transformación Productiva. (2012). *Informe de Sostenibilidad Sector Sistema Moda*.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Episteme.
- Sahlman, W. A. (1997). Como escribir un excelente plan de empresa. *Harvard Business Review*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México : Mc Graw Hill.
- Schnarch. (2008). *Creatividad aplicada*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- SEAMPEDIA. (1 de Febrero de 2018). *Ficha técnica, documento imprescindible para la producción de moda*. Obtenido de SEAMPEDIA: <https://www.seampedia.com/ficha-tecnica-documento-imprescindible-produccion-moda/>
- Secretaria de Economía. (s.f.). *Guía de calidad*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaCalidad.pdf>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica - Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Indices de gestión*. Bogotá: 3r Editores.
- SGM. (9 de 12 de 2015). *La importancia de la diferenciación*. Obtenido de SGM: <https://www.marketingsgm.es/la-importancia-de-la-diferenciacion/>

- Site. (s.f.). *Participacion de Mercado*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de <https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>
- Solano, G. (2010). *Conceptos básicos de innovación*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1052/4269_cartilla_conceptos_innovacion.pdf?sequence=1
- SUMMA BRANDING. (s.f.). *Cómo elegir nombres para marcas de ropa: consejos, tendencias y ejemplos*. Obtenido de SUMMA: <https://summa.es/blog/nombres-para-marcas-de-ropa/>
- SURA. (2014). *Análisis de Comportamiento y Oportunidades del Sector Sistema Moda*.
- Torres, A. O., & Piñeros, R. A. (2015). *Diseño de un sistema para la producción en una empresa comercializadora de textiles ubicada en la zona franca Pereira. (Teisis de Pregrado)*. Universidad Sergio Arboleda, Bogotá.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. 3a ed. Pearson.

