

**CREACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO E-COMERCE BAJO LA MARCA
GIPSY, PARA EL DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS Y
ACCESORIOS PREMIUM PARA MUJER**



VICTORIA EUGENIA GONZALEZ SUAREZ



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2012**

**CREACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO E-COMERCE BAJO LA MARCA
GIPSY, PARA EL DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS Y
ACCESORIOS PREMIUM PARA MUJER**



VICTORIA EUGENIA GONZALEZ SUAREZ

TRABAJO DE GRADO

**ASESOR
FERNANDO ORTIZ GONZALEZ**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

FIRMA DEL TUTOR

FIRMA DEL EVALUADOR

SANTIAGO DE CALI, ENERO DE 2012

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo
A Dios que me ha dado la vida y fortaleza
para culminar este proyecto,
A mis Padres por estar ahí cuando más los necesité; en
especial a mi hermana por su ayuda y constante cooperación y
A mi esposo Mauricio Quintero por apoyarme y ayudarme en los
momentos más difíciles.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
I. MODULO ACADEMICO	10
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Antecedentes y planteamiento	10
1.2. Formulación	13
1.3. Sistematización	13
2. OBJETIVOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
4.1. Componente académico	17
4.2. Estudio de factibilidad	17
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	21
5.1. Marco Teórico	21
5.2. Marco conceptual	26
II. MODULO DE PLAN DE EMPRESA	29
6. RESUMEN EJECUTIVO	29
7. ANALISIS DE ENTORNOS	31
7.1. Entorno económico	31
7.2. Entorno social	33
7.3. Entorno ambiental	35
7.4. Entorno tecnológico	39
7.5. Entorno político	40
7.6. Entorno jurídico	41
7.7. Entorno cultural	43
8. ANÁLISIS DE MERCADO	45
8.1. Descripción del Mercado	45
8.2. Descripción del Sector de Actividad	46
8.3. Definición del Mercado Objetivo	48
8.4. Necesidades del Mercado	48
8.5. Resultados del estudio de mercado	49
8.5.1. Entrevistas	49
8.5.2. Street vision	52
8.5.3. Análisis documental	59
8.5.4. Consulta a expertos	62
8.6. Matriz del Perfil Competitivo	65
8.7. Estrategias de mercado	69
8.8. Imagen corporativa	70
8.9. Canales de Distribución	71
8.10. Proyección de Ventas	¡Error! Marcador no definido.
9. ANÁLISIS TÉCNICO	74
9.1. Ficha técnica	74
9.2. Diagrama de flujo	77
9.3. Planta física y equipos de oficina	78
10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	83
10.1. Direccionamiento estratégico	83

10.2.	Misión	88
10.3.	Visión	88
10.4.	Política de calidad	88
10.5.	Objetivos de calidad	90
10.6.	Valores corporativos	91
10.7.	Diagnóstico estratégico D.O.F.A.	92
10.8.	Matriz de evaluación de factores externos e.f.e.....	94
10.9.	Matriz de evaluación de factores internos e.f.i.....	95
10.10.	Estructura organizacional	95
10.11.	Instructivo de manejo del manual de funciones.....	96
10.12.	Manual de funciones	97
11.	ANÁLISIS LEGAL	101
12.	ANÁLISIS ECONÓMICO	102
13.	ANÁLISIS FINANCIERO	104
14.	ANÁLISIS AMBIENTAL O SOCIAL	105
15.	CONCLUSIONES	107
16.	BIBLIOGRAFÍA	109
17.	ANEXOS	113

INTRODUCCIÓN

El sector textil, confección, diseño y moda ha sido tradicionalmente un sector de gran importancia para la economía colombiana por su aporte al producto interno bruto, a la generación de empleo, las exportaciones, entre otros. Sin embargo, la industria de este sector se encuentra altamente amenazada por la informalidad y el contrabando; el alto crecimiento en importaciones de materia prima y productos terminados; y la entrada masiva de marcas internacionales con una amplia experiencia en mercadeo, gestión de marca, gestión de tiendas, inteligencia de mercados, entre otros; (McKinsey & Company 2009); (MAPFRE and CREDISEGUROS 2010).

A nivel del mercado internacional las amenazas están asociadas con la alta dependencia de un número reducido de mercados con gran inestabilidad; por la baja participación en mercados internacionales fuera de la comunidad andina; la participación tradicional en mercados internacionales con modelos de bajo valor agregado como la maquila; unos costos de producción en Colombia elevados para competir con países de bajo costo; y bajas condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan orientar su oferta hacia productos de alto valor (McKinsey & Company 2009); MAPFRE Y CREDISEGUROS,2010).

Sin embargo, para el sector textil, confección, diseño y moda colombiano también existen interesantes oportunidades:

- Un amplio interés del gobierno nacional por fortalecer un cluster textil-confección a nivel nacional
- El fomento a la investigación y el desarrollo de materiales y nuevos productos para el sector.
- La alta diversidad de culturas y biodiversidad que tiene Colombia que puede emplearse para el desarrollo de productos funcionales y diferenciados.
- Los temas éticos que son cada vez más importantes para los consumidores, productores y comercializadores.
- Equilibrando costo, velocidad y precio: El costo no es el único factor que incide sobre la rentabilidad, por consiguiente, los modelos de compra de los actores del mercado se desarrollan alrededor del costo, la velocidad y la calidad (McKinsey & Company 2009);

En este contexto de amenazas y oportunidades del sector textil, confección, diseño y moda, en Colombia se requiere el desarrollo de negocios Premium¹,

¹ Los negocios premium consideran que la clave del éxito reside en la innovación continua. Sus consumidores son fieles y están dispuestos a pagar un sobreprecio, pero exigen mejoras y cambios que agreguen valor al producto.

que se orienten al desarrollo de marcas propias que aumentan valor agregado en servicios y productos, que consideren la responsabilidad social (comercio justo), el desarrollo de productos exclusivos y en fibras naturales, y productos con calidad y precios adecuados.

Por lo tanto, este proyecto de grado tiene como objetivo determinar el modelo de negocio que hace viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique al diseño, confección y comercialización de prendas y accesorios Premium para mujeres modalidad e-commerce.

Para lograr el objetivo propuesto se abordó la propuesta teórica de (Varela 2008), que plantea la creación de una empresa, como un proceso conformado por una serie de etapas, que tienen una racionalidad que permite al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial.

Para dar cuenta del proceso de creación de empresa en este trabajo de grado, a continuación se presenta la idea, la idea de negocio y el modelo de negocio, que da viabilidad a la empresa propuesta en el objetivo:

- IDEA:** El mercado colombiano tiene proyectado un alto nivel de competitividad en el sector de la moda y confección, con productos Premium, que se caracterizan por la altísima calidad en los insumos y la exclusividad. Una puerta a la diferenciación es el uso de la riqueza cultural y habilidades artesanales en la producción de prendas, sin importar el tamaño de las empresas, además Colombia tiene una amplia biodiversidad que podría ser aprovechada para el desarrollo de productos verdes a partir de fibras naturales. Fusionando estas fibras naturales con técnicas artesanales propias de Colombia, se podrían generar funcionalidades en los productos finales con la ventaja competitiva de participar en el mercado con productos de alto grado de diferenciación, exclusividad y valor agregado.

Gipsy se brinda productos exclusivos a un mercado que exige diferenciación y valor agregado en las prendas, además de generar soluciones de empleo a artesanos y pequeños talleres que permiten evidenciar un trabajo único en las prendas para generar identificación cultural con artes manuales propias de Colombia, pues es una necesidad no atendida con las características de una marca reconocida y con comercialización virtual.

- Idea de empresa:** Después de realizar los procesos de desarrollo, evaluación y decisión se llegó a la siguiente oportunidad de empresa:

Nombre de la empresa: GIPSY

Concepto del negocio: Es una tienda virtual que comercializa prendas de vestir y accesorios para mujer de su propia marca GIPSY, garantizando productos originales y exclusivos con un alto contenido de diseño, excelentes acabados de prenda y selección de materiales enmarcados en la tendencia chic étnico que hace uso de exclusivos apliques y labores manuales y

artesanales que le dan a las prendas diseño, identidad y alto valor agregado al garantizarle un producto exclusivo.

La esencia de este negocio es el trabajo integral que se genera en todos los procesos de la cadena de valor de Gipsy, donde la finalidad es llegar con productos premium de alta diferenciación en el mercado pero que aportan al desarrollo de la región desde la generación de identidad cultural, hasta la preocupación por aspectos de responsabilidad social con los involucrados en su proceso y la huella que deja el producto en el ambiente.

Modelo de negocio: El modelo de negocio planteado consiste en la confección de prendas exclusivas en un taller de confección y la tercerización de algunas labores artesanales, además la comercialización de estos productos por medio de una tienda virtual equipada de todos los requerimientos de catálogo virtual y compra online, que permita reflejar imagen de marca fuerte, confiable y con alto contenido de diseño, que a pesar de ser nueva en el mercado, permita evidenciar la fusión de la tendencia étnica con el chic de una forma innovadora para generar productos exclusivos que exigen selección minuciosa de materias primas y recurso humano.

Los productos Gipsy se enfocarán en ropa para mujeres jóvenes como: blusas, faldas y vestidos. Serán productos de su propia marca basados en la tendencia chic-étnica, producidos con excelente calidad y gran exclusividad, pues solo se tendrán 10 prendas de la misma referencia, ofreciéndoles a sus clientes diferenciación y originalidad.

La generación de ingresos se realizara mediante la venta de prendas a los clientes finales, utilizando como canal de distribución la tienda virtual con servicio de distribución para toda Colombia, bajo el modelo e-commerce B2C de pago en línea o consignación a cuenta. Los materiales de empaque, fotografías de catálogo, elaboración y mantenimiento de portal, serán subcontratados con proveedores especializados.

Finalmente, se concluye que el modelo de negocio propuesto hace viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de la empresa GIPSY dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas y accesorios Premium para mujeres en la modalidad e-commerce.

I. MODULO ACADEMICO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes y planteamiento

El sector textil, confección, diseño y moda ha sido tradicionalmente un sector de gran importancia para la economía colombiana, teniendo en cuenta que: i) de acuerdo con cifras del DANE representa el 13% del PIB nacional (DANE 2011); ii) Genera más de 130,000 empleos, es decir más del 20% del total de la población ocupada para el sector manufacturero (McKinsey & Company 2009); iii) adicionalmente el consumo nacional presenta niveles de consumo adecuados para el nivel de ingresos per cápita, (McKinsey & Company 2009); y iv) las exportaciones del sector han crecido durante los últimos años a una tasa muy superior al crecimiento del mercado global, representando el 3.15 % al cierre del 2010 (DANE 2011).

Sin embargo, la industria de este sector se encuentra altamente amenazada a dos niveles:

i) nivel interno: teniendo en cuenta la dificultad para captar las oportunidades en el mercado local, debido a la alta participación de la informalidad y el contrabando que compiten con estructuras de costo muy bajas; el alto crecimiento en importaciones de materia prima y productos terminados, principalmente provenientes de países de bajo costo; y la entrada masiva de marcas internacionales como Zara, Mango, Stradivarius, entre otros, que tienen una amplia experiencia en mercadeo, gestión de marca, gestión de tiendas, inteligencia de mercados, entre otros; (McKinsey & Company 2009); (MAPFRE and CREDISEGUROS 2010).

ii) a nivel del mercado internacional: teniendo en cuenta la alta dependencia de un número reducido de mercados con gran inestabilidad, política, regulatoria y/o económica; por la baja participación en mercados internacionales fuera de la comunidad andina; la participación tradicional en mercados internacionales con modelos de bajo valor agregado como la maquila; unos costos de producción en Colombia elevados para competir con países de bajo costo; y bajas condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan orientar su oferta hacia productos de alto valor (McKinsey & Company 2009); MAPFRE Y CREDISEGUROS,2010).

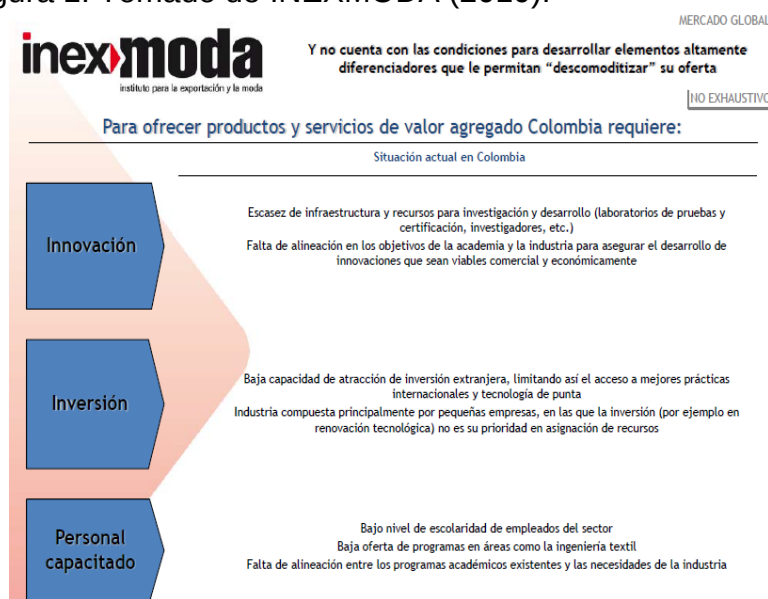
Como consecuencia de las amenazas a nivel interno e internacional, la situación se está tornando insostenible y se manifiesta en cierres, despidos masivos y mal desempeño financiero de las empresas del sector textil, confección, diseño y moda (McKinsey & Company 2009). No obstante, en el sector existen potencialidades para asegurar una mejor posición en el mercado local, y convertirse en un líder regional y ganar participación en nichos de mercado globales.

El sector textil, confección, diseño y moda colombiano, debe desarrollar habilidades que le permitan enfrentar las amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados por la vía de los acuerdos comerciales, además del desarrollo de productos innovadores basados en nuevas tecnologías en complemento con el desarrollo de productos con alto contenido de diseño para mercados exclusivos, que dejen atrás la tradicional maquila y abran paso a productos con mayor valor agregado.

De acuerdo con McKinsey & Company (2009), el sector textil, confección, diseño y moda colombiano debe generar: i) habilidades que le permitan competir con marcas internacionales, diversificar mercados, aumentar la participación en su oferta de productos y formatos de valor agregado y aprovechar las oportunidades generadas por las tendencias globales (p.ej. desarrollo de productos verdes, convertirse en un centro de manufactura de marcas de fast fashion ² y en un proveedor de tareas de valor agregado); ii) Adicionalmente, y con la participación activa del gobierno, se deben generar condiciones que le faciliten la lucha contra la informalidad y el contrabando, la atracción de inversión extranjera, el acceso a fuentes de financiación y le ayuden a alcanzar niveles de costos adecuados para competir.

Sin embargo, el desarrollo de estas habilidades depende de cambios importantes en el desarrollo del recurso humano, el marco normativo, el fortalecimiento de la industria, la promoción de la innovación y la infraestructura.(INEXMODA 2010), plantea que Colombia podrá ofrecer productos y servicios de valor agregado en su sector textil, confección, diseño y moda siempre que garantice habilidades en aspectos como la innovación, inversión y personal capacitado, como lo muestra la figura1.

Figura 1: Tomado de INEXMODA (2010).



² Fast fashion es un término utilizado para denominar determinadas colecciones de ropa que están basadas en las más recientes tendencias presentadas en los fashion weeks más importantes del mundo. Las tendencias son diseñadas y manufacturadas velozmente permitiendo al consumidor acceder a las tendencias de moda en tiempo récord a bajo precio y menor calidad. (Soledad Offenhenden, una especialista en tendencias de moda, Infobae.com)

Ante esta situación el Gobierno Nacional a través del Ministerio Comercio, Industria y Turismo, pretende una transformación productiva del sector que lo haga líder regional (Américas), con una importante participación en nichos en el mercado global generando para 2032: i) Empleos: 836.000; Ingresos: por USD \$55.300 millones; Exportaciones: por USD\$ 28.400 millones (McKinsey & Company 2009). Para asegurar la implementación de los cambios requeridos por el sector, el Gobierno colombiano lo está impulsando con medidas, acuerdos y convenios comerciales con otros países que faciliten su posicionamiento y el ingreso a nuevos mercados. Adicionalmente, se está incentivando la creación de empresas y ayudas dirigidas al sector como estímulos financieros o la designación de zonas francas para la industria de textiles y confecciones, que mejoran su competitividad y estimulan la generación de empleo.

Adicionalmente, los acuerdos comerciales firmados con los diferentes países de América y Europa, representan una oportunidad para el sector textil, confección diseño y moda colombiano, que se ha convertido en un centro de distribución clave en el sector confección tal como lo muestra la figura 2, teniendo en cuenta los bajos aranceles para las exportaciones del sector (Proexport 2009).

Figura 2: Tomado del informe del sector textil y de las confecciones de Proexport (2009)

**0% de arancel para exportaciones de
Textiles y Confecciones a los mercados
de América y Europa.**

Acuerdo	Países	Promedio Arancel General	Promedio Arancel para Colombia
Comunidad Andina	Bolivia	0%	0%
	Ecuador		
	Venezuela (hasta 2006)		
	Perú		
TLC G2	México	20% - 35%	0%
SGP - PLUS	Europa	6% - 12%	0%
TLC - Chile	Chile	6%	0%
TLC - USA*	Estados Unidos	0% - 38%	0%
TLC- EFTA*	Liechtenstein	6% - 12%	0%
	Noruega		
	Islandia		
	Suiza		
TLC-Canadá*	Canadá	10-20%	0%
Mercosur	Brasil	6%-26%	0-13%
	Argentina		
	Paraguay		
	Uruguay		
TLC - Triángulo Norte*	Honduras	10-15%	0-5%





En este contexto de amenazas y oportunidades del sector textil, confección, diseño y moda colombiano, se requiere el desarrollo de negocios Premium³, que se orienten al desarrollo de marcas propias que aumentan valor agregado en servicios y productos, que consideren la responsabilidad social (comercio justo), el desarrollo de productos exclusivos y en fibras naturales, y productos con calidad y precios adecuados.

Por lo tanto, la marca GIPSY surge como un negocio e-commerce⁴, enmarcado en las últimas tendencias del mercado, pues atiende un nicho nacional y latinoamericano que en el momento es abastecido principalmente por marcas foráneas sin capacidad de brindar exclusividad. Su alto contenido de diseño enriquecido con técnicas y trabajos manuales artesanales colombianos enmarcados en la tendencia chic-étnico que convierten a Gipsy en un producto Premium. Además es acorde a las tendencias del mercado que demanda productos con alto valor agregado y nivel de diferenciación, respondiendo a las necesidades del mercado actual y del tipo de empresas que se deben impulsar para el crecimiento del sector en Colombia.

1.2. Formulación

¿Cuál es el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa modalidad e-commerce que se dedique al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios premium para mujer enmarcada en la tendencia Chic étnico?

1.3. Sistematización

- ¿Qué conceptos y teorías orientan la creación de una empresa en el sector textil, confección, diseño y moda?
 - ¿Cuáles son las principales características del entorno económico, político, legal, ambiental y social de Colombia y cómo influye en el desarrollo de una empresa del sector textil, confección, diseño y moda?
 - ¿Es adecuado el direccionamiento estratégico de la empresa hacia la exclusividad y diferenciación por alto contenido de diseño y valor agregado?
 - ¿La tendencia chic-étnico es apropiada para orientar el diseño de productos exclusivo en una empresa del sector textil, confección, diseño y moda en Cali?
 - ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas para el desarrollo de la empresa en el sector textil, confección, diseño y moda?
1. ¿Es viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas Premium para mujeres en la modalidad e-commerce?

³ Premium, se refiere a categorías de marca que compiten por calidad y diferenciación y no por precio

⁴ E-commerce, o comercio electrónico es modalidad de comercialización por medio de internet

2. OBJETIVOS

2.1. General

Determinar el modelo de negocio que hace viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas y accesorios Premium para mujeres en la modalidad e-commerce.

2.2. Particulares o específicos

- Realizar un análisis del entorno social, cultural, ambiental, económico, legal bajo el que se regirá Gipsy
- Elaborar un análisis de mercado que establezca la oferta y demanda de prendas exclusivas con tendencia chic étnica en la ciudad Cali, así como las ventajas y desventajas competitivas del producto ofrecido.
- Realizar un análisis administrativo que defina la estructura organizacional, estilos de dirección y demás características propias de la gestión administrativa.
- Realizar un análisis económico y financiero que establezca la inversión necesaria para el proyecto y determine las necesidades de recursos financieros y las fuentes para obtenerlos.

3. JUSTIFICACIÓN

A nivel mundial, una serie de tendencias han moldeado en los últimos años, la industria del sector textil, confección, diseño y moda. Dos de estas tendencias generan oportunidades interesantes para Colombia (McKinsey & Company (2009):

- Importancia de temas éticos: Los temas éticos son cada vez más importantes para los consumidores, productores y comercializadores. Temas como el cambio climático y el trabajo infantil están cada vez más presentes en las decisiones de compra de los consumidores y grandes marcas ya están reaccionando a este movimiento
- Equilibrando costo, velocidad y precio: El costo no es el único factor que incide sobre la rentabilidad, por consiguiente, los modelos de compra de los actores del mercado se desarrollan alrededor del costo, la velocidad y la calidad.

La idea de Gipsy se enmarca en la necesidad de sus creadores de generar empresa desde otra perspectiva con un modelo de “moda más responsable” pues se trata de un proyecto que cuestiona la producción en masa, ya que emplea a pequeños talleres de artesanos y de confeccionistas de la ciudad de Cali, con el interés de involucrarlos en un proyecto comprometido con brindarle exclusividad al cliente y con respaldar a involucrados en el proceso con la promoción de la responsabilidad social y ambiental a lo largo de su cadena de valor.

En lugar de máquinas que producen en serie grandes cantidades de prendas, se trabaja con artesanos que elaboran pocas piezas a mano con diseños únicos. En lugar de hacer producciones masivas de ropa, se colabora con los mejores artesanos y se hace seguimiento a cada prenda, desde su origen como materias primas, su proceso de elaboración hasta que llega al cliente, lo que significa un entendimiento de la historia de las piezas de diseño exclusivas que van dirigidas a un cliente que aprecia la labor manual y la identidad con los detalles artesanales.

Finalmente, la necesidad de los socios de tener independencia económica los lleva a una búsqueda de oportunidades de empresa, por lo que apoyados en la oportunidad que una de las socias cursaba administradora de empresas, se acuerda desarrollar el plan de empresa en uno de los cursos de creación de empresas para posteriormente madurar la idea y desarrollarla con más detalle en el trabajo de grado. Lo anterior se convierte en una oportunidad para afianzar conocimientos adquiridos dentro de la formación universitaria, pero primordialmente para tener una aplicación clara del conocimiento en el ejercicio del emprendimiento empresarial y contar con el acompañamiento del otro socio en temas ambientales, sostenibilidad y responsabilidad social, que lo convierten en un proyecto con impacto positivo para la región, no solo en la

generación de empleo y oportunidades sino también en la inclusión y el planteamiento de nuevos modelos de negocio.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Definido el alcance general y los objetivos del trabajo de grado, a continuación se presenta el proceso metodológico, que se empleó para su desarrollo entre agosto y diciembre de 2011, que se estructura en dos fases interrelacionadas y consecuentes:

4.1. Componente académico

Para desarrollar el componente académico se utilizó el método científico de investigación, que tiende a reunir una serie de características que permiten la obtención de nuevo conocimiento científico y es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber (Asensi-Artiga and Parra-Pujante 2008).

De acuerdo con (Dávila-Newman 2006), el método científico suele describirse como un proceso en que los investigadores a partir de sus observaciones hacen las inducciones y formulan hipótesis y, a partir de estas se hacen deducciones y extraen las consecuencias lógicas; infieren las consecuencias que habría si una relación hipotética es cierta. Si las consecuencias son compatibles con el cuerpo organizado de conocimiento aceptado, la siguiente etapa consiste en comprobarlas por la recopilación de datos empíricos, las hipótesis se aceptan o rechazan en base a ellos.

En cuanto a sus etapas o fases, cualquiera que sea la división establecida de dicho procedimiento, con la ayuda de las técnicas de investigación correspondientes, deben superar las siguientes: identificación y definición del problema; recogida y tratamiento de los datos para su interpretación y difusión de los resultados obtenidos. El método científico, rige toda la actividad científica, desde la gestación del problema hasta la difusión del resultado (Asensi-Artiga and Parra-Pujante 2008).

4.2. Estudio de factibilidad

El estudio de la factibilidad del modelo de negocio de la empresa propuesta en este trabajo de grado, se hizo siguiendo el método planteado por (Varela 2008) para la creación de una empresa, considerando las siguientes etapas: Idea, Idea de Empresa, Oportunidad de Empresa y Plan de Empresa. Adicionalmente, se complementó con el uso del modelo de la ventaja competitiva de Porter (2006).

Por ser un estudio observacional, descriptivo y transversal, se empleó una estrategia de investigación de corte cualitativa, en el que se triangularon

métodos de investigación y técnicas de recolección de información (etnografía, búsqueda sistemática de información, análisis documental y consulta a expertos) entre agosto y diciembre de 2011. A continuación se describe los métodos empleados:

Etnografía

De acuerdo con (Giddens 2001), la etnografía es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto período de tiempo, utilizando la observación o entrevistas a informantes clave para conocer el comportamiento social, que pretende revelar los significados que sustentan las acciones sociales.

La observación puede definirse como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que requeridos para resolver un problema de investigación” (Mendez 1998). Según Méndez (1988), se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. En este trabajo de grado, se aplicó la observación mediante una metodología denominada street vision, que estudia material fotográfico de personas que se fotografían en la calle, posibilitando su conocimiento a través de la lectura de sus corporalidades, sus productos y sus valores, lo que permite a una marca conocer mejor a sus usuarios y desarrollar un producto con una comunicación más clara y afectiva (Cantero S.F). El street vision es ampliamente aplicado por empresas del sector textil, confección y moda (ver por ejemplo: (Correa 2008; Hernández and Niño 2010)

La entrevista es una técnica con la que el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada, en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando (Giddens 2001).

De acuerdo con (Giddens 2001), la entrevista implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado y tiene por objetivo fundamental la recogida de información, tanto la objetiva que aclaren los sujetos, como los rasgos subjetivos que se desprendan de su observación (sensaciones, estados de ánimo, etc). Adicionalmente, plantea que el entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación para conseguir los objetivos que se ha propuesto y llevar a cabo una triangulación para darle validez y fiabilidad, comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recolección de información (Giddens 2001).

– Búsqueda sistemática de información y análisis documental

Se realizó una búsqueda sistemática de información ajustando la metodología desarrolla por (Aldunce et al. 2008), que consiste en la detección, obtención y consulta de bibliografía relevante para la investigación, de acuerdo a unos

criterios de búsqueda, fuentes de información y palabras claves predefinidos, que se presentan a continuación.

i) Criterios de búsqueda:

Reportes, documentos, páginas web, tesis, informes y publicaciones científicas, que abordaran el análisis del sector textil, moda y confecciones y el comercio electrónico de moda en el contexto colombiano, y que consideran aspectos ambientales, realidad social y política, legales, entre otras.

ii) Fuentes de información:

Sitios web de periódicos de circulación nacional, instituciones que trabajan en el sector textil, moda y confecciones conocidos por la autor, el DANE, el ministerio de Industria y comercios, el meta buscador google, google académico, bases de datos científicas: ISI (web of Science), Scielo, Springer, Science Direct.

iii) Palabras claves:

Textil, moda, confección, comercio electrónico, sustentabilidad, aspectos sociales, culturales, políticos, económicos y legales.

– Consulta a expertos

La consulta a expertos es un método mediante el cual se utiliza a informantes claves, con experiencia en los temas de interés, para obtener en forma rápida, pero científicamente validada, conocimientos respecto de un aspecto en particular (Smit and Wandel 2006). Generalmente este método se utiliza cuando existen limitaciones de tiempo para realizar un estudio o en forma complementaria a otras fuentes de información para obtener una visión más completa del o los aspectos en estudio (UNFCCC 2005).

A continuación en la figura 3 se presenta el objetivo, los instrumentos de recolección y las fuentes de información:

Figura 3. Resumen de objetivos, instrumentos de recolección y fuentes de información.

Objetivos	Instrumentos de recolección	Fuentes de información
Realizar un análisis del entorno social, cultural, ambiental, económico, legal bajo el que se registró Gipsy	– Búsqueda sistemática de información. – Análisis documental	– DANE – Ministerio de Industria y Comercio. – INEXMODA – Ministerio de Ambiente – DANE. – Banco de la República. – Documentos especializados
Elaborar un análisis	– Entrevista semi-	– Mujeres entre 18 y 35

de mercado que establezca la oferta y demanda de prendas exclusivas con tendencia chic étnica en la ciudad Cali, así como las ventajas y desventajas competitivas del producto ofrecido.	- estructurada (anexo A) – Observación/Street vision (anexo B) – Búsqueda sistemática de información y análisis documental – Consulta a expertos	- años de estratos 4, 5 y 6, que vistieran prendas con algún atuendo o accesorio étnico – Noticias de prensa del archivo digital: El País, El Espectador, La República, La revista Cromos, que hicieran mención al sector de la moda y/o al comercio electrónico. – Expertos nacionales de Tendencias de Moda – Ferias de moda
Realizar un análisis administrativo que defina la estructura organizacional, estilos de dirección y demás características propias de la gestión administrativa.	– Manuales de procedimientos. – Manuales de perfiles y de cargos.	– Cámara de comercio de Cali – Socios – Teorías administrativas
Realizar un análisis económico y financiero que establezca la inversión necesaria para el proyecto y determine las necesidades de recursos financieros y las fuentes para obtenerlos.	– Proyecciones de estados financieros. – Tablas de amortización. – Cálculo TIR. – Cálculo VPN. – Indicadores financieros. – Condiciones crediticias del mercado.	– Cotizaciones. – Bases de presupuestos. – Indicadores económicos. – Tasa representativa del mercado. – Indicadores macroeconómicos – Banco de la República. – Sistema financiero colombiano.

Fuente: elaboración propia

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1. Marco Teórico

El presente trabajo de grado se fundamenta teóricamente en el proceso de creación de empresas en el contexto de la Internet, la estrategia competitiva, la gestión de la creatividad como teoría modelo de administración del recurso en una empresa de moda. Adicionalmente, el interés se centra en algunas teorías de moda: la función, estar a la moda, el valor añadido y el trickle down effect. A continuación, se desarrolla esta perspectiva teórica:

1. Creación de empresas

De acuerdo con (Varela 2008), la creación de una empresa es un proceso conformado por una serie de etapas (Idea, Idea de Empresa, Oportunidad de Empresa, Plan de Empresa, Arranque, Crecimiento y Desarrollo), que tienen una racionalidad que permite al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial. Por lo tanto, una empresa en crecimiento y desarrollo responde a un proceso detallado, secuencial, racional, investigativo y concreto, que permite mejorar el nivel de información en cantidad y calidad (Varela 2008), lo que implica seguir las etapas del proceso para acercarse más al éxito.

De acuerdo con (Laudon and Guercio-Traver 2008), aunque Internet es un mercado único también aplica los mismos principios de estrategias de negocios, es decir el conjunto de planes para lograr rendimientos superiores a largo plazo sobre el capital invertido en una empresa, lo que define la estrategia de la empresa para posicionar sus productos en el mercado, existiendo cuatro estrategias genéricas para lograr un negocio rentable:

- La diferenciación: se refiere a todas las formas en que los productores hacen que sus productos sean únicos y se distingan de los de la competencia.
- El costo: significa que un negocio ha descubierto cierto conjunto único de procesos o recursos que otros no pueden obtener en el mercado.
- Alcance: es una estrategia para competir en todos los mercados alrededor del mundo, en vez de competir solo en los mercados locales o regionales.
- Enfoque: es una estrategia para competir con un segmento estrecho del mercado o con un segmento de productos (Laudon and Guercio-Traver 2008).

En el contexto de la Internet, existen muchas oportunidades para desarrollar una idea de negocio exitosa, pero no se debe olvidar que estas ideas de negocio deben enmarcarse en modelos y estrategias tradicionales. Respecto a

los negocios en internet, es importante tener claro el tipo de negocio que se quiere implementar y así mismo definir cuál es el mercado al que la idea de negocio apunta, para definir la modalidad a implementar y después de esto definir el alcance que se desea obtener inicialmente con el negocio para no caer en errores como no ser capaz de soportar una expansión, lo que puede llevar al fracaso una excelente idea de negocio – (Laudon and Guercio-Traver 2008).

Dentro de las opciones de negocios de internet se encuentran:

- **B2C:** Portal, Vendedor al detalle (e-tailer), Proveedor de contenido, Corredor de transacciones, Generador de mercado, Proveedor de servicios, Proveedor comunitario.
- **B2B:** Distribuidor electrónico, Adquisición de electrónicos, Mercadeo de intercambios, Consorcio industrial.
- **Comercio electrónico en áreas emergentes:** C2C,P2P,Comercio móvil, habilitadores de comercio electrónico (Laudon and Guercio-Traver 2008).

2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (2006), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas, con la finalidad de enfrentar con éxito a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas que de acuerdo con (Porter 2006) son:

1. Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia.
2. Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
3. Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
4. Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.

5. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter (2006). Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes, por lo que Porter sugiere que los directivos deben orientar el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

Porter (2006) identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor genérica de cualquier empresa. Sin embargo, cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía.

Las cinco actividades primarias son:

1. Logística de entrada
- 2 .Operaciones
- 3 .Logística de salida
- 4 .Marketing y ventas
- 5 .Servicio

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

1. Compras
2. Desarrollo de tecnología
3. Gestión de recursos humanos
4. Infraestructura de la empresa

3. Gestión de la creatividad como teoría modelo de administración del recurso en una empresa de moda⁵

De acuerdo con Saviolo y Testa (2007), la relación entre creatividad y gestión es uno de los elementos que da lugar a las particularidades del modelo de gestión en las empresas de moda. El éxito histórico de las empresas de este sector, especialmente las francesas e italianas, tiene su punto fuerte en la creatividad, sobre todo de los diseñadores y los directores de producto, pero también de los estilistas de moda, los directores artísticos, los fotógrafos, y los demás creativos de la imagen. Estos profesionales sin equivalente en otros sectores en cuanto a la extensión de su actividad y la importancia de sus funciones han logrado imprimir a toda la cadena una capacidad de innovación continua y han creado una fuerte atracción hacia el producto en franjas de consumidores cada vez más amplias. Esto es tan evidente que, al menos entre la prensa y la opinión pública, el nombre de los creativos es casi siempre más vendible que el de los directivos, aunque sean de alto nivel o sean propietarios.

⁵ Esta sección se basa en la propuesta de Saviolo y Testa (2007).

En las últimas décadas, este patrimonio estético cultural ha encontrado un terreno fértil, a la vez que un aliado excepcional, en la articulación sumamente flexible del sistema productivo de las cadenas textil-confección y piel, las cuales han sabido secundar los impulsos de los creativos italianos para el cambio del producto.

Las ideas creativas constituyen la condición para la innovación y desarrollan una función importante desde la fase inicial del proceso y en todo su desarrollo. A partir de su gestión, debe ser la capacidad de gestionar procesos, personas, y recursos técnicos, otra exigencia para el directivo del sector de la creatividad es la de comprender la naturaleza interdisciplinar de las competencias que necesita. Por otra parte, la fuente de *know-how* empresarial es la integración interfuncional de los conocimientos generales, es decir, no tanto la capacidad de mejorar el proceso o la actividad individual, sino más bien la de relacionar e integrar las actividades a lo largo y fuera de la cadena de valor empresarial para conseguir que sean complementarias.

La responsabilidad de la gestión de la creatividad no se limita a mantener las competencias creativas existentes, sino que deben ampliarse con el objetivo de alimentar y enriquecer continuamente la base de las competencias creativas en la empresa. Pueden ponerse en práctica varias estrategias:

1. Adquisiciones orientadas a que el personal de las empresas adquiridas siga siendo creativo en el nuevo contexto organizativo;
2. Acuerdos entre empresas, para compartir los frutos de una creatividad conjunta; es el caso, por ejemplo, de las grandes empresas farmacéuticas con los pequeños laboratorios de biotecnologías.
3. Búsqueda de personas y estructuras creativas independientes para impulsarlas en una relación de colaboración.

Esta última es la vía más frecuente en los sectores creativos, pero también es la más difícil. Por medio de ella, se afirma una cultura de lo temporal, entendida como actividad de contratación de personas externas para determinados proyectos a fin de contribuir a la creatividad de toda la organización (Saviolo and Testa 2007).

4. La función, estar a la moda y el valor añadido

Al crear un nuevo producto, los diseñadores acostumbran a centrarse en el impacto que este puede llegar a tener sobre el mercado de acuerdo con los siguientes aspectos: La función, el hecho de que esté de moda y el valor añadido del producto. Las pequeñas empresas de moda pueden utilizar esta misma estrategia para evaluar el impacto de su gama de diseños, a continuación se describen estos tres aspectos de acuerdo a lo planteado por (Meadows 2009), ver figura 4.

Función

Hay que determinar desde el principio que función realizara nuestro producto en el mercado. La gente compra ropa con un propósito concreto y cuanto más

cerca este propósito de la función que pretende realizar nuestro producto, más clientes atraeremos hacia nuestra marca. Así pues, si una determinada empresa diseña una gama de chaquetas de invierno, deberá preguntarse: ¿Serán chaquetas de abrigo?. Si diseña bañadores, se preguntara si, por ejemplo, son discretos una vez mojados. Finalmente, sea cual sea el producto en cuestión, siempre se ha de formular esta pregunta ¿Nuestras prendas van hacer que la gente que las lleve se sienta bien consigo misma?

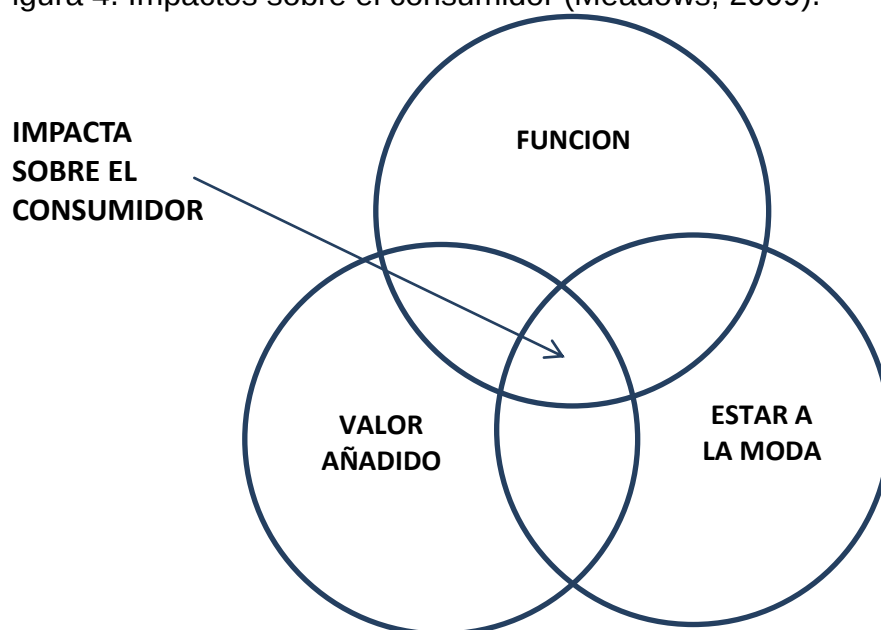
Estar a la moda

Nuestro producto (estilo, forma, colores, tejidos y adornos) tendrá que adaptarse al cliente en todo momento y tener en cuenta tanto su conocimiento del mundo de la moda como de la posición que ocupa en la jerarquía de tendencia. A veces, lo más recomendable, y también lo más fácil, es mantenerse un paso por detrás de la evolución de las tendencias. Esto nos permitirá detectar las preferencias de los abanderados de la moda y adaptar adecuadamente nuestro producto a ellas.

Valor añadido

Este factor centrarse en el producto mismo si se utilizan tejidos y adornos de calidad en su producción, aunque también puede obtenerse con la incorporación en el diseño de un elemento totalmente sorprendente o inesperado. Por otra parte, en algunas ocasiones, el valor añadido lo aporta la precepción que el cliente final tiene de nuestra marca. Esto, por supuesto, vendrá condicionado por el perfil del cliente y el sector del mercado al cual va dirigido el producto. Además, la prensa, vendrá condicionado por el perfil del cliente y el sector del mercado al cual va dirigido el producto. Además, la prensa y la publicidad contribúan decisivamente en la proyección de la propia imagen comercial, lo que añadirá valor a la compra de las prendas por parte de los clientes finales.

Figura 4. Impactos sobre el consumidor (Meadows, 2009).



5. Teoría sobre la moda: trickle down effect

De acuerdo con Saviolo & Testa (2007), la complejidad y la fascinación del fenómeno de la moda han permitido estudiarlo desde varios puntos de vista. En primer lugar, el sociológico. Las aportaciones de Veblen y Simmel se adscriben a las muchas que reconocen la importancia de los procesos de distinción, imitación y diferenciación social. Según esta teoría, las clases acomodadas, disponen de tres estrategias esenciales para distinguirse de las inferiores: el derroche ostentoso, bienestar llamativo y el cambio. La moda se lanza en los niveles más altos de la estructura social y luego desciende progresivamente (trickle down effect) hasta penetrar en los niveles más bajos, tanto del punto de vista cultural como de renta. A lo largo de este proceso, lo que al principio pudo haber sido innovador estéticamente, se va diluyendo por la masificación, al satisfacer a un mercado más amplio y convertirse en corriente. Cuando la moda alcanza a las clases inferiores y más numerosas, las elitistas dan vida a un nuevo ciclo, renuevan su apariencia y son imitadas una vez más por las clases inferiores hasta perpetuar el ciclo de diferenciación-imitación.

En los contextos históricos o geográficos donde domina una rígida jerarquización económico-social, prevalece el bienestar llamativo, donde el traje elegante no sólo cumple una función estética, si no que representa también un símbolo de estatus que no todos pueden permitirse, por lo que la moda converge la exigencia de la diferenciación individual y de la igualdad social, lo que presupone una movilidad entre clases (Saviolo & Testa, 2007)

5.2. Marco conceptual

6. Etimología de la moda

La palabra “moda” deriva etimológicamente del latín clásico *mos*, en los distintos y relacionables significados de: a) costumbre, usanza, hábito, tradición; b) ley, regla, norma; c) buenas costumbres, moralidad. Sin embargo, otra hipótesis hace derivar el término de la palabra, *modus*, en los significados de: a) medida, límite, norma; b) modo, manera, género; c) criterio o modalidad reguladora de decisiones. (Saviolo & Testa, 2007)

Del conjunto de estos significados se deduce que el gusto, aunque expresión de una orientación individual, debe confrontarse con una reglamentación social que define lo que en cada periodo y lugar se considera “de moda”. Parece acertada, por tanto, la superposición etimológica entre “moda” y “moderno”, que subraya la dimensión evolutiva e institucional del gusto. (Saviolo & Testa, 2007)

7. ¿Qué es una tendencia de moda?

De acuerdo con Meadows (2009), una tendencia de la moda se puede definir como el conjunto de cambios que ésta sufre durante un periodo de tiempo,

aquello que es moda una temporada puede que ya no lo sea en la siguiente. La tendencia se refieren a lo último o lo más nuevo, y en los últimos años, nuevo ha tenido a significar que un producto que ha desaparecido o escaseado en el mercado durante un tiempo es introducido de nuevo para la generación de compradores que se perdieron la tendencia la primera vez.

Las tendencias no tienen por qué ser de temporada. La década de 1990 vio el inicio de una forma de vestir más informal, una tendencia que continua hoy en día. Otras, en cambio, se originan en las propias tiendas, duran un tiempo muy limitado y luego desaparecen casi tan rápido como aparecieron. Estos distintos periodos de la vida de las tendencias se conocen como ciclos de la tendencia. Un ciclo de una moda vendrá determinado por el número de personas (adoptadores) que compren determinada línea de productos y por el tiempo que se convierta en moda, debe ser aceptado por parte de los clientes. Aunque un diseñador o una tienda de venta al detalle intenten forzar determinando estilo, si este no tiene compradores no se podrá hablar de tendencia (Meadows, 2009).

- **Slow Fashion**

La calidad, en el mundo de la Slow Fashion, no se centra únicamente en la durabilidad, sino que, al igual que incluye el respeto y la conservación de materias primas orgánicas y éticas, así como un intento de preservar las tradiciones y materiales locales.

El movimiento Slow fashion desafía las ideas actuales sobre el alcance y el potencial de los temas de sostenibilidad en la moda y textiles, y establece una tendencia más pluralista, imagen atractiva y orientada hacia el futuro, basándose en las ideas del pensamiento sistémico, las necesidades humanas, los productos locales, manera lenta y diseño participativo, así como el conocimiento de los materiales (Quintatrends 2011).

8. El chic étnico

La adopción del traje étnico por parte de personas que no son miembros del grupo en el que se origina tiene implicaciones sociales de otro tipo. Si las ropas son lo que las revistas de moda llaman <étnicas>, es decir, del tercer mundo, sugieren bienestar social y/o intereses contraculturales, o una combinación de ambos. Esto es lo que ocurre con todo tipo de ropa nativa de campesino: las camisas, faldas, fulares y pantalones de la India Oriental; los caftanes y las chilabas bordadas de Marruecos; los batiks indonesios; los chalecos con flecos y las sandalias hechas de piel de carabao; etcétera. Para que sean auténticas, las prendas deben ser en materiales naturales: algodón, seda, lana y piel. Si son usadas, tanto mejor, pues entonces poseen el mana de sus propietarios originales, que son en la imaginación, aunque normalmente no en la realidad, auténticos nativos (Lurie 1994).

- **Marca Premium**

Según Vijay Vishwanath (Vishwanath 2011) , director de la consultora Bain & Company el componente premium de la categoría es lo que trae las ganancias, pues a pesar de lo que tradicionalmente se piensa, la rentabilidad de una marca no está sólo dada por la porción de mercado que domina. Tanto o más importante que este factor, es la naturaleza de la categoría de marca en la que compiten sus productos.

Una categoría considerada premium trae ganancias extra por poder cobrar precios más altos.

Hay que entender a los distintos segmentos de consumidores para ver lo que valoran:

El primer requisito es encontrar un segmento que valore los productos premium. Pero los consumidores deben ver algo nuevo en los productos para pagar la diferencia.

El segundo requisito es asegurarse que las marcas existentes pueden extenderse hacia nuevos segmentos. Es imprescindible generar continuamente ideas de nuevos productos. Aquellas marcas que encabezan una categoría considerada premium fueron bautizadas como "autopistas". Para ellas la clave del éxito reside en la innovación continua. Sus consumidores son fieles y están dispuestos a pagar un sobreprecio, pero exigen mejoras y cambios que agreguen valor al producto.

9. E-commerce

El comercio electrónico o e-commerce es el proceso de comprar y vender bienes y servicios electrónicamente, mediante transacciones de negocios a través de Internet, redes y otras tecnologías digitales. El concepto abarca actividades como publicidad, marketing, soporte a clientes, entrega y pago. El comercio electrónico puede acelerar los pedidos, la entrega y el pago de bienes y servicios, al tiempo que reduce los costos operativos y de inventario de las mercancías (Laudon and Guercio-Traver 2008).

II. MODULO DE PLAN DE EMPRESA

6. RESUMEN EJECUTIVO

GIPSY es una empresa modalidad e-commerce. Es una marca dedicada a la confección y comercialización de prendas y accesorios, manteniendo un alto estándar de calidad y diseños originales, exclusivos y modernos. Enfocada a satisfacer las necesidades de mujeres que disfrutan de los diseños exclusivos, de calidad, acompañado de un excelente servicio en su tienda virtual que incluye asesoría de imagen y elección de outfits chic-étnicos en línea. Esta empresa se encuentra en el Sector de la moda y confección en Colombia.

La idea inicial del negocio fue de su fundadora Victoria Eugenia González Suarez quien será la diseñadora y directora administrativa de la organización, estudiante del último semestre de administración de empresas de la Universidad del Valle, con experiencia en confección de prendas ya que sus padres se han dedicado al negocio de la confección; su esposo el Ingeniero Agrícola Mauricio Quintero Angel con diplomado en gerencia de proyectos, estudiante de Doctorado de Ciencias Ambientales de la Universidad del Valle, quien vio en esta idea de negocio un gran potencial para desarrollar en el mercado apoya esta iniciativa convirtiéndose en su principal socio capitalista aportando el 80% de la inversión inicial, que para para el montaje del proyecto y la compra de materia prima es de \$30.000.000.

Los productos Gipsy van dirigidos a mujeres jóvenes ejecutivas y universitarias entre 18 y 35 años con gusto por la moda e independencia económica, de contextura delgada y perteneciente a los estratos socioeconómicos 4, 5, 6, de las principales ciudades de Colombia. Una mujer que usa prendas Gipsy, objetivo de nuestra tienda virtual, es una mujer de espíritu joven que gusta verse bien y estar a la vanguardia, acostumbra a visitar páginas de moda o buscar productos on line disfruta de los productos fashionistas⁶, adquisidoras a través de Internet, usuaria de la banca online, y tarjetas de crédito con capital disponible para compras de vestuario.

Se utilizan como canales de comunicación el correo electrónico, blogs de moda, chat, foros, todos los medios electrónicos de que se dispone en la actualidad para responder a las necesidades de nuestros clientes, darles a conocer a tiempo las oportunidades de compra y promocionar la marca.

⁶ **Fashionista** es un sustantivo que denota un seguidor de la moda, el diseñador o promotor. Otras fuentes son un poco más floja, la definición de moda, como cualquier mujer bien vestida, o cualquiera que esté involucrado en la industria de la moda, ya sea a través de su carrera o un pasatiempo.

Las ventas se realizan a través de nuestro portal, visualmente muy llamativo y con alto contenido de diseño con la finalidad de brindar la exclusividad y el alto perfil deseado por la marca, en el cual se encontrarán además: Catalogo Digital Actualizado (Vitrina Virtual), Control de Existencias (Fotografías), Pedido en Línea (Base de datos), Asesoría (Diseñadora), Distribución a toda Colombia (Correo Certificado), Pago en Línea (Paypal, Carro de compras)

La proyección para el año 2014 es ser una marca reconocida en el sector de la moda premium a nivel nacional, manteniendo su compromiso con el diseño, exclusividad y calidad de sus prendas, así como con nuestro clientes, al brindarles un excelente servicio; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste. Reconocida por los valores de Calidad: no sólo en los productos sino también en todos los ámbitos de cada proyecto que realizamos, Innovación: continua de nuestros diseños, y de nuestros métodos de trabajo, Responsabilidad Social al contratar maquilas que contraten principalmente mujeres cabeza de hogar.

7. ANALISIS DE ENTORNOS

7.1. Entorno económico

El sector textil y de confección colombiano es una de las industrias clave de la nación, corresponde al 3% del PIB del país. En Colombia existen acerca de 450 fábricas textiles y 10.000 de confección, siendo el 50% de estas pequeñas. Estas se encuentran ubicadas principalmente en Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga (ANDI. 2010).

Según la Andi en su informe de comercio exterior, para el 2010 Colombia exporto textiles y confecciones un total de US\$ 434.863.982 (FOB), comparado con el 2009 este decreció un 33,7%. Puntualmente en confecciones (plano, punto y hogar) cae un 18,1%. Esto se debió principalmente a la revaluación del dólar frente al peso y contracción estadounidense frente al peso.

Las importaciones que realizó el sector textil y de confecciones en el 2010 incremento un 26,4%, en comparación al 2009, en cuanto a las importaciones solo de confecciones estas se incrementaron en una menor proporción del 19,9%. El principal país de importación es China por el bajo costo de sus productos.

A pesar de lo anterior Colombia tiene una de las mayores participaciones en dicho sector, ha tratado de permanecer vigente y competitivo, con el fin de cautivar nuevos clientes y crear alianzas estratégicas que contribuyan con la expansión de los productos colombianos y su posicionamiento en el mercado. A partir de la apertura de nuevas fronteras y el crecimiento de la demanda del mercado de moda y textiles a nivel regional (Latinoamérica), la dinámica entre oferentes y demandantes en cuanto al intercambio de productos ha mejorado.

Con el fin de promover el desarrollo del país dentro del sector se están buscando actualmente nuevas oportunidades de mercado, de los productos que ya está exportando Colombia a sus actuales socios comerciales; al resto de países que conforman Latinoamérica. Dentro de los socios comerciales de Colombia se encuentra Venezuela, Ecuador, México y Perú, el caso venezolano es el que más demanda de sus productos en el sector de la moda.

Otro socio importante es Estados Unidos que es casi el principal destino de las exportaciones que realiza Colombia, se espera que con el TLC se obtengan beneficios pues es un tratado con un gran mercado que tiene gran capacidad de compra, en el 2010 Estados Unidos exporto hacia Colombia un total de 11.000 millones de dólares e importó 15.700 millones de dólares. Teniendo en cuenta este tratado se garantiza un aumento en la cantidad de exportaciones debido al bajo valor de los aranceles, adicionalmente permite la adquisición de

tecnología moderna y materias primas a mejores precios y con una mayor facilidad, con lo anterior es probable que el sector se vuelva más competitivo y pueda llegar a nuevos mercados.

Con la firma de este tratado es posiblemente que el consumo a nivel nacional sea el mismo, siendo necesario disminuir los precios debido a las importaciones y los bajos precios con los que llegan las confecciones. Por lo tanto es necesario realizar confecciones con alto contenido diferenciador en sus diseños y en la calidad.

Es importante para el sector ampliar su mercados, por esto es necesario saber los principales países latinoamericanos que hacen importaciones de moda que incluyen prendas de vestir, accesorios, calzado, marroquinería y ropa interior; en este caso el mayor importador es México que en el 2008 importó cerca de 2.284.181.055 de dólares. Colombia y México tienen un tratado de libre comercio G2 donde todos los productos de textiles y confecciones entran con el 0% de aranceles. En segundo lugar se encuentra Venezuela, donde Colombia exporta gran parte de sus productos. Seguido está Chile, que en los últimos años ha estado aumentado sus importaciones, hasta 2008 con 140.593.791 dólares, lo que permitiría pensar que se pueden intensificar esfuerzos para que estos países fueran destino de las exportaciones que realiza el sector, ya que son los países con mayor demanda de productos textiles de la región (Restrepo & Herrera, 2009).

El sector textil y de confección colombiano es una de las industrias clave de la nación, es responsable por el 13% del PIB productivo del país, 13% del empleo en manufactura y 3.15% del total de las exportaciones (DANE 2011).

A partir de la apertura de nuevas fronteras y el crecimiento de la demanda del mercado de moda y textiles a nivel regional (Latinoamérica), la dinámica entre oferentes y demandantes en cuanto al intercambio de productos ha mejorado. Colombia con una de las mayores participaciones en dicho sector, ha tratado de permanecer vigente y competitivo, con el fin de cautivar nuevos clientes y crear alianzas estratégicas que contribuyan con la expansión de los productos colombianos y su posicionamiento en el mercado. Con el fin de promover el desarrollo del país dentro del sector se están buscando actualmente nuevas oportunidades de mercado, de los productos que está exportando Colombia a sus actuales socios comerciales; al resto de países que conforman Latinoamérica. Dentro de los socios comerciales de Colombia (Venezuela, Ecuador, México y Perú), el caso venezolano es el que más demanda de sus productos en el sector de la moda.

7.2. Entorno social

El sector textil y de confección colombiano es un jalonador importante de empleo y desarrollo para el país, por lo que ocupa un lugar importante en la agenda pública, con proyectos de inversión e internacionalización para el fomento del desarrollo industrial y social. Según el informe del sector de la confección de la ANDI (2010), este sector, es responsable aproximadamente de 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera.

Colombia ha intensificado su agenda de negociaciones comerciales, el país busca alcanzar índices de crecimiento dinámico y sostenido, para brindar a la población más y mejores oportunidades de empleo, abrir nuevos mercados para los productos, en condiciones de acceso preferencial, estable y de largo plazo (Strouss, 2006).

Las plantas de fabricación de materiales, es decir, los niveles de fabricación textiles de hilado, tejido, tricotado y ennoblecimiento, se han convertido en empresas que precisan elevadas inversiones de capital (al contrario que en el proceso de confección, en el que los gastos fundamentales son los salariales).

Las elevadas inversiones de capital hacen que las máquinas tengan que funcionar permanentemente, en especial en el sector del hilado y del tisaje, en los que se trabaja en tres turnos e incluso en cuatro, y en algunas empresas también los fines de semana. En una empresa media vertical, es decir, con hilandería, tejeduría y ennoblecimiento y una producción de aprox. 6 millones de metros lineales/año en los países industrializados trabajan actualmente unas 300 personas en tres turnos (Estrucplan Consultora S.A 2011).

Lo anterior responde a las nuevas dinámicas del sector basadas en la reducción de costos de producción y particularmente de los costos laborales que se sustentan en leyes nacionales de flexibilización y prácticas empresariales que debilitan los derechos de los trabajadores, con mayor impacto negativo para las mujeres.

En el sector textil, por ejemplo, se desagrega el proceso de producción y comercialización, buscando los países con costos más bajos tanto en mano de obra como en medios de producción: “en la confección de las prendas, la empresa puede comprar el hilo en Corea, teñirlo y tejerlo en Taiwán, comprar cremalleras en China y enviarlos a tejer a Tailandia” . Esto implica para los trabajadores y trabajadoras que participan en el proceso bajos salarios, altas exigencias en el ritmo de producción basadas en el trabajo en serie, para mantener el ritmo de la cadena y tener los productos “justo a tiempo” y a bajos precios.

En cuanto al trabajo artesanal el 15% de la población de la industria manufacturera produce artesanías, la mayor concentración se ubica en los

departamentos de Nariño: 14,34%, Sucre: 10,06%, Córdoba: 9,34%, Boyacá: 8,43%, Cesar: 6,95%, Atlántico: 6,52% y Tolima: 5,15%.

Según el último al Censo Económico Nacional sobre el sector artesanal, realizado por Artesanías de Colombia de 1998, el 40% de los municipios del país son centros de producción artesanal, por lo que se busca impulsar este sector ya que la actividad artesanal no requiere de altas inversiones; posibilita la creación de nuevos puestos de trabajo a un bajo costo y mantiene la sostenibilidad del empleo. Además este sector genera dinámicas de empleo, en todas las fases de la cadena productiva, es decir, desde la consecución de la materia prima hasta la venta del producto (Strouss, 2006).

Los oficios más importantes y con un mayor número de artesanos dedicados a estas actividades son la tejeduría, con el 57,52%. Las condiciones de marginalidad económica y social del sector se reflejan en los bajos niveles de escolaridad. Un 17% de la población es analfabeta, cifra superior al promedio nacional que está por debajo del 5%. Del 52% que asistieron a la primaria, tan solo el 18% la terminaron. Un 26% inició estudios secundarios, de los cuales culminaron el 8%, y tan solo un 3% accedió a la educación superior técnica universitaria. Los bajos niveles de escolaridad se relacionan con el hecho que el aprendizaje de los oficios artesanales es de carácter informal, y se da en el contexto familiar y por iniciativa personal, mediante la participación directa en los procesos productivos.

En lo que respecta a niveles y grados de organización, el censo reveló que el 82,38% de los artesanos no ha participado en ningún tipo de organización, y que sólo el 12,81% pertenece a organizaciones gremiales, comunitarias y para la producción y comercialización. (Strouss, 2006)

Por otro lado los temas éticos son cada vez más importantes para los consumidores, productores y comercializadores de moda. Temas como el cambio climático y el trabajo infantil están cada vez más presentes en las decisiones de compra de los consumidores de prendas y grandes marcas ya están reaccionando a este movimiento, por ejemplo 2/3 de consumidores considera importantes los temas éticos a la hora de elegir sus prendas (incluyendo trabajo infantil, explotación de trabajadores, comercio justo con países pobres, entre otros) (INEXMODA 2010).

En Colombia el recurso humano del sector requiere una mejora significativa en sus condiciones de trabajo además de una continua capacitación tanto a nivel de carreras técnicas como universitarias para permitirle al sector competir en formatos y categorías de valor agregado y ser distintivo en oportunidad de entrega.

Es así como la industria textil/confección ha presentado cambios a lo largo de varios años, las nuevas tendencias mundiales de subcontratación de algunos procesos por parte de las empresas productoras, han afectado directamente también esta industria. Por tanto, surgen los talleres de confección como

alternativa para subcontratar algunos de los procesos que antes se realizaban en la empresa.

La subcontratación es un método administrativo que cada vez alcanza más popularidad en todo el mundo y que se está extendiendo poco a poco a toda la Industria. Hace parte de un pensamiento generalizando de formación de un mundo más empresarial, más productivo y menos derrochador. Plantea al administrador nuevos retos empresariales, de recursos humanos y financieros para entrar a la nueva era de las llamadas ventajas competitivas.

La subcontratación en Colombia atraviesa por grandes inconvenientes en cuanto a las precarias condiciones de contratación, las cifras mostradas por Asconfec, que agrupa a 240 unidades familiares dedicadas a la maquila, evidencian que no se están cumpliendo ciertos estándares internacionales: mientras esos estándares establecen que el pago por minuto de trabajo de maquila es de 220 pesos, en Medellín el valor de ese minuto oscila entre 80 y 160 pesos. La propuesta que viene promoviendo Asconfec es que en el país se establezca un valor mínimo del minuto trabajado y que se les exija a los empresarios que lo cumplan y no paguen por debajo del precio establecido, sostuvo Nelly Osorno, asesora de Asconfec por parte del Instituto Popular de Capacitación (IPC).

Pero unificar estos costos requiere un proceso de concertación entre empresarios, microempresas y famiempresas, en el cual Estado sea garante de esos acuerdos. Lo que en el caso colombiano no es una tarea fácil, puesto que en las actuales circunstancias los empresarios lo que buscan es bajar costos de producción.

Por otro lado la productividad del país también se ve fuertemente afectada por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzosas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto (Universidad del Valle 2005).

7.3. Entorno ambiental⁷

Desde que el universo de la moda se tomó las principales pasarelas del mundo, el sector textil se concentró en innovar en las formas, texturas y colores de las prendas, lo cual significó para los consumidores fijarse en aspectos

⁷ Sección basada en Merizalde, Yepes y Ramirez (2011).

como la actualidad de los diseños, confort y estilo, en el momento de la decisión de compra (Merizalde, Yepes, and Ramírez 2011).

Sin embargo en muchos productos, que incluyen los elementos de vestuario, los consumidores están cada día más orientados a hacer una consideración adicional en el momento de elegir qué producto comprar, pues además del cumplimiento de las características normales, el consumidor también espera que los productos que usa no tengan un impacto negativo sobre el medio ambiente. Esto es consecuencia de que las personas son cada día más conscientes del daño que se ha producido al medio ambiente, y de la necesidad de que los productos que se consumen se desarrollen a partir de materiales y procesos que no sean nocivos para el medio ambiente. En el caso de las prendas de vestir, en los últimos años está tomando forma una tendencia en este sentido, que empieza a denominarse ecología textil (Merizalde, Yepes, and Ramírez 2011)..

El sector se encuentra con nuevos requerimientos tecnológicos creados por la necesidad de proteger el medio ambiente, o consumidores con requerimientos de etiquetas que podrían dificultar el posicionamiento en el mercado.

Los nuevos desarrollos en automatización de procesos industriales están haciendo evolucionar la producción de materiales amigables con el medio ambiente, incluso llegando a convertirlos en biomasa para la generación de energía, dada la alta capacidad de reciclaje que se espera se tengan con estas nuevas telas y tejidos. El sector de la confección está en obligación de obtener certificaciones que acrediten los esfuerzos en responsabilidad social de las empresas (p.e. Fairtrade, productos orgánicos) para poder ser competitivos.

Por un lado, el uso de fibras de origen natural, tales como el algodón, lino o lana, como materia prima para la fabricación de telas y prendas, en lugar de fibras sintéticas como el poliéster, dado que este último es un derivado del petróleo, y que no se degrada rápidamente. En cambio, las fibras naturales se descomponen y convierten en materia orgánica con facilidad, lo cual implica un bajo impacto ambiental cuando se desecha la prenda.

El uso de fibras naturales se refuerza por la búsqueda de que las mismas sean orgánicas, lo cual significa que su producción esté libre de químicos, como fertilizantes o insecticidas, así como el tinturado de las fibras y telas mediante productos de origen natural y colorantes libres de elementos tóxicos o contaminantes.

En particular, se ha consolidado una oferta internacional de algodón orgánico, que hoy es producido en diversos países, que incluyen a India, Siria, Turquía, China, Tanzania, Estados Unidos, Burkina Faso, Uganda y Egipto. Por su parte, varios países latinoamericanos, que incluyen a Perú, Brasil, Paraguay, Colombia y Nicaragua, vienen trabajando el algodón orgánico, estimulados por beneficios asociados a este material, incluyendo el estímulo a prácticas naturales de agricultura que reducen la contaminación de la tierra, y el mejoramiento de condiciones de salud, tanto para cultivadores y productores,

como para usuarios de prendas hechas con fibras orgánicas (Merizalde, Yepes, and Ramírez 2011).

Lo anterior tiene una connotación positiva adicional para el consumidor, pues en la medida que las prendas asociadas al concepto de ecología textil estén libres de químicos y sustancias tóxicas, se debería esperar que no sean nocivas para la salud de quién la porta. Esta característica toma importancia especial si se tiene en cuenta que cada que se usan, las prendas se mantienen en contacto con la piel de las personas durante muchas horas, y además dicho contacto se repite día a día. Esto lleva a que el usuario de textiles ecológicos también valore la importancia de usar una prenda que garantiza que no tendrá incidencias adversas sobre su salud (Merizalde, Yepes, and Ramírez 2011)..

Sin embargo, para los consumidores resulta difícil comprobar directamente que las prendas que compran cumplen con las características de la ecología textil, por lo cual se ha desarrollado un elemento adicional que completa la tendencia: a medida que la industria textilera se hace consciente del potencial de mercado y de diferenciación que pueden tener sus productos en tanto cumplan con requerimientos ambientales y sean reconocidos por ello, ha establecido esquemas de certificación ecológica, o de sellos verdes. Estos sellos se vienen afianzando gracias a un nuevo comportamiento de los compradores de prendas, que cada vez con mayor frecuencia revisan las etiquetas y composición de los productos, seleccionando los que va a adquirir a partir de una decisión informada.

En el caso de prendas y textiles tienen ventaja, a ojos del comprador preocupado por el medio ambiente y su salud, aquellos productos que ostentan entre sus etiquetas un sello verde o ecosello, y que constituyen una certificación de que tanto la prenda como su proceso de fabricación fueron desarrollados bajo condiciones controladas para mitigar el impacto ambiental y garantizar la ausencia de sustancias nocivas para la salud.

Un certificado bastante representativo a nivel mundial, que examina sustancia tóxicas y evalúa los productos desde la ecología textil es el Oeko-tex® standard 100. Adicionalmente, en diversos países se han establecido esquemas de certificación y aplicación de sellos verdes para los productos textiles, incluyendo el Green Seal, en Estados Unidos; el Ecolabel Award Écheme, en la Unión Europea; o el Rotulo ABNT Qualidade Ambiental, en Brasil, entre otros países.

Ecoetiquetas: El ecoetiquetado es un distintivo que informa y estimula a los consumidores a escoger productos y servicios con menores repercusiones sobre el medio ambiente. Mediante la compra de productos con ecoetiquetas se estimula a los fabricantes a producir este tipo de productos y servicios.”

Para una certificación según la norma Oeko-Tex® Standard 1000 las empresas tienen que cumplir determinados criterios referentes a sus procesos de producción compatibles con el medio ambiente, probando que por lo menos

30% del total de la producción ya están certificados por la norma Oeko-Tex® Standard 100.

Dentro de los criterios exigidos se cuentan entre otros:

- La exclusión de auxiliares y colorantes nocivos al medio ambiente
- El mantenimiento de valores de orientación para la purificación de aguas residuales y el aire de escape
- Empleo ahorrativo de energía
- Evitación de ruido y polvo
- Medidas definidas de seguridad en el puesto de trabajo
- Renuncia al trabajo infantil
- Introducción de elementos fundamentales de un sistema de gestión del medio ambiente

El control de la fábrica es realizado por un inspector independiente, comisionado por la "Comunidad internacional Oeko-Tex® – para productos textiles filioecológicos". El certificado tiene una validez de tres años.

Colombia no ha sido ajena a esta tendencia, lo cual se evidencia en el desarrollo de un ecosello denominado “Sello Ambiental Colombiano” (figura 5), de implementación voluntaria. Para las empresas colombianas del sector, esta certificación va más allá de demostrar un compromiso con el medio ambiente, pues se convierte en una oportunidad de acceso a nuevos mercados que muestran preferencias por productos acordes con el concepto de ecología textil. Por ejemplo, la obtención del sello abre una oportunidad para acceder al mercado europeo, en el cual se combina una alta capacidad de pago y disposición a vestirse bien, con la preocupación por adquirir productos amigables con el ambiente. Esta oportunidad es más significativa si se tiene en cuenta que el Sello Ambiental Colombiano es uno de los primeros en su género en América Latina, lo cual significa que le abre a las empresas del país una vía para posicionarse en mercados internacionales antes que lo hagan otros países (ICONTEC Internacional 2011).

Figura 5. *Sello ambiental Colombiano emitido por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial (ICONTEC Internacional 2011).*



Actualmente hay casos de empresas colombianas que han avanzado en el ecodiseño y la protección del medio ambiente desde sus políticas y procesos, como son Hermeco, Crystal y Decofire. Por su parte, la Alcaldía de Medellín, con su programa Medellín, ciudad clúster y la convocatoria INNGENIO, una experiencia innovadora, apoya las iniciativas innovadoras del Clúster

Textil/Confección, Diseño y Moda. En el marco de Inngenio, la Ciudad ha dado reconocimiento y apoyo a la innovación en materia de ecología textil, en virtud del premio concedido en 2009 a las empresas Organic Evolution S.A. e Industrias Morarbe Ltda., que con el apoyo de Biotex S.A. se unieron para desarrollar un prototipo para la obtención industrial de colorantes naturales purificados de cúrcuma, clorofila y cochinilla, de cara a su aplicación como tinturas y colorantes textiles.

De esta forma Colombia se une al esfuerzo mundial por cuidar el medio ambiente desde el sector textil y al mismo tiempo, a partir de los desarrollos locales, satisface a un cliente que cada vez está más preocupado por cuidar el planeta (Merizalde et al, 2009).

7.4. Entorno tecnológico

El sector de la confección mantiene una fuerte influencia de modernización tecnológica de los diferentes eslabones de la cadena productiva, considerando desde las materias primas, hilandería, tejeduría, tintura y acabado, hasta la comercialización de productos terminados.

Esto es especialmente relevante y pone de presente que la industria colombiana de textiles y confecciones tiene que mejorar su ventaja competitiva innovando constantemente en tecnologías de producción, métodos de distribución y productos. La inversión en innovación, investigación y desarrollo y la rápida adopción de tecnologías de información y comunicación son factores cruciales de éxito.

Hasta hace poco, las empresas de textiles y confecciones eran consideradas como usuarios de tecnología y no generadores de tecnología. Hoy la situación ha evolucionado: algunas empresas en el sector se han convertido en importantes generadores de nuevas tecnologías, de procesos innovadores, de nuevos materiales básicos, técnicos e inteligentes. Estos avances permiten obtener productos de mayor valor agregado para aplicaciones en múltiples sectores industriales.

Toda la cadena productiva se enfrenta con asombrosos desafíos tecnológicos los cuales son necesarios para responder a un consumidor que plantea de manera permanente nuevos requerimientos y necesidades que ya están siendo atendidas por los principales oferentes.

El nuevo mapa global del sector de la confección muestra la complejidad de cada uno de sus componentes, tres eslabones perfectamente alineados entre sí, lo cual implica una relación de eficacia-eficiencia, exige estrategias de organización, agrupamiento y sincronización para su perfecto desarrollo logístico y la asimilación de los cambios. El mapa también señala que los tejidos y las confecciones son mucho más que prendas de vestir, y que por su espectro de opciones en textiles industriales y técnicos están brindando nuevas ventajas competitivas y nuevas oportunidades comerciales.

El mapa identifica las tecnologías medulares y las sub-tecnologías asociadas, visualiza cada uno de los componentes de la cadena genérica, materia prima, hilandería, tejeduría, tintorería y acabados, también las diferentes tecnologías que de una u otra forma han sido orientadas por la Investigación y Desarrollo Tecnológico y la Innovación. Así por ejemplo, aparece clara la influencia de los nuevos desarrollos de la biotecnología en la producción de fibras “naturales o artificiales” y materiales textiles haciéndolos más compatibles con las necesidades y desempeño humano.

En la industria de la confección, la robótica se sugiere como la nueva tecnología a explorar para automatizar actividades de producción. Los impactos de las tecnologías de información y comunicación TICs en el comercio, son hoy ya un lugar común en la gestión del negocio global, pero en el contexto local resulta muy incipiente, por ejemplo, el uso de CAD/CAM y la apropiación de la Internet como herramienta de mercadeo.

Internet continúa siendo un sector en pleno crecimiento. Las marcas funcionan bien en la red porque tienen relativamente pequeños gastos generales, además los costos fijos en los que incurre este tipo de empresa acostumbran a conllevar unos márgenes de beneficios más amplios. En este sentido, lo más difícil continúa siendo atraer a los clientes potenciales hasta la página web. Así, lo que se ahorra en el alquiler de un local, hay que invertirlo en una campaña de marketing perfectamente orquestada para promocionar la venta online.

7.5. Entorno político

El sector de la confección puede llegar a ser muy sensible a temas políticos, dado de que es uno de los sectores de mayor importancia económica en los temas de exportación y relaciones comerciales con muchos países.

Una situación reciente que ejemplifica la influencia política en aspectos comerciales, fue la ruptura de relaciones políticas y comerciales entre Colombia y Venezuela por decisión unilateral del gobierno venezolano, lo que puso en jaque y debilitó al sector, que solo se pudo recuperar en el último periodo gracias a una gestión política y diplomática muy intensa que permitió normalizar las relaciones y abrir los mercados comerciales en Venezuela a los productos Colombianos.

En la actualidad estos países vecinos ya han superado una crisis tanto diplomática como comercial por diferencias entre los gobiernos de turno, entre otros factores. Los sectores que más se vieron golpeados son los de textiles, ganadería y transporte; no obstante, estos conflictos han demostrado que es necesario dedicar esfuerzos, para abrir nuevos mercados, que suplan la de los países con los que se llegue a tener alguna situación política tensa ya que el país es muy dependiente de algunos mercados.

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (2011) como parte de la consolidación de una agenda de política dinámica y acorde con el nuevo contexto del escenario internacional, impulsa una agenda dinámica y articulada a nivel intersectorial en temas económicos, sociales y ambientales. Esta agenda ha permitido que Colombia ejerza un reconocido liderazgo en la negociación de instrumentos internacionales y su posicionamiento a nivel regional e internacional en las diversas temáticas del desarrollo sostenible.

Para el Ministerio de Relaciones Exteriores esta agenda económica, social y ambiental, eje fundamental de la denominada “agenda positiva” de la Administración Santos, es hoy una prioridad que orienta el relacionamiento de Colombia con el mundo. Presenta además una oportunidad para consolidar frentes comunes con países y foros estratégicos, que le permitan al país avanzar en su política de buen gobierno y hacia el reconocimiento del país como un actor regional y mundial que tiene una experiencia y políticas de gobierno congruentes con el desarrollo, la democracia y la equidad social.

El gobierno fomentará las relaciones bilaterales con los países en los que no se ha hecho suficiente énfasis hasta el momento, buscando mecanismos novedosos que permitan mejorar el acercamiento político y lograr más oportunidades de comercio, inversión e intercambio tecnológico. Así mismo, se continuarán profundizando las relaciones con los socios tradicionales y estratégicos del país. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, 2011).

7.6. Entorno jurídico

En la constitución de empresas en el sector de la confección existen diversas alternativas de empresa desde su estructura (Sociedad Anónima, Ltda., SAS, etc.) una vez definido el tipo de empresa a constituir se debe seguir los lineamientos que el tipo de empresa este obligada a seguir según la ley en aspectos como impuestos, constitución, deberes ambientales y responsabilidades laborales entre otras.

En Colombia, los trámites que obliga la Ley para la creación y constitución de una empresa son 17. Los CAE ofrecen servicios de información, asesoría y tramitación de los mismos directamente en las Sedes o a través del Portal Nacional de Creación de Empresas.

De acuerdo con la Cámara de comercio de Cali (2011) los trámites que debe tener en cuenta para que su empresa esté formalmente constituida y pueda operar de manera legal son:

- Abrir cuenta y depositar el capital social
- Consulta de nombre previo a la constitución de escrituras (para personas Jurídicas)

- Consulta de nombre para personas naturales
- Consulta de marca en la Superintendencia de Industria y Comercio
- Consulta de uso de suelo
- Suscripción de la minuta
- Protocolización de las escrituras públicas
- Inscripción en registro mercantil
- Matrícula mercantil del establecimiento de comercio
- Pago de Impuesto de Registro
- Obtención del certificado de constitución y gerencia
- Inscripción de libros de comercio

Existen otras instituciones que brindan apoyo adicional a los requerimientos de calidad, impuestos y manejo ambiental como:

El Icontec promueve, desarrolla y guía la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC) para el caso de certificaciones.

La Dian Controla y recauda los impuestos a nivel de cada sociedad. Controla el cumplimiento de normas aduaneras en los procesos de importación de materias primas y exportación de productos terminados.

El Ministerio del Medio Ambiente Controla el manejo de desperdicios p.ej.: Manejo de tinturas no exhaustivamente ya que para certificaciones ambientales más específicas se hacen procesos de revisión más detallados.

El pasado 29 de diciembre el Presidente de la República sancionó la Ley 1429 como Ley de Formalización y Primer Empleo.

Con medidas tan atractivas como un 0% de impuesto de renta los primeros dos años de existencia y una progresividad que lleva a pagar el 100% tan sólo al cabo del sexto año se vislumbran grandes oportunidades para que, por ejemplo, pequeñas empresas formales inicien su actividad económica del 30 de diciembre del 2010 en adelante. Así, un proyecto con menos de 50 empleados y activos inferiores a 5.000 smlv (2.700 millones de pesos) obteniendo su registro mercantil en el 2011 contará con una ventaja competitiva enorme frente a sus competidores en operación. De al menos 33% de margen en su negocio, eso sin contar con los otros beneficios que la norma trae para incentivar la formalización.

Sin embargo, dicha ley no se limita a promover formalización a través del interesantísimo incentivo tributario en renta, lo hace también a través de medidas novedosas como una favorable progresividad para el pago de parafiscales y de la tarifa del registro mercantil, así como de una radical simplificación del trámite correspondiente a la liquidación de empresas entre otros. Promueve la generación de empleo formal a través de estímulos de tipo fiscal para cuando se beneficien jóvenes, reintegrados, desplazados, incapacitados y mujeres mayores, a la vez que simplifica algunos trámites laborales. En resumen, ofrece un atractivo marco para que inicien proyectos legales, registrados, que pagan impuestos y compiten por salir adelante. Si bien no es la primera vez que se propone desde lo normativo una política pública concreta, sí puede ser esta una oportunidad para formalizar un proyecto empresarial existente o apenas iniciarlo (Valbuena-Quiñones 2011).

7.7. Entorno cultural

La cultura es un importante determinante en el sector de la confección de comportamientos y gustos del consumidor además de las preferencias que tiene en el mercado de acuerdo a sus intereses.

Por lo anterior es importante identificar que en Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido a la constante exposición con las diversas dinámicas de la modernización, la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más notorio es el creciente proceso de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad) (Universidad del Valle , 2005).

La gestión internacional de la cultura colombiana, en un contexto marcado por la globalización y la cooperación dinámica entre países y pueblos, genera oportunidades positivas para el sector cultural del país, contribuyendo así al desarrollo de sus capacidades creativas, empresariales e institucionales, a la construcción del tejido social y al fortalecimiento de esquemas de convivencia a partir del reconocimiento y la promoción de la diversidad cultural. Al mismo tiempo, el posicionamiento y visibilidad de los procesos y expresiones culturales y artísticos colombianos en escenarios internacionales, aporta a la generación de una visión más completa de la realidad del país (Ministerio de Cultura 2011).

La relación entre economía y cultura en el contexto global también se ha intensificado. Prueba de ello es el reconocimiento por parte de la UNCTAD de que la creatividad se encuentra fuertemente enraizada en los contextos

socioculturales locales, y que ésta no es patrimonio exclusivo de las economías más ricas. Se ha evidenciado que las industrias creativas pueden significar un importante motor de desarrollo y de generación de valor agregado para las economías en desarrollo. Para ilustrarlo, en la actualidad el conjunto de las industrias creativas, aportan poco más del 7% del PIB mundial y presentan tasas de crecimiento promedio cercanas al 10% anual². Para el caso de las economías más desarrolladas agrupadas en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) las tasas de crecimiento anual de estas actividades oscilan entre el 5 y el 20%, mostrándose como las más dinámicas en la actualidad³. Se estima que el valor de las industrias creativas en el mercado mundial pasó de 831.000 millones de dólares en el 2000 a 1,3 billones de dólares en 2005 (UNCTAD 2004).

Estas dinámicas le generan al Ministerio de Cultura la responsabilidad de plantearle al país un esquema de inserción y posicionamiento desde la cultura en el contexto global, de forma tal que aproveche las oportunidades que se crean en beneficio del sector cultural y del país en general. La política de gestión internacional de la cultura establece un marco de actuación y reflexión para que, desde la gestión cultural en diversos escenarios internacionales, se materialicen contribuciones sustanciales al fortalecimiento del sector y de la cultura como puerta de entrada estratégica para la política exterior colombiana.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1. Descripción del Mercado

La reactivación de la economía colombiana en 2011 continúa reflejándose en el consumo, y particularmente en el consumo de vestuario. De acuerdo con datos del Observatorio de Moda INEXMODA - RADDAR, pese a que en febrero el consumo de vestuario registró una variación negativa del 2,26% con respecto a enero, al compararse con febrero de 2010, se evidenció un repunte del 4.15%. Dicho incremento permitió que en febrero el consumo de vestuario fuera de \$835.531 millones de pesos.

De acuerdo con el Observatorio de Moda INEXMODA – RADDAR, el consumo per cápita se situó en \$18.426, y alcanzó una variación negativa corriente del 2,64% y real de -2,67%.

Carlos Eduardo Botero Hoyos, Presidente Ejecutivo del Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, manifestó que estas cifras demuestran una mayor confianza de los consumidores y evidencian “buenos vientos” para el comercio del sector Textil, Confección, Diseño y Moda.

Para febrero de 2011, según el Observatorio de Moda INEXMODA - RADDAR, el vestuario se ubicó como el tercer ítem para el cual los colombianos destinaron mayor porcentaje de sus ingresos, después de alimentos y vivienda.

Juan Diego Becerra, director del Observatorio de Moda INEXMODA-RADDAR, reveló que en febrero, 11 de las 13 ciudades objeto de estudio presentaron variaciones negativas reales del consumo, siendo Barranquilla, Pereira y Villavicencio las de mayor decrecimiento, de acuerdo a un aumento en los precios de 0,07%, 0,15% y 0,07%, respectivamente. En cambio, Cúcuta presentó la mayor variación en el consumo de vestuario, registrando un incremento de 1,72%.

El Pocketshare, es decir, el porcentaje del gasto que los colombianos destinan a una categoría, que para este caso es vestuario, presentó en febrero un incremento de 2,86%. De diciembre de 1998 a la fecha, los precios al consumidor de vestuario en Colombia han presentado un incremento de 13,52%, debido al alza en materias primas como el algodón (INEXMODA 2011).

Becerra afirma que la solución al sector no puede estar enfocada en el control de los precios ni en los descuentos, pues éstas son de corto plazo, y asegura que un colombiano gasta 4% de sus ingresos en vestuario, por lo

que el mercado tiene una fuerte capacidad de compra que los empresarios nacionales deben aprovechar.

En efecto, cifras de Raddar señalan que el tamaño del mercado de vestuario fue de \$9,46 billones en 2009, lo que demuestra que existe un gran potencial por explorar en este rubro.

El analista dice que la llegada de marcas chinas a menores precios ha tenido un impacto negativo para los productores nacionales. Sin embargo, señaló que éstas no están en capacidad de competir con estos productos, por lo que aconsejó que se enfoquen en crear valores agregados, lo que en últimas termina por dar valor real a las marcas e incrementar su consumo en el mercado.

En cuanto a la razón de compra un análisis realizado por Raddar evidencia que el grupo de consumidores jóvenes de 18 a 25 años es el más aspiracional, mientras que a medida que los años van pasando, se vuelven más consistentes entre las marcas que recuerdan, las que les gustan y las que compran.

En este último rango de edad (45 y más años) se evidencia que los consumidores tiendan a preferir las marcas que han cumplido la promesa de calidad (Colprensa 2010).

8.2. Descripción del Sector de Actividad

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional.

Cifras

1. Genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos.
2. La producción nacional de telas es de 950 millones de m².
3. Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.
4. La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.
5. El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil confección.

Producción

- El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.

- Más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en Medellín, principal ciudad productora de índigo con el objetivo a corto plazo de ser autosuficiente.

El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40% (INEXMODA 2008).

El Programa de Transformación Productiva es un proyecto que nace gracias a la iniciativa del Gobierno Nacional y a su interés por impulsar la Transformación Productiva en Colombia; es así, como en 2.008 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo convoca a los sectores de la economía que al 2.032 desean convertirse en sectores de Clase Mundial.

Durante más de 6 meses Inexmoda adelantó, acompañados de la firma consultora McKinsey, una investigación para analizar el estado del sector textil, confección en Colombia y en el mundo y así identificar brechas y construir un plan de acción hacia 2.032, de esto, surgieron alrededor de 24 iniciativas agrupadas en varios ejes así:

1. Convertir al sector en un polo de diseño en el mundo, transformándose en un proveedor de productos de alto valor agregado, especializados y con marca propia.
2. Identificar la biodiversidad que tiene Colombia y que debe ser aprovechada al máximo para el desarrollo de productos a partir de fibras naturales que podrían ser utilizadas para generar funcionalidades y diferenciación en los productos finales.
3. Apuntarle al desarrollo de textiles técnicos innovadores con aplicación industrial.

Con el fin de responder ágilmente a este reto y alcanzar los desafíos planteados, es como la Cámara Textil, Confección de la ANDI asume el liderazgo del plan de acción de este proyecto e Inexmoda se hace partícipe de dos mesas de trabajo:

- Talento Humano. Actualmente se está trabajando en el levantamiento de las competencias actuales y las deseadas para los actores y empleados del sector textil, confección, diseño y moda; este proceso se hace de la mano del Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje).
- Fortalecimiento de la industria, a través de acompañamiento y capacitación.

8.3. Definición del Mercado Objetivo

Mujeres jóvenes cuyas edades oscilan entre 18 y 35 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, con altos ingresos económicos y un rubro importante de estos ingresos destinados a la compra de prendas de vestir y productos de belleza, que viven o trabajan en las principales ciudades de Colombia.

Es una mujer de espíritu joven que le gusta el estilo chic-étnico y valora el trabajo artesanal además de tener preferencia por prendas con alto contenido de diseño y exclusividad.

Además esta usuaria frecuenta medios tecnológicos utiliza dispositivos móviles de avanzada, continuamente accede a internet y redes sociales por lo que mantiene actualizada en temas de moda y tendencias a nivel mundial lo que le amplía el espectro del concepto de moda y le facilita identificar cuando una prenda tiene alto contenido de diseño y tiene un detalle étnico bien trabajado desde aspectos de diseño y valor cultural.

8.4. Necesidades del Mercado

Acceder de modo práctico en la web a prendas y accesorios exclusivos con alto contenido de diseño, funcional y atemporales en materiales de óptima calidad sumado a la presencia de detalles étnicos y artesanales en prendas exclusivas con alto contenido de diseño.

Exclusividad: Nuestros clientes tendrán prendas con alto valor agregado ya que son prendas y accesorios exclusivos y con alto contenido de diseño y trabajo artesanal.

Atemporalidad: Nuestros productos mantendrán un concepto de atemporalidad dentro de la tendencia chic-étnico, lo que permitirá que sean productos vigentes en cualquier temporada y de uso continuo y no sujeto a la restricción de la moda.

Funcionalidad: Son productos complementarios y con piezas intercambiables que permitirán hacer multifuncionales las prendas y accesorios para aprovecharlos al máximo en los outfits.

Atención personalizada: asesoría online que permitirá interactuar con nuestros clientes y estar atentos a sus inquietudes para poder realizar un acompañamiento durante la compra en nuestra tienda que consiste en aconsejarlos acerca de tendencias o la conveniencia de ciertas prendas según su contextura o gustos particulares.

Piezas artesanales con alto contenido de diseño: un nuevo concepto mucho más glamuroso y moderno.

8.5. Resultados del estudio de mercado

El estudio de mercado facilita la toma de decisiones empresariales, puesto que ayuda a escoger la alternativa más acertada y aumenta nuestra probabilidad de Éxito.

Para el estudio de mercado de Gipsy se realizó un estudio de tipo cualitativo que permitiera evaluar de una forma más precisa aspectos de gustos, estilos de vida y factores emocionales a la hora de determinar la intención de compra del usuario objetivo además de evidenciar la tendencia chic étnica en el segmento de estudio.

La investigación cualitativa se utiliza en este caso con el fin de conocer y entender las motivaciones del usuario objetivo, los fines de su comportamiento, sus expectativas, deseos, valores, estilo de vida y tendencias; Además de conocer el papel que tienen sus prendas de vestir en la construcción de una identidad a través de su participación en el universo de la moda.

“La investigación cualitativa aborda el mundo subjetivo: la estructura de los valores, sentimientos, motivaciones y pensamientos de las personas en su conducta social (Hernández y Niño, 2010).

8.5.1. Entrevistas

En Colombia, la mayoría de las empresas que conforman el sector de la confección basan su actividad en la imitación de productos internacionales de moda masiva, los fabrican y comercializan sin tener en cuenta la investigación y desarrollo de producto con el fin de competir con precios bajos con las grandes industrias que importan productos en el país. Esto genera una saturación de productos homogéneos para un segmento bastante amplio.

Esto demuestra que además de enfocarse a un segmento amplio, en el sector hay poca diferenciación de producto. La estrategia apropiada en este caso es enfocarse con diseño a un segmento reducido. Esto requiere de investigación para abordar satisfactoriamente nichos inexplorados que ofrecen una nueva oportunidad de intervención por lo que a continuación se presenta la investigación realizada con el instrumento de la entrevista al segmento objetivo seleccionado en el marco de este proyecto.

El contexto de la toma del muestreo se realizó en la ciudad de Cali, Valle como una de las principales ciudades donde habita el usuario Objetivo de Gipsy, además se realizó la toma de información en el marco de un evento de moda donde se congregan personas interesadas en temas de moda y tendencias por lo que se facilitó localizar el usuario objetivo dentro del evento y entrevistar a las personas en el contexto de una feria de moda.

El evento Cali Exposhow se realizó los días 18 al 22 de octubre en el Centro de Eventos Valle del Pacífico, ubicado en la Calle 15 # 26 – 120 Autopista Cali – Yumbo.

El evento fue un espacio propicio para la recopilación de la información, pues los asistentes a éste eran personas interesadas en las temáticas de moda y tendencias por lo que tenían conocimientos de tipologías de vestuario y macrotendencias y se pudo observar que participó un gran grupo de personas que ajustaban dentro de las características del target al que se dirige la propuesta comercial de la tienda Gipsy.

Se realizaron 20 entrevistas a mujeres de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 entre los 19 y 35 años; con ocupaciones de estudiantes, modelos, comerciantes o independientes; 17 de las entrevistas fueron consignadas en formato de audio por medio de grabadora digital y 3 en formato de notas en soporte documental.

A partir del diseño de entrevista presentada en el C, se puede evidenciar que se estableció a partir de preguntas abiertas. Si bien, se contó con una guía, las entrevistas se desarrollaron de una manera semiestructurada con la finalidad de explorar la temática trabajada a manera de conversación entre la entrevistadora y las entrevistadas.

Según los datos proporcionados por las entrevistadas, se pudieron establecer los siguientes datos:

- a. Todas las mujeres entrevistadas consideraron que la tendencia Chic Étnica manejada por la tienda Gipsy se establecía dentro de sus gustos personales.
- b. Existe una relación entre estrato socioeconómico y la concepción de exclusividad, ésta puede determinar en la cantidad y precio de una prenda con dicha condición según las entrevistadas.
- c. Las entrevistadas estiman con algún grado de aceptación y valor agregado, el uso y la forma de prendas funcionales.
- d. La mayoría de las entrevistadas manifestaron tener disposición para realizar compras en línea.
- e. La mayoría de las entrevistadas manifestaron su preocupación por el tema de la seguridad de los pagos realizados a través de la web. Sin embargo, afirmaron que realizarían este tipo de compras si se les ofrece políticas de seguridad desde el espacio virtual.
- f. No todas las entrevistadas tienen experiencia de compras de prendas en línea pero tienen algún referente cercano de éstas.
- g. Algunas manifestaron que la falta de experiencia en compras virtuales se debe a que en Colombia no existen tiendas de prendas que ofrezcan este servicio.

Análisis de los datos.

- a. Dado que las entrevistas realizadas se desarrollaron en el marco de la población universo a quien se dirigen los productos de la tienda Gipsy, el 100% de las entrevistadas consideró la Chic Étnica dentro de sus gustos personales calificando los diseños de la siguiente manera: exclusiva; artesanal; artística; innovadora; representa culturalmente; dotada de estampados; con algún grado de mano de obra; contienen bordados, encajes y pedrerías; es chic y refiere a lo étnico.

De las 20 entrevistadas, el 20% considera estar más a gusto con el uso de algunos accesorios y no con un atuendo completo dentro de la tendencia.

De esta manera se puede establecer que dentro el nicho escogido se refleja un alto grado de aceptación de la tendencia propuesta y en este sentido, es viable ofertar la tendencia (aquí se podrían colocar una descripción de la viabilidad de dicha oferta)

b. Se puede establecer que el concepto de exclusividad que tienen las entrevistadas está demarcada por el poder adquisitivo, de esta manera se observa una tendencia en la que a mayor estrato socioeconómico se considera la exclusividad en un menor número de existencia de prendas y un alto rango de precios; y a menor estrato socioeconómico se considera la exclusividad en un mayor número de existencias por prendas y un bajo rango de precios.

Se entrevistaron 12 mujeres de estrato socioeconómico 4 de las cuales 30 % consideró la exclusividad de una prenda según la cantidad de existencias entre 20 y 150 con un rango de precios entre los \$60.000 y \$120.000 para una blusa, entre los \$150.000 y \$500.000 para una falda, y entre los \$ 180.000 y \$ 1.000.000 para un vestido.

Otro 30% consideró la exclusividad de una prenda según la cantidad de existencias entre 1 y 50 con un rango de precios entre los \$60.000 y \$120.000 para una blusa, entre los \$150.000 y \$500.000 para una falda, y entre los \$ 180.000 y \$ 1.000.000 para un vestido.

El 40% restante consideró la exclusividad de una prenda según restante la cantidad de existencias entre 1 y 5 con un rango de precios entre los \$ 150.000 y \$ 300.000 para una blusa, entre los \$ 180.000 y \$ 450.000 para una falda y entre los \$ 300.000y \$ 800.000 para un vestido.

Se entrevistaron 4 mujeres de estrato socioeconómico 5 que consideró la exclusividad de una prenda según la cantidad de existencias entre 1 y 10 con un rango de precios entre los \$ 100.000 y \$ 600.000 para una blusa, entre los \$130.000 y \$1.500.000 para una falda, y entre los \$200.000y \$ 3.000.000 para un vestido.

Se entrevistaron 4 mujeres de estrato socioeconómico 6 que consideró la exclusividad de una prenda según la cantidad de existencias entre 1 y 5 con un rango de precios entre los \$ 60.000 y \$ 1.000.000 para una blusa, entre los \$100.000 y \$1.500.000 para una falda, y entre los \$150.000 y \$ 1.900.000 para un vestido.

Se puede concluir que el concepto de exclusividad que manifestaron las entrevistadas es heterogéneo y no sólo está determinado por el número de prendas existentes y su valor sino también en la calidad de las telas, la alta costura, las formas de trabajo artesanal y los diseños.

c. El 100% de las entrevistadas declararon que pagarían un valor agregado por prendas con múltiple funcionalidad porque consideran que éstas son versátiles, cómodas, ofrecen varias opciones de uso, pueden pasar de lo básico a lo elegante, con la adición de un accesorio puede cambiar el *out fit*, es innovador. De esta manera se puede establecer que este tipo de prendas encuentra aceptación en el nicho a que están dirigidos los diseños de la tienda Gipsy.

d. el 100% de las entrevistadas manifestaron tener disposición para realizar compras en línea. A pesar de ello el 65% considera que esa disposición se mantendría bajo ciertas condiciones: la existencia de una muestra de satisfacción de usuarios publicada en la página web, tener en cuenta el tiempo de entrega del producto, una buena descripción de las prendas y tallajes, la presentación de las prendas en desfiles públicos, existencia de políticas de devolución y garantías.

El 35% restante encuentra que el modelo de compra en línea es más cómodo, reduce el tiempo de la compra y es práctico para las clientas.

e. El 80 % de las entrevistadas manifestaron preocupación por el tema de la seguridad de los pagos realizados a través de la web. Sin embargo, afirmaron que realizarían este tipo de compras si se les ofrece políticas de seguridad desde el espacio virtual, algún tipo de certificación nacional, políticas de garantía, existencia de un filtro en línea para acceder a realizar los pagos y opciones de pagos por medio de consignación bancaria.

El 20 % restante considera segura las transacciones por medios virtuales dada su experiencia personal.

f. El 60% de las entrevistadas no tienen experiencia de compras de prendas en línea pero tienen algún referente cercano de éstas por el acceso de amigos o familiares. Estas mujeres afirmaron que estarían dispuestas a hacerlo.

El 40% restante si ha tenido experiencias por medio de productos ofertados por redes sociales o en tiendas virtuales en Estados Unidos y consideran que la experiencia es satisfactoria.

g. El 15% de las entrevistadas consideran que no acceden a las compras virtuales porque en Colombia no existe una amplia oferta de tiendas de prendas que ofrezcan estos servicios.

8.5.2. Street vision

A partir de las características generales identificadas en el análisis del nicho de Mercado seleccionado, se realiza un trabajo de campo en el Cali Exposhow, en el cual se encuentran personas identificables dentro del perfil de usuario de Gipsy según las características de su atuendo o los accesorios o

complementos que llevan con una clara influencia étnica (textiles, estampados, materiales, grafismos, bordados, tejidos, accesorios).

Se realizó el Street visión (Figura 6), que permitió evidenciar la aceptación del concepto de tendencia Chic Étnico adoptado por Gipsy, y su clara influencia en los conceptos de moda actual, de forma que se hace viable rescatar el perfil creativo del segmento artesanal y que la cultura influya en la construcción de prendas únicas y la búsqueda de otras con las que se logre diferenciación de lo evidenciado en la muestra.

Figura 5. Muestra Observación. STREET VISION

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



Fotografía:	Descripción:	Fotografía:	Descripción:				
							
	SUJETO		SUJETO				
	Edad		19	Edad	19		
	Estilo		Casual	Estilo	Casual		
	Ocasión de uso		Exposhow 2011	Ocasión de uso	Exposhow 2011		
	TENDENCIA A OBSERVAR		TENDENCIA A OBSERVAR				
	CHIC ETNICO		CHIC ETNICO				
	Prendas		Detalle Etnico	Material	Prendas	Detalle Etnico	Material
	Vestido		Animal print		Vestido	Estampado Grafismos etnicos	Seda
	Zapatos	Botas	Cuero con taches	Zapatos			
	Accesorios	Bolso	Cuero y lona	Accesorios	Pulcera	Con pedreria	
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	Café, ocre y negro	fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	azul, Verde y naranja		

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



Fotografía:	Descripción:	Fotografía:	Descripción:
SUJETO		SUJETO	
Edad	44	Edad	46
Estilo	Casual	Estilo	Casual
Ocasión de uso	Exposhow 2011	Ocasión de uso	Exposhow 2011
TENDENCIA A OBSERVAR		TENDENCIA A OBSERVAR	
CHIC ETNICO		CHIC ETNICO	
Prendas	Detalle Etnico	Material	
Blusa	Tejida		
Falda	Influencia Jitana		
Zapatos	Plataforma	Cabuya y tela	
Accesorios			
Bolso		Tela y cuero	
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados Blanco, palo de rosa	fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados Verde y blanco

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



Fotografia:	Descripción:			Fotografia:	Descripción:		
							
	SUJETO				SUJETO		
	Edad	23			Edad	41	
	Estilo	Casual			Estilo	casual	
	Ocasión de uso	Exposhow 2011			Ocasión de uso	Exposhow 2011	
	TENDENCIA A OBSERVAR				TENDENCIA A OBSERVAR		
	CHIC ETNICO				CHIC ETNICO		
	Prendas	Detalle Etnico	Material		Prendas	Detalle Etnico	Material
	Blusa	Estampado floral			blusa	bordado en blusa	
Zapatos	Trenzado	En Cuero	Zapatos	cuero trenzado	cuero		
Accesorios			Accesorios	pulseras	pasta y semillas		
Bolso	Tejido	Aplique madera	bolso	retales de cuero rustico	cuero		
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	Morado, azul, café y beige	fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	rosado, marron , café y plata		

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



Fotografia:	Descripción:	Fotografia:	Descripción:
			
SUJETO		SUJETO	
Edad	20	Edad	23
Estilo	casual	Estilo	casual
Ocasión de uso	Exposhow 2011	Ocasión de uso	Exposhow 2011
TENDENCIA A OBSERVAR		TENDENCIA A OBSERVAR	
CHIC ETNICO		CHIC ETNICO	
Prendas	Detalle Etnico	Material	
vestido	estampado batik	seda	
Zapatos	sandalia trenzada	cuero	
Accesorios	morral	cuero	
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados azul, amarillo y ocre	fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados azul, verde, blanco y café

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



	Descripción:				Descripción:		
	SUJETO			SUJETO			
	Edad	20		Edad	23		
	Estilo	casual		Estilo	casual		
	Ocasión de uso	Exposhow 2011		Ocasión de uso	Exposhow 2011		
	TENDENCIA A OBSERVAR			TENDENCIA A OBSERVAR			
	CHIC ETNICO			CHIC ETNICO			
	Prendas	Detalle Etnico	Material	Prendas	Detalle Etnico	Material	
	pantalon	influencia arabe	viscosa	pantalon	influencia arabe	viscosa	
	Zapatos	plataforma de cabuya	cuero y cabuya	Zapatos	plataforma de cabuya	tela y cabuya	
	Accesorios	pulseras	metal y tejidas	Accesorios	pulseras	metal y tejidas	
	Collar	dorado con inspiracion en figuras precolombinas	metal con bano dorado		bolso	con estampado en animal pint	cuero o folia
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	azul, plata y café		fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	negro y gris	

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



	Descripción:				Descripción:		
	SUJETO				SUJETO		
	Edad	42			Edad	21	
	Estilo	casual			Estilo	casual	
	Ocasión de uso	Exposhow 2011			Ocasión de uso	Exposhow 2011	
	TENDENCIA A OBSERVAR				TENDENCIA A OBSERVAR		
	CHIC ETNICO				CHIC ETNICO		
	Prendas	Detalle Etnico	Material		Prendas	Detalle Etnico	Material
					pantalon	con influencia hindu	viscosa
	Zapatos	sandalia trenzada con suela de corcho y cuero	cuero y corcho	Zapatos	sandalia trenzada en cuero	cuero	
	Accesorios	bolso con tira wayuu	cuero y tira de tejido wayuu	Accesorios	mochila tejida con influencia indigena	tejida en hilo	
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	beige, camel, plateado		fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	arena, blanco,gris y café	

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION



Fotografía:	Descripción:	Fotografía:	Descripción:		
					
SUJETO		SUJETO			
Edad	21	Edad	35		
Estilo	casual	Estilo	casual		
Ocasión de uso	Exposhow 2011	Ocasión de uso	Exposhow 2011		
TENDENCIA A OBSERVAR		TENDENCIA A OBSERVAR			
CHIC ETNICO		CHIC ETNICO			
Prendas	Detalle Etnico	Material			
blusa	estampado etnico	velo			
correa	correa en cuero trenzada	cuero			
Zapatos	sandalias trenzadas en cuero con tacon en madera	cuero			
Accesorios	manillas tejidas	tejidas con hilo			
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	café, blanco y ocre	fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados	café, ocre, blanco y camel

Adicionalmente, con el Street visión se logró evidenciar:

- La tendencia Chic étnica está representada en la muestra tanto en prendas como accesorios, por lo que está vigente en los gustos de las usuarias para ambos mercados.
- Hay más presencia de accesorios étnicos que prendas con apliques étnicos.
- Se evidencia más el uso de apliques y materiales de influencia étnica en los accesorios que en las prendas, por lo que la exploración e innovación en estas es importante para nuevos productos.
- Las usuarias llevan estas prendas en un evento de alto grado de exigencia en términos de moda, por lo que es posible evidenciar como lo acogen como una tendencia digna de admirar y lucir.
- Los detalles étnicos de las prendas están combinados de diversas formas por lo que permite hacer diferentes atuendos para diferentes tipos de ocasión, lo que vuelve versátil el uso de los apliques y detalles en la labor de diseño.
- Las influencias culturales en los atuendos no solo están representadas en apliques o bordados sino que también se evidencian en texturas, modos de uso, modelos o patrones característicos.

8.5.3. Análisis documental

La compra de prendas en la actualidad puede hacerse por varios medios: compra directa en almacenes, compra por catálogo, compra a distribuidores directos, entre otras; la internet es una entre varias de las opciones a que un individuo puede acceder para acceder a los productos.

En el ámbito virtual se ha considerado problemático la imposibilidad de palpar, medirse, observar directamente el producto al que se desea acceder, pero estos retos poco a poco han sido solucionados con las posibilidades de devolución de las prendas o como señala Medina “están sacando software, que (a manera de “probador virtual”) permiten a los usuarios colocarse la ropa en la silueta digitalizada de su cuerpo. Esta tecnología ya está en la mira de muchas empresas.” (Medina, octubre 29 de 2011)

En este sentido, las estrategias de mercado deben ir en concordancia con los retos que el espacio virtual revela; acorde a ello, la presente propuesta está enfocada en la oferta de prendas y accesorios en una tienda a través de una página web, bajo esta perspectiva cobran importancia algunas nociones como: compras en internet, seguridad, frecuencia de uso, redes sociales, ventas por internet, preferencias de compra de moda en línea; entre otras que enmarcan lo que es la internet como plataforma de marketing.

Con la finalidad de enriquecer estadística y conceptualmente el estudio de mercado de la tienda Gipsy, se retomaron algunos artículos de canales de información y periódicos electrónicos nacionales como El País, Caracol, La República y El Espectador; dado que las nociones mencionadas anteriormente han sido tema de debate en el último año y permiten ampliar el análisis de la propuesta presentada.

Los medios electrónicos ofrecen movimiento de bienes, recursos y consumo utilizando como instrumento de oferta los blogs, redes sociales, plataformas de mercado y tiendas virtuales de enlace directo. Estos medios se han popularizado en los últimos tres años, al respecto Prada acota, Las más recientes mediciones han indicado que hoy se realizan cerca de un 1 billón de búsquedas diarias en el mundo a través de los motores disponibles en línea, se envían cerca de 118 correos electrónicos en el mismo lapso. Y en las redes sociales: en Facebook se cargan 70.000 fotos por minuto; en los blogs se escriben 250.000 palabras en ese mismo periodo.

[...]Con ese impacto, las empresas han identificado lo importantes que son estas plataformas, y es que concretamente en los negocios, resultan un `gancho` para llevar a los clientes hasta las tiendas.

Un estudio reciente ha identificado la existencia del momento cero de la verdad, que consiste en que al menos 7 de cada 10 clientes realizan búsquedas sobre los productos que les interesan, no sólo en las páginas de las marcas, sino en blogs, en redes y en buscadores, antes de comprar un producto. Y lo que sorprende es que, son los comentarios de terceros lo que más influye en la decisión de compra, pues 8 de cada 10 usuarios cree en las opiniones de sus amigos o de bloggers, pero buscan al menos cuatro críticas al producto. (Prada, 2011)

Bajo este contexto, los buscadores (Google, Yahoo, Ask, Search Mash y otros) son herramientas eficaces en la ofertación de los productos pues de alguna manera proporcionan seguridad a los usuarios por medio de herramientas de exploración adicionales que brindan la posibilidad de que los potenciales clientes puedan acceder a información sobre el número de visitas de los sitios que ofertan, comentarios sobre productos, acogida y popularidad. Susana Pabón menciona que "Esta herramienta también es muy importante para las personas que trabajan en marketing porque el sistema les está dando una visibilidad de qué está buscando la gente y sobre eso pueden hacer sus campañas online" (Caracol, octubre 26 de 2011).

El uso de las herramientas de los buscadores ofrecen un tipo de seguridad a los individuos, permitiendo indagar por las plataformas de oferta como las tiendas virtuales, blogs o redes sociales; convirtiéndose de esta manera los espacios virtuales también una oportunidad para el desarrollo de estrategias comerciales.

Las estrategias comerciales están dirigidas un target market o nicho determinado, dependiendo del producto que se pretende dar a conocer, para el caso estudiado, el target de Gipsy, es una mujer de espíritu joven que le gusta el estilo chic-étnico y valora el trabajo artesanal además de tener preferencia por prendas con alto contenido de diseño y exclusividad.

Además esta usuaria frecuente medios tecnológicos utiliza dispositivos móviles de avanzada, continuamente accede a internet y redes sociales por lo que mantiene actualizada en temas de moda y tendencias a nivel mundial lo que le amplía el espectro del concepto de moda y le facilita identificar cuando una prenda tiene alto contenido de diseño y tiene un detalle étnico bien trabajado desde aspectos de diseño y valor cultural.

Estas mujeres jóvenes cuyas edades oscilan entre 18 y 35 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, con altos ingresos económicos y un rubro importante de estos ingresos destinados a la compra de prendas de vestir y productos de belleza, que viven o trabajan en las principales ciudades de Colombia.

Este nicho está caracterizado por ser un grupo que tiene un acceso a compras virtuales por medio de tarjetas de crédito u otros medios de pago que permiten la viabilidad y la frecuencia de uso de las compras virtuales. Un estudio realizado en Colombia, referenciado por Pérez, encontró:

Cómo la proporción del rango de edad de 12 a 25 años, en los niveles socioeconómicos 5 y 6, pesa alrededor del 24%, mientras que para los demás estratos, pesa en promedio 27%. Así mismo, vemos que el estrato "más joven" es el estrato 3 pues su población con edades de 12 a 25 años pesa el 30,18%, proporción bastante superior a los otros estratos.

Una perspectiva interesante de estos rangos de edad es ver como varía el destino del gasto. Si observamos el rango de los 12 a los 25 años, los encuestados afirman tener la mayor porción de su gasto destinado a educación (53,06%). Si hablamos de los consumidores entre los 26 y los 35 años, los

mayores gastos son transporte (30,94%) y salud (24,76%). Para los del rango entre 36 y 45 años, la cosa cambia pues su gasto está más "balanceado" y debe repartirlo de manera más equitativa. El rubro con mayor peso es cultura y esparcimiento (21,62%).

[...] Aunque todos prefieren pagar en efectivo, para los de edades entre 26 a 35 años, la proporción de gasto con tarjeta de crédito es superior a los demás, y esto puede significar un insight importante para el desarrollo de estrategias. (Pérez, 2011)

Según los datos obtenidos en las entrevistas realizadas para el presente estudio, se pudo observar que las personas dentro de los rangos de edades mencionados, están en constante contacto con el ciberespacio y comprar en línea es una opción que no descartan las potenciales clientas a la hora de buscar una prenda de vestir que sea acorde a sus gustos personales a pesar que en Colombia no son generalizadas estas formas de compras virtuales. Por otra parte, la oferta de productos en línea está caracterizada también por la optimización de la prestación del servicio, en ésta cobran especial importancia el papel desempeñado por las tiendas virtuales porque de ello depende la efectividad y satisfacción que se pueda brindar a los clientes. Carranza menciona que, cuando se completa una compra online en una tienda virtual, comienza todo un proceso completamente diferente y poco conocido en ese entorno: el del servicio post venta. La idealización que produce la disponibilidad automática de bienes y servicios vía internet - junto con la logística a domicilio- hace a muchas empresas subvalorar la importancia de la post venta para fidelizar. Esta es una de las causas más frecuentes de fracaso en el modelo de negocios del comercio electrónico, que no siempre sigue unas curvas de crecimiento continuo. De manera creciente, los empresarios digitales reconocen la necesidad de resolver importantes desafíos en el momento posterior a la comercialización y la venta de productos o servicios a través de internet. (Carranza, 2011)

Al acceder a realizar compras en línea, usualmente por medio de pago con tarjetas de crédito, también surge la problemática sobre la confiabilidad en la transferencia del dinero ante lo cual surgen alternativas como filtros de seguridad por medio de empresas como PayPal que permiten la mediación entre la tienda virtual y el cliente en el sistema de pago con la finalidad de realizar una transacción sin que el cliente corra riesgos por hurto.

Carranza al hablar del tema de la seguridad en las transacciones en línea comenta que,

A pesar de que Colombia se está consolidando en sus posibilidades de acceso a internet, y por derivación en el uso de redes sociales, son relativamente pocos los que confían en internet para completar sus transacciones financieras. Según un reporte comparativo de una agencia estudiosa del tema digital, solamente 4,3 millones de colombianos mantienen una cuenta por medios digitales o han realizado alguna vez transacciones bancarias en internet. Claro que Colombia no es la única que no confía en los medios digitales a la hora de transar con entidades financieras: solo 10% de los usuarios de América Latina

maneja sus operaciones bancarias más complejas a través de internet y apenas 9% utiliza asistencia on line para la toma de decisiones financieras. Los estudios reconocen que existe un rezago de Colombia frente a países como Chile, que han desarrollado desde hace casi una década los canales electrónicos de sus bancos. (Carranza, 2011)

El temor a realizar compras por medios virtuales también se evidenció en el estudio al *target market* propuesto, sin embargo las personas están abiertas a hacerlo siempre y cuando el lugar que oferte los productos cuente con un filtro de transacciones, comentarios de satisfacción de usuarios y garantías de devolución de productos, que para el caso de Gipsy se ha buscado formalizar al máximo toda la estructura de la tienda virtual de forma que el usuario cuente con todas las garantías para navegar seguro en la tienda y realizar las compras sin ningún problema.

Al acceder a realizar una compra de prendas por el ciberespacio también entra en el debate el tema de la calidad, ésta se encuentra asociada a las marcas, resistencia y exclusividad, a este respecto, resultados del Consumer Track⁸, un estudio basado en 120 encuestas hechas en las principales ciudades del país, demostró que en el último año las caleñas repartieron sus ingresos en artículos de marcas reconocidas y duraderos (lo que para ellas se traduce en calidad), mientras los hombres lo hicieron en productos indispensables y de fácil acceso.

Prueba de esto último es la preferencia de ellos por las tiendas de barrio, en lugar de recorrer un supermercado, tal como las mujeres prefieren. Con 32,56% de prioridad, el lugar de compras que encabeza el gusto de las caleñas es el supermercado, frente al de los hombres: la tienda barrial, con 25,03%. (Ángel, 2011)

Finalmente se puede evidenciar cómo las compras en internet, seguridad, frecuencia de uso, redes sociales, ventas por internet, preferencias de compra de moda en línea son nociones que se encuentran en debate y ofrecen un enfoque sobre la viabilidad de las tiendas virtuales; siendo el ciberespacio una plataforma tecnológica que ha cambiado las rutinas y tendencias de la estructura social a nivel mundial y que en Colombia está en desarrollo por lo que es conveniente abrir mercados pioneros en este tipo de servicios.

8.5.4. Consulta a expertos

La consulta a expertos se realizó en el marco de la feria de moda más importante del país, Colombiamoda 2011, que tuvo lugar en Medellín, donde se realizó el pabellón del conocimiento que reunió expertos internacionales en temas de nuevas tendencias del sector y de retos para las nuevas empresas.

⁸ *El Consumer Track es producto de la alianza Views Colombia y la firma de investigación de mercados y conocimiento del consumidor Raddar CKG.

Dentro de este ejercicio para el concepto de empresa que concibe a Gipsy es importante resaltar dos intervenciones: las de Susana Saulquin y Laura Novik dos expertas en moda invitadas a Colombiamoda, que hicieron un análisis importante y actualizado de las exigencias de los nuevos consumidores de productos de moda y un detallado análisis de la gran oportunidad de valor agregado que hay en el rescate de las influencias culturales y étnicas dentro de los productos de moda, para crear factores diferenciadores y de alto reconocimiento a nivel mundial.

Lo anterior refuerza con contundencia el concepto de empresa que se muestra en este proyecto y demuestra que el trabajo de campo realizado no responde a un movimiento espontáneo, sino a una búsqueda definitiva de nuevas identidades a partir de la moda y la viabilidad de la exploración de este concepto desde Gipsy.

- Responsabilidad Social Empresarial

Susana Saulquin

Licenciada en Sociología de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Diplomada en Antropología Social y Política (Flacso) y consultora especializada en tendencias sociales para el sector Textil y de la Indumentaria. Susana ha creado y dirigido el Instituto de Sociología de la Moda. Es profesora en múltiples universidades en América Latina y ha escrito y publicado varios libros

El desarrollo sostenible: (el informe Bruntland en la década del 80' va a reemplazar la responsabilidad social empresarial por el concepto de desarrollo sostenible) destaca que este nuevo concepto significa crear mejoras para satisfacer las necesidades actuales en término de bienestar (aquello necesario para vivir) sin comprometer la capacidad de desarrollo (posibilidad de crecer o mejorar) de las futuras generaciones, buscando soluciones o proyectos que protejan a la naturaleza humana y ambiental.

Se puede explicar a partir de tres esferas:

Ecológica: el hombre es consciente de la conservación y el mantenimiento de los ecosistemas (buscar soluciones con menor impacto ambiental). Eco-diseño: formas de producción que minimizan los desechos y la contaminación del medio ambiente. Elección de materiales de acuerdo a los nuevos parámetros. Sus principios claves: reducir/reutilizar/reciclar/recuperar/ respetar.

Económico: se refiere a la viabilidad económica que debe tener cualquier proyecto para que sea posible su realización y a su vez conseguir un crecimiento responsable integrado para que ninguna comunidad quede rezagada.

Social: atender las necesidades de las personas, respetando la diversidad cultural y social.

Considerar la responsabilidad social del trabajo (trabajo en blanco y comercio justo).

Ajustarse a estos principios, que responden a criterios de calidad y respeto para todos los participantes en la cadena de valor textil, es un primer paso hacia la estabilidad de las prendas. La estabilidad y durabilidad de las prendas es fundamental en este nuevo esquema porque aleja la práctica habitual base de la sociedad industrial: usar /tirar/comprar, causante de generar cantidad de basura industrial.

- ECONOMÍA, ECOLOGÍA, ÍCONOMÍA: de lo artesanal al diseño en el territorio de la moda consciente. Nuevas exploraciones del diseño latinoamericano

Laura Novik

Experta argentina radicada en Chile y gran conocedora de las dinámicas latinoamericanas en el mundo de la moda. Consultora de entidades de gobierno y empresas en gestión estratégica de diseño - moda, comunicación de moda y tendencias de consumo. Miembro de la Agencia de Acreditación en Educación de Chile. Escribe artículos científicos para Berg Publishers (UK), *Estação das Letras* (Brasil) y numerosas editoriales universitarias en América. Colabora con medios masivos especializados en moda. Es curadora de exposiciones y organiza seminarios y congresos especializados en diseño, moda y artesanía contemporánea.

La búsqueda en los orígenes que invita a la valoración de filosofías y culturas ancestrales y dan sentido a negocios, marcas y estilos. Cercana a esta línea, las miradas retrospectivas enfocadas en cierto pasado histórico más o menos idealizado encantado con los imaginarios libertarios y heroicos. Alejarse del mundo descubriendo tierras lejanas y desconocidas modela un nuevo exotismo que valora las técnicas y saberes originarios, la artesanía y la riqueza de lo hecho a mano en las formas, texturas, sabores, olores y sonidos. Nacen distintas formas del nómade global del que nos habla el sociólogo Maffesolí, la cultura del viajero televisivo y el zapping de experiencias ligadas a la cultura tribal que nos ofrecen las tiendas departamentales y las nuevas políticas de desarrollo turístico.

A la luz de estos términos, y dentro del territorio de América Latina, durante la última década del siglo XX comienzan a ver la luz emprendimientos con contenido de diseño que ligan compromiso ideológico- político, al mismo tiempo que se orientan a la innovación, a la diversidad cultural, a la sensibilidad social, y a la empresa responsable. El centro de gravedad de este novedoso tejido: el logro de la sustentabilidad social, medio ambiental y económica de nuestro entorno. En este sentido, se presentarán algunos ejemplos que evidencian que el futuro de los mercados no pasa solamente por un proceso de comprar y vender. En el futuro y de manera emergente en la actualidad, el intercambio comercial está implicado en un compromiso con el hombre, a la vez con la ética y con la rentabilidad del negocio. Y contra los temores de que la escena del diseño pueda parecer folclórica, pobre o poco atractiva, por el contrario, estos ejemplos logran prensa, son negocios exitosos porque se conectan con la

sensibilidad de las personas. El Diseño latinoamericano, herramienta indispensable para el desarrollo de nuestros mercados ha comenzado un diálogo tímido pero concreto con los temas de la agenda global: 1. Diversidad de la identidad cultural; 2. Diversidad y preservación medioambiental; y 3. La nueva economía responsable.

Como contrapunto y complemento de este camino aparece como tendencia emergente el entrecruzamiento de fronteras entre el diseño, la moda y la artesanía, para algunos fashion-artesanía o folcklore- chic. En la práctica son resultado de exploraciones técnicas y estéticas que retoman saberes y oficios de nuestro pasado ancestral y estéticas populares presentadas con nuevo valor. Ferias de diseño y moda hoy en día presentan la oferta de diseñadores artesanos junto a los productos semindustriales e industriales, dando cuenta del estado del diseño en nuestro continente. Pero además, el diseño aliado a la artesanía sirve para abrir nuevos mercados, tal como observa el historiador y curador australiano Kevin Murray quien define a la artesanía como la transformación de materiales comunes en objetos preciosos, en referencia a la estrecha relación que une a la artesanía de su país con el arte, uno de los segmentos que más aporta al PIB australiano.

Con el fenómeno de la globalización, el vínculo entre diseño e identidad abrió nuevos caminos y posibilidades económicas para amplios sectores en América Latina poniendo en relevancia el valor de nuestra diversidad y riqueza cultural. Hoy lo regional, en tanto exótico, es un valorpreciado y gran atracción para el consumo. La búsqueda de lo genuino permite el reconocimiento de la autoría Popular y la mano artesana en la elaboración de un producto. Un diálogo secreto durante los 80's, épocas en las que se corona al diseño, pero retomado en los 90's con nuevos desafíos como el que nos propone revisar algunos paradigmas que antes dividían las aguas entre el diseño y la artesanía.

8.6. Matriz del Perfil Competitivo

La construcción de la matriz competitiva implicó los siguientes pasos, descritos por (Castaño-Duque 2004):

1. Identificar factores decisivos de éxito.
2. Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta firma en cada factor, basándose en información objetiva, donde:

1 = Debilidad grave
2 = Debilidad menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza importante

4. La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.

La columna de resultados ponderados se suma para cada competidor, este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 a 4.0.

Para la matriz de análisis competitivo (figura 6) se tomaron 4 de tiendas que son competencia de Gipsy en diferentes aspectos, pues no se tiene conocimiento de una marca de ropa, que se haya desarrollado en el país, como competencia directa en todos los aspectos de relevancia que involucra Gipsy en su concepto de negocio.

Se contemplaron tres aspectos de clasificación importantes para escoger los competidores más cercanos a Gipsy:

i) El tipo de tendencia en la que se enmarcan las prendas: en el caso de Gipsy el chic étnico es su tendencia representativa por lo que se buscaron tiendas de ropa que comercializaran este tipo de prendas o que tuvieran presencia cercana de algún detalle étnico como característica de marca en algunas de sus colecciones.

Como resultado de esta búsqueda se seleccionó a Studio F por su alto contenido de diseños con presencia de apliques bordados, taches, detalles tejidos, grafismos étnicos, fibras naturales, influencias hippies y gitanas que aunque no son sello permanente de la marca pero si oscilan periódicamente en sus colecciones.

Dentro de esta misma clasificación también entra la marca ELA que hace parte del mismo grupo empresarial de Studio F, pero que es una versión más económica de los productos antes mencionados caracterizados también porque tienen detalles elaborados a mano, pero en una menor proporción involucrado el tema étnico.

ii) El tipo de canal de comercialización de las prendas: En el caso de Gipsy su canal de comercialización es una tienda virtual con opción de compra en línea, por lo que se buscaron tiendas que manejaran este tipo de canal dentro de su estrategia de comercialización y distribución principal.

Se encontró que muy pocas tiendas tienen opción de compra en línea y tienen presencia en internet solo de forma corporativa y de visualización de catálogo, pero no cuentan con métodos de pago y de transacción para adquirir productos por este medio.

La tienda de ropa más parecida en el tipo de canal propuesto por Gipsy, es una dedicada a la comercialización de sus prendas en internet, no precisamente con una tienda virtual formal si no con un perfil comercial en una red social llamada Facebook. Se trata de la Tienda de Viviana Mejía que cuenta con clientas en esta red social quienes periódicamente revisan los catálogos que se cuelgan en el portal y hacen pedidos y solicitudes de productos en línea, además de negociar precios, tipo de transacción y envíos.

La tienda de Viviana Mejía actualmente cuenta con un local propio en la Ciudad de Cali, pero su principal canal de ventas y distribución sigue siendo el internet a pesar de no brindar un servicio formal en una tienda virtual.

iii) Uso de apliques artesanales que evoquen influencias culturales: Para Gipsy el rescate de las labores artesanales y el uso en sus diseños de toda la riqueza artesanal de las diferentes culturas es uno de sus valores agregados más importantes, por lo que se buscaron otras marcas que realizaran esta labor y se encontró que el Armario de Simona dentro de su filosofía de producto “Vintage”, que traduce antiguos o con diseño artístico, busca rescatar algunos apliques y detalles artesanales que pueden coincidir con algunos de los productos propuestos por Gipsy, y es por eso que se toma en cuenta en este análisis de la competencia.

Según el análisis de la matriz de la figura 6, se puede evidenciar que el competidor que representa mayor amenaza para Gipsy es Studio F, seguido muy de cerca por ELA, quienes al ser de un mismo grupo empresarial tienen una estrategia de mercado muy similar y cuentan con un canal de distribución muy fuerte por medio de tiendas físicas por toda Colombia, lo que las convierte en marcas muy reconocidas y con gran despliegue de publicidad y campañas de mercadeo de gran ventaja frente a Gipsy.

Otro aspecto que representa una gran amenaza es la capacidad de competir por precio que tienen estas marcas, pues cuentan con una gran infraestructura y tercerización de muchos de sus procesos lo que les permite trabajar con grandes volúmenes, además de contar con una gran cadena logística que en temas de canales de distribución cuentan con productos por toda Colombia y gran número de tiendas y presencia institucional.

Para Gipsy esto puede ser una fortaleza si se analiza desde el punto de vista de la exclusividad que maneja en sus productos comparado con la gran cantidad de prendas de una misma referencia que maneja Studio F, sumado a que su canal de ventas y distribución por internet le permite tener acceso a toda Colombia sin ningún tipo de restricción.

Figura 6. Matriz de perfil competitivo de Gipsy

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE GIPSY									
Factores Claves de Éxito	Ponderación	TIENDAS DE ROPA DE MUJER Y ACCESORIOS DE LA TENDENCIA CHIC ETNICA PRESENTES EN COLOMBIA							
		 STUDIO F		 EL ARMARIO DE SIMONA		 ELA		 TIENDA DE ROPA DE VIVIANA MEJÍA	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
posicionamiento de marca	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	1	0,10
exclusividad	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
calidad de las prendas	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Diseño	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
servicio al cliente	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
funcionalidad	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10
precio	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
canal de distribución	0,14	4	0,56	1	0,14	4	0,56	3	0,42
acceso remoto a productos	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
asesoría personalizada	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
responsabilidad social	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05
TOTAL DEL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,50		1,83		2,48		2,17

PONDERACION	CALIFICACION
Entre 0 y 1	1 = Debilidad grave
0.0 = Factor sin importancia	2 = Debilidad menor
1.0 = Factor muy importante	3 = Fortaleza menor
Sumatoria Total de Factores = 1	4 = Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia

Los precios de Gipsy son competitivos puesto que la exclusividad y el valor agregado de sus productos sobrepasan la ponderación asignada. Las marcas como el Armario de Simona y la tienda de Viviana Mejía compiten directamente con Gipsy desde el punto de la exclusividad, pero Gipsy tiene una gran ventaja sobre estas dos puesto que sus productos son confeccionados directamente por la marca lo que garantiza la exclusividad desde la etapa de diseño,

mientras que en el Armario de Simona algunos productos son de otras marcas y se encuentran en la tienda con carácter de exhibición, por lo que no se tiene control de la producción, algo similar a la tienda de Viviana Mejía que maneja exclusividad en algunos diseños por ser importados mas no porque se diseñen y confeccione en pequeños volúmenes.

8.7. Estrategias de mercado

Aunque el e-commerce es un mercado único también aplica los mismos principios de estrategias de negocios. Estas estrategias son el conjunto de planes para lograr rendimientos superiores a largo plazo sobre el capital invertido en una empresa. Cada una de estas fuentes de valor económico define la estrategia de una empresa para posicionar sus productos en el mercado

En este contexto de la Internet, existen muchas oportunidades para desarrollar una idea de negocio exitosa, pero que no se debe olvidar que estas ideas de negocio deben enmarcarse en modelos y estrategias tradicionales. El estudio de los modelos de negocio, deben permitir aclarar se desea emprender y así adaptarlo a la plataforma y a sus distintas oportunidades sin desaprovechar recursos o desvirtuar la idea inicial de negocio por no haber enfocado bien la forma de ponerla en marcha en la red (Laudon and Guercio-Traver 2008).

Para posicionar a Gipsy como marca realiza un estudio de hábitos de consumo y actividades de los clientes objetivo e invasión de espacios frecuentados por estos clientes por medio del marketing de guerrilla. Ejemplo: visitas a universidades, bares, espacios de esparcimiento en sectores exclusivos con una estrategia creativa e innovadora además de posicionar en la internet la marca en espacios como redes sociales y páginas de moda con Banners o contenido publicitario.

Mercadeo personal o relacional y recomendaciones del boca a boca de los mismos clientes también serán importantes en la estrategia de Gipsy pues el estatus y la categoría de los productos son motivo de conversación en los públicos amantes de la moda. También potenciar el uso de las redes sociales y marketing viral para posicionar marca y recordación gracias a la exposición constante en los medios.

Además de estas estrategias de mercadeo Gipsy se dedica a diseñar ofertas de productos con alto contenido de diseño e innovadores y servicios de valor agregado como colecciones completas teniendo en cuenta generar innovaciones en productos y procesos, cuya implementación sea viable desde el punto de vista comercial y de producción.

Para lograr esto es necesario:

- Contar con el personal e infraestructura de investigación y desarrollo necesaria para desarrollar productos socialmente responsables, aumentar la velocidad, confiabilidad y costo-eficiencia de los procesos productivos.
- Competencias e infraestructura para desarrollar innovación además de un proceso de diseño con alto valor agregado y exploración de contenidos artesanales para implementar en cada una de las piezas.
- Estructura de costos competitiva a pesar del alto valor de los productos
- Cadena de valor estrechamente relacionada para asegurar acceso adecuado a materias primas además de desarrollar competencias para atraer, desarrollar y mantener talento, incluyendo talento necesario para competir en formatos de valor agregado (p.ej.: gestión de marca, diseño, etc.)
- Competencias operacionales distintivas incluyendo habilidad para optimizar y gestionar la cadena logística y para adoptar tecnología.

8.8. Imagen corporativa

Gipsy- palabra en ingles que traduce gitana

Se escogió Gipsy como nombre de la idea de negocio de la tienda porque es muy representativo de la tendencia alrededor de la cual va a girar la tienda virtual y sus productos, ya que representa la naturaleza errante de los gitanos y su continua exploración de diferentes culturas donde quiera que llegan sin perder su identidad y lo característico de su sello y estilo, lo que también se ve reflejado en los productos de la marca que exploraran trabajos manuales e influencias de diferentes culturas sin perder el sello particular de la marca. En la figura 7, se presenta el logotipo de la empresa.

Figura 7. La marca propuesta para Gipsy

Logosimbolo



Nombre y marca



Marca visualmente muy llamativa y con alto contenido de diseño con la finalidad de brindar la exclusividad y el alto perfil deseado por la marca, inicialmente con el portal propuesto para la comercialización se busca enfocarlo a conseguir que la marca tenga prestigio en el mercado de las prendas de vestir así que los colores blanco y negro le dan el toque de sofisticación que la marca necesita para reflejar exclusividad.

8.9. Canales de Distribución

Se utiliza la tienda virtual como medio único de distribución, además de servicio de asesoría en línea para consultas y sugerencias⁹.

Se empleará el dominio www.gipsy.com.co, como ubicación definitiva de la tienda, una vez esté lista la versión final web de la tienda virtual.

Diseño y funcionalidad de la tienda virtual son algunos de los factores que se tuvieron en cuenta para escogerla como el canal de distribución de Gipsy.

Un sitio web debe ser parte de la mezcla de promoción y publicidad para todas las empresas, junto con otras herramientas virtuales para dispositivos móviles y smartphones.

El comercio electrónico B2C tiene las siguientes ventajas:

- Ir de compras puede ser más rápido
- Ofertas y los precios pueden actualizarse instantáneamente.
- Los centros de llamadas se pueden integrar con el sitio web.
- Telecomunicaciones de banda ancha mejoran la experiencia de Compra.
- El cliente tiene acceso a toda la tienda desde cualquier lugar.
- El catálogo se despliega y de un solo vistazo incluye la totalidad de productos inventariados para su compra de forma sencilla e intuitiva.
- Es muy importante cuidar al máximo la imagen del producto para que sea atractivo, y para ello se realiza una buena fotografía y, en la medida de lo posible, con un modelo.
- Producto: la calidad y el estilo que define a la marca se mantienen en el tiempo como signo identificativo.
- La página principal carga de forma rápida a fin de no hacer esperar al usuario y que rechace entrar en la misma.
- la propia página de inicio tiene fotografías de los productos estrella, es decir, de las novedades y últimos productos.
- La tienda virtual tiene estabilidad, que permite a todos los usuarios, desde cualquier parte del mundo, utilizar la herramienta en cualquier momento día y hora. Debido a que una aplicación que no es estable genera problemas los usuarios, llegando a generar una desconfianza absoluta, convirtiéndose en una herramienta poco útil.
- Flexibilidad, mediante la cual la aplicación web se adapta a las diferentes necesidades “de negocio” en base a su construcción sobre una plataforma “modularizable”.

⁹ Un demo de en versión beta de la tienda virtual puede consultarse en:
<http://www.wix.com/mqa200/gipsy#!>

- Atención al cliente: cuanto más amplio servicio de atención al cliente disponemos, más podemos conocer sus preferencias, tallajes y sugerencias de funcionamiento.

Según la definición de (Laudon and Guercio-Traver 2008) B2C (Business to Consumer): Se refiere a la venta de un producto o servicio a un individuo o consumidor, a través de un medio virtual.

Hacer negocios en línea ya no requiere una gran inversión por los empresarios, gracias a la evolución de las tiendas online que se basan en paquetes de aplicaciones a través de Internet.

Las tiendas en línea requieren funciones: catálogos, cestas de orden, el procesamiento de pagos, gestión de contenidos y gestión de miembros, etc.

Utilizando la tecnología de Internet los pequeños empresarios sólo pagan una modesta cuota de alquiler mensual por la plataforma y los clientes no requieren ningún hardware o software especializado, además del acceso a Internet.

Desafíos que enfrenta el comercio electrónico B2C

Los dos principales desafíos que enfrenta el comercio electrónico B2C es la creación de tráfico y la fidelización de los clientes. Debido a que muchas pequeñas empresas tienen dificultades para entrar en un mercado y seguir siendo competitivos. Además, los compradores en línea son muy sensibles a la información y son fácilmente atraídos por otros.

PROYECCIÓN DE VENTAS

PRODUCTO	2012			2013			2014			2015		
	Cantidad	Precio unitario	Ingreso anual	Cantidad	Precio unitario	Ingreso anual	Cantidad	Precio unitario	Ingreso anual	Cantidad	Precio unitario	Ingreso anual
Factor de inflación					2,58%			2,21%			1,84%	
BLUSAS	600	\$ 180.000	108.000.000	612	184.639	112.993.310	628	188.714	118.524.548	649	192.181	124.643.080
FALDAS	300	\$ 250.000	75.000.000	306	256.443	78.467.577	314	262.103	82.308.714	324	266.918	86.557.694
VESTIDOS	300	\$ 300.000	90.000.000	306	307.731	94.161.092	314	314.523	98.770.457	324	320.302	103.869.233
TOTAL INGRESO			273.000.000			285.621.979			299.603.719			315.070.008

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1. Ficha técnica

En el sector moda y confección, el tema de calidad implica dos etapas muy importantes que la (Red Textil Argentina 2010) define como se presenta a continuación:

i) Especificaciones técnicas de materiales: Deben ser establecidas antes de iniciar la producción a escala industrial y comprende la calidad de construcción, la tintura o estampado, u otros tipos de acabado que posean las telas utilizadas, y a las entretelas, los forros, avíos y otro tipo de insumos empleados en la confección de las prendas.

ii) Especificaciones técnicas de la prenda elaborada: Así como se hace con los materiales e insumos, se deben establecer los parámetros característicos de la prenda a fabricar y cual es la tolerancia de variabilidad en cada uno de ellos de acuerdo con la política de calidad establecida. Respecto a esos parámetros establecidos se deberá controlar la calidad del producto elaborado.

Para el caso de Gipsy se desarrolló una ficha técnica para cada tipo de producto, con su respectiva codificación para permitir la fácil identificación de las prendas y sus características dentro de cada colección, de acuerdo a la propuesta de (Cardenal and Salcedo 2006), que consta de:

- un consecutivo: Ficha técnica N°
- código de modelo:
 - Primer dígito: 1= vestido, 2= blusa, 3= falda
 - Segundo dígito: número de la colección 1-9
 - Tercer dígito: número de prenda dentro de la colección
 - EJ: 3101 correspondiente a un vestido de la primera colección primera prenda
- Identificación de prenda: Temporada, colección, tipo de prenda, nombre
- Identificación de talleres: involucrados en la confección
- Tallaje
- Detalles del modelo
- Detalles de los materiales
- Imagen delantero y posterior del diseño

A continuación en las figuras 8, 9 y 10, se presenta la ficha técnica de los productos de Gipsy: blusa, falda y vestido.

Figura 8. Ficha técnica vestido

			FICHA TECNICA				
FICHA TECNICA N°		1		CODIGO DE MODELO		3101	
IDENTIFICACION DE PRENDA				INFORMACION DE TALLERES			
TEMPORADA		primavera-verano		PATRONISTA		diseñadora	
COLECCIÓN		Hippie chic		ESCALADO		diseñadora	
PRENDA		vestido		CORTE		operaria 1	
NOMBRE		vestido nude con bordados		CONFECCION		operaria 2	
TALLAS		XS	S	M	L		
DELANTERO		escote profundo		ENTRETELAS		si	
CUELLO		no		ETIQUETA			
CANESU		no		TECNICA		si	
ESPALDA		escotada		ETIQUETA DE			
MANGAS		largas con bordado y pedreria		MARCA		si	
BOLSILLO		no		ETIQUETA DE			
BAJOS		borlas de hilo al borde		TALLA		si	
ENTREPIERNA		no		BOTONES		no	
OTROS		tela bordada y recamada		OTROS		cordon, lentejuelas, piedras, borlas	
DISEÑO DELANTERO				DISEÑO TRASERO			
							

Figura 9. Ficha técnica blusa

		FICHA TECNICA					
FICHA TECNICA N°		2		CODIGO DE MODELO		1101	
IDENTIFICACION DE PRENDA				INFORMACION DE TALLERES			
TEMPORADA	primavera-verano			PATRONISTA	diseñadora		
COLECCIÓN	Hippie chic			ESCALADO	diseñadora		
PRENDA	blusa			CORTE	operaria 1		
	blusa con grafismo recamada en lentejuelas			CONFECCION	operaria 2		
TALLAS	XS	S	M	L			
DELANTERO	sin cortes			ENTRETELAS	si		
CUELLO	no			ETIQUETA			
CANESU	no			TECNICA	si		
ESPALDA	escote profundo			ETIQUETA DE MARCA	si		
MANGAS	no			ETIQUETA DE TALLA	si		
BOLSILLO	no			BOTONES	no		
BAJOS	no			OTROS	lentejuelas		
ENTREPIERNA	no						
OTROS	tela recamada en lentejuelas						
DISEÑO DELANTERO				DISEÑO TRASERO			
							

Figura 10. Ficha técnica falda

FICHA TECNICA N°		FICHA TECNICA	
3		CODIGO DE MODELO 2101	
IDENTIFICACION DE PRENDA		INFORMACION DE TALLERES	
TEMPORADA	primavera-verano	PATRONISTA	diseñadora
COLECCIÓN	Hippie chic	ESCALADO	diseñadora
PRENDA	falda	CORTE	operaria 1
NOMBRE	falda en tiempos tipo gitana	CONFECCION	operaria 2
TALLAS	XS S M	L	
DELANTERO	pretina enresortada	ENTRETELAS	no
CUELLO	no	ETIQUETA	
CANESU	no	TECNICA	si
ESPALDA	no	ETIQUETA DE	
MANGAS	no	MARCA	si
BOLSILLO	no	ETIQUETA DE	
BAJOS	no	TALLA	si
ENTREPIERNA	no	BOTONES	no
OTROS	en tiempos	OTROS	forro
DISEÑO DELANTERO		DISEÑO TRASERO	
			

9.2. Diagrama de flujo

La producción de una prenda se refiere a todas las operaciones que se llevan a cabo desde el proceso de diseño hasta que la prenda confeccionada está disponible para ser entregada a un comprador.

Hay dos etapas básicas en el proceso de confección, una vez se ha superado el proceso creativo de diseño de la prenda, estas son:

- Corte: comprende las primeras operaciones llevadas a cabo en la producción de una prenda: trazo, escalado y corte.
- Confección: consta de las siguientes operaciones, en orden secuencial:

Pre-costura, Costura, Ensamble, Fusionado, Terminaciones (Bordado, Estampado, Teñido, Acabados), Planchado, Etiquetado y Empacado.

En Gipsy se destacan dos procesos muy importantes que a continuación, en la figuras 11 y 12, se diagraman y que caracterizan las actividades más comunes que se efectúan tanto en la confección de prenda, como en la toma de los pedidos que encadena tareas administrativas y logísticas.

9.3. Planta física y equipos de oficina

Por ser una producción exclusiva, su manejo debe ser muy delicado para proteger los diseños, lo que estratégicamente implica que la producción este lo más cercana posible a la tienda de exhibición y almacenamiento para proteger los diseños. La producción se hará en una casa-taller en la que la parte delantera se usará como local de almacenamiento y la trasera como punto de fábrica de Gipsy con todas las mesas de trabajo y maquinaria (Figura 13). Además se puede manejar con mayor inmediatez las solicitudes de los clientes por referencias o tallas agotadas. La ubicación en la ciudad de Cali permitirá estar en un sector central de fácil acceso y con todos los servicios públicos agua, energía, alcantarillado, aseo en un estrato 4 y sin problemas para la instalación del taller artesanal.

Figura 11. Diagrama de proceso de confección

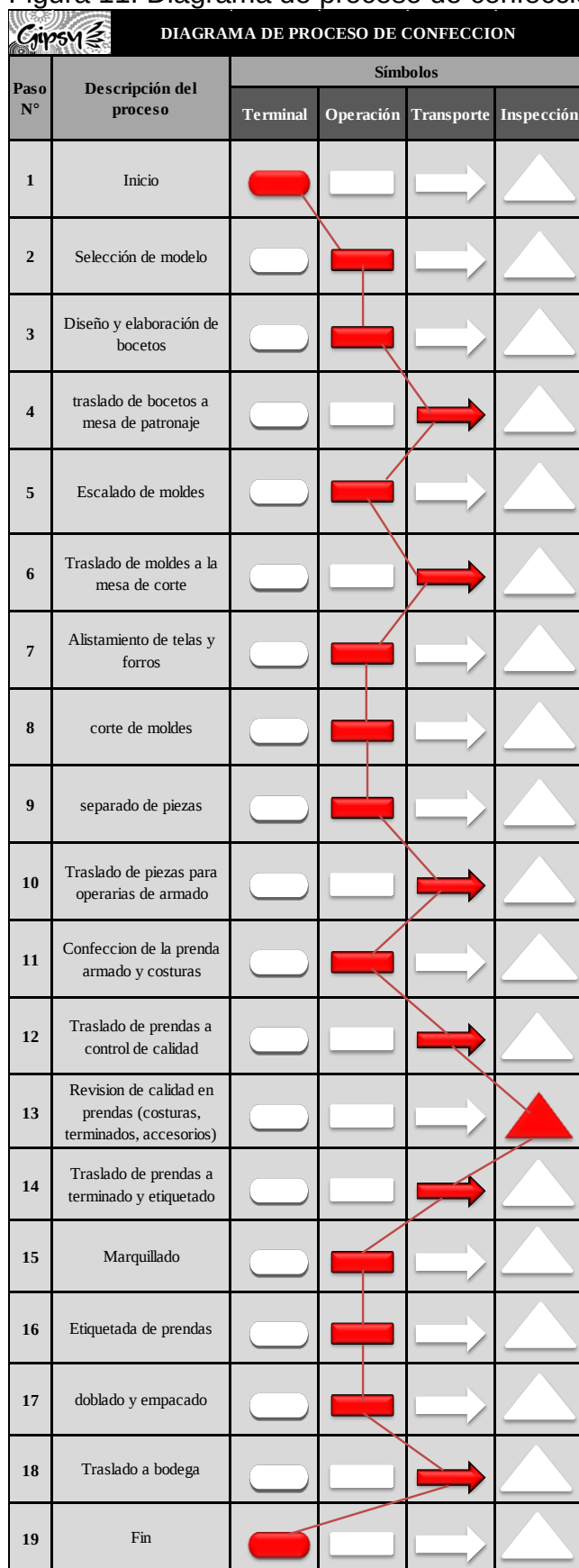


Figura 12. Diagrama de proceso de solicitud de pedido

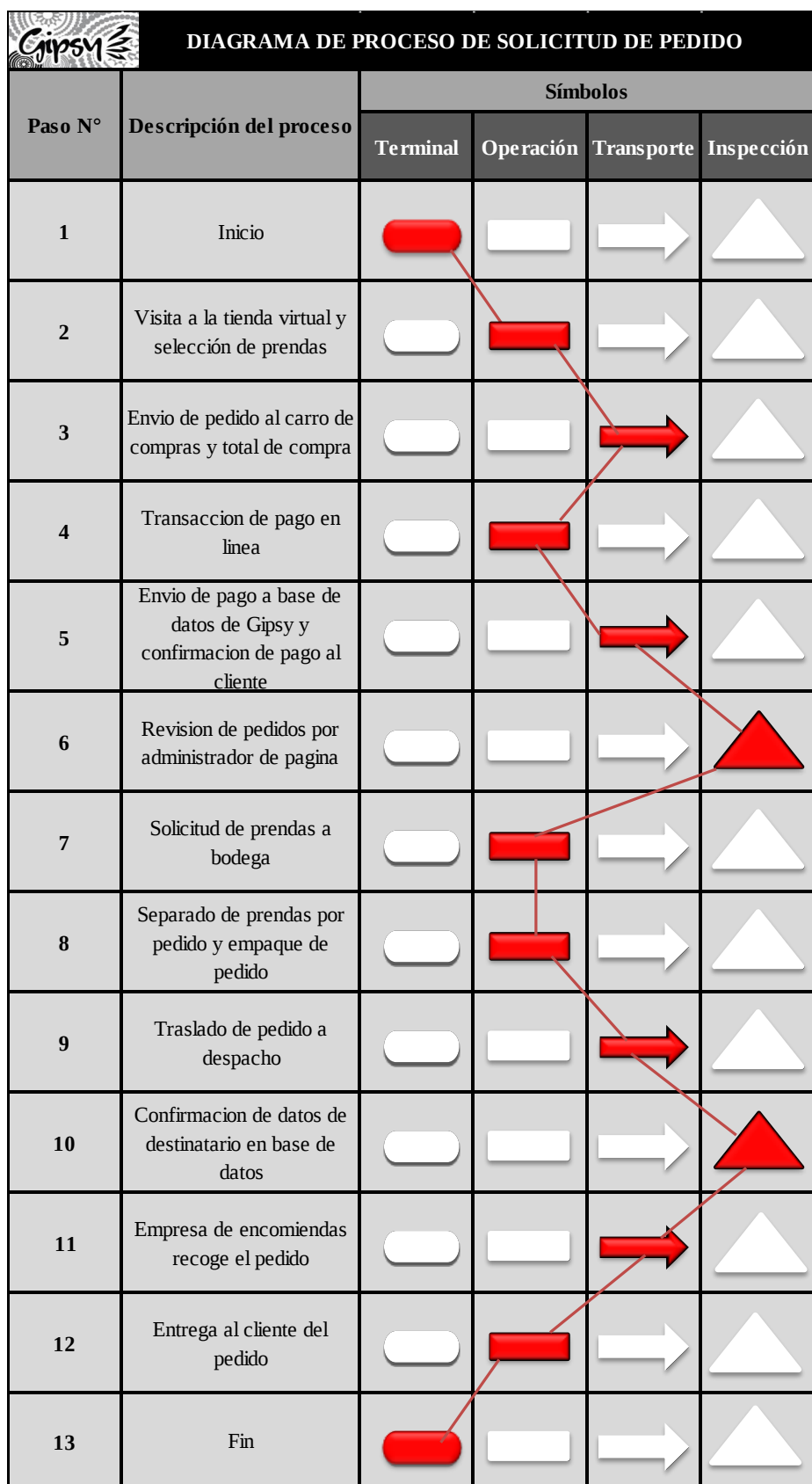
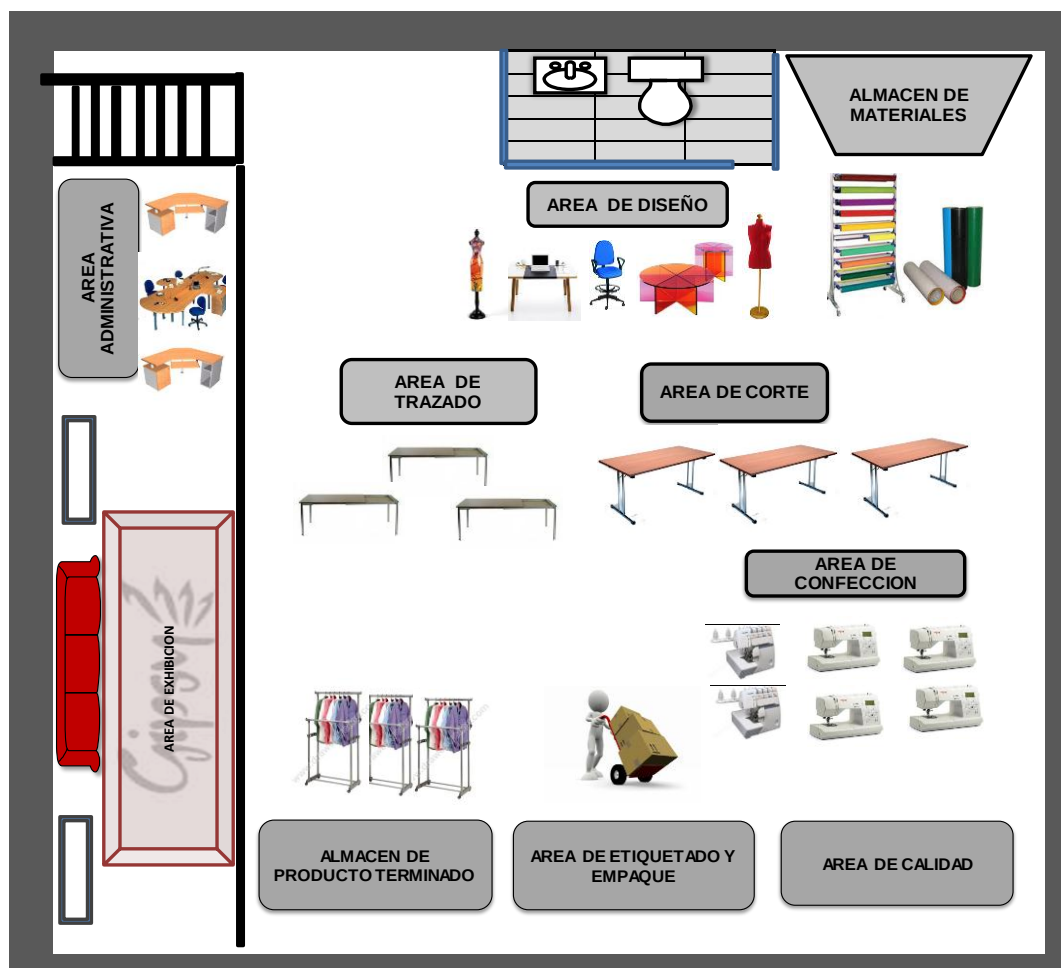


Figura 13. Diagrama geográfico de Gipsy



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al equipo necesario para el funcionamiento de Gipsy se listan a continuación en la figura 14, los equipos necesarios para producción y otros necesarios para el área administrativa:

Figura 14. Inversión en maquinaria y equipo

ARTICULO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL
mesa de corte y trazo	1	\$ 300.000	\$ 300.000	10
maquina plana	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	10
Fileteadora	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	10
plancha industrial	1	\$ 400.000	\$ 400.000	10
reglas (kit)	1	\$ 25.000	\$ 25.000	10
Canastillas plásticas	4	13.000	52.000	10
Maniquis	3	200.000	600.000	10
Lamparas	4	120.000	480.000	5
TOTAL			6.557.000	

INVERSION MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL
Escritorio sencillo	2	145.000	290.000	10
Sillas	4	12.000	48.000	10
Sillas para escritorio	1	35.000	35.000	10
Exhibidor	1	100000	100000	
Mesa de dibujo	1	150.000	150.000	10
Estanterías	6	70.000	420.000	10

INVERSION EQUIPO DE OFICINA

Teléfonos	1	60.000	60.000	5
Computador	1	1.200.000	1.200.000	5
Archivador de madera	1	197.000	197.000	10
Estabilizador de energía	1	90.000	90.000	5
Basureras pequeñas	4	12.000	48.000	10
Multifuncional	1	120.000	120.000	5
Extintor de incendios tipo ABC	1	50.000	50.000	5
TOTAL			2.808.000	

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1. Direccionamiento estratégico

El análisis detallado de cada una de las fuerzas competitivas aplicado a Gipsy permite evidenciar sus fortalezas y debilidades respecto a cada una y tener un mejor criterio de evaluación de la estrategia competitiva adoptada:

i) Ingreso de competidores: Gipsy maneja un modelo de negocio de confección de marca propia y distribución por medio de tienda virtual, por lo que se analizan dos posibles tipos de competidores: el primero sería el que ingresa al mercado con una marca de ropa propia enmarcada en la tendencia chic étnico y el segundo serían las tiendas virtuales o perfiles en redes sociales que comercialicen ropa de esta tendencia de diferentes marcas.

Actualmente, las marcas propias de algunos diseñadores son las únicas que han tomado temporalmente esta tendencia en sus diseños pero solo en algunas colecciones y no como tendencia general de todos sus productos lo cual posibilita a Gipsy para manejar este producto como sello permanente de identidad de la marca.

Frente al segundo tipo de competidor Gipsy tiene la ventaja de estar constituido a nivel legal y organizacional y con una marca propia de respaldo, puesto que estos competidores comercializan prendas en la informalidad y sin garantías o respaldo de una empresa como tal, sino como simples comercializadores de marcas desde perfiles personales en redes sociales o paginas sin posicionamiento.

ii) Amenaza de sustitutos: respecto a esta fuerza se puede resaltar que Gipsy enmarca su propuesta de valor en la exclusividad de prendas con tendencia chic étnica, que lleven gran cantidad de materias primas exclusivas y apliques manuales para resaltar los detalles del trabajo artesanal de varias culturas, haciéndolas difíciles de imitar por la competencia o de sustituir con otras prendas, pues estas difícilmente podrían reemplazar el sentido de identidad con las labores artesanales que contienen los diseños Gipsy, así se tengan otras opciones en el mercado.

Si se estudia la competencia desde un punto de vista más amplio, donde solo se tome como referencia la prenda femenina básica, se encontrarán que hay muchas clases de competidores y por tal razón gran cantidad de sustitutos para las prendas Gipsy, por lo que el componente de identidad con la prenda y exclusividad en materiales o detalles del diseño se deben reforzar continuamente.

iii) Poder de negociación de los compradores: La capacidad de Gipsy de confeccionar las prendas que comercializa en su tienda virtual, le permite ser muy flexible en su producción y adaptarse a las necesidades de sus clientes fácilmente, además Gipsy tiene una gran ventaja para satisfacer a sus clientes y es que tiene control directo del inventario por lo que puede ofrecer disponibilidad de producto, y además garantizar la exclusividad de los diseños, ahorrándose los intermediarios de comercialización, ya que realiza la atención al cliente y comercializa por medio de su tienda virtual.

También cabe resaltar que los clientes de Gipsy pertenecen a un nicho muy específico que está interesado en pagar por prendas exclusivas y valorara aspectos como calidad, diseño e impacto social del proceso productivo, que son aspectos poco explorados en el mercado actual por las marcas existentes.

iv) Poder de negociación de los proveedores: Gipsy enfrenta un gran reto al garantizar exclusividad en el diseño y las materias primas empleadas, es por esto que debe fortalecer sus relaciones comerciales con aquellos proveedores claves de su proceso de producción, como lo son los proveedores de textiles e insumos quienes proveerán las cantidades y calidades exigidas por los diseños, pero Gipsy deberá tener proveedores alternos en cada uno de sus requerimientos para poder competir con precios y aprovechar las ventajas que nuevas relaciones comerciales le pueden brindar a sus productos.

Gipsy se enfoca en la confección de prendas exclusivas lo que implica pocas prendas por referencia y por consiguiente sus pedidos son de bajo volumen, por lo que los proveedores de telas exclusivas a bajo volumen deben ser un punto a seguir explorando desde Gipsy, ya que la mayoría de las textileras aún no distribuyen directamente sus productos a bajos volúmenes, lo que implica pagar valores adicionales al acceder a los precios de los intermediarios.

La mano de obra artesanal y con conocimiento de técnicas especiales necesarias para la confección de prendas será un recurso humano que debe estar en constante exploración, pues se deben buscar diferentes comunidades que provean estos servicios y no haga dependiente la producción de una única relación comercial con los artesanos.

v) Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes: En la actualidad Gipsy no cuenta con una competencia directa en modelo de negocio y tipo de producto que reúna todas las características para relacionar directamente como competencia por producto, pero si existen varias marcas posicionadas en el mercado que pueden tener productos sustitutos en diversos precios y calidades que pueden incursionar en el nicho de mercado al cual está dirigida la estrategia de la empresa.

La estrategia competitividad es evidente en la exclusividad de los productos que ofrece Gipsy con alto contenido de diseño, diferenciación y manejo exclusivo de materias primas gracias a alianzas estratégicas con proveedores textiles y de insumos de alta calidad, además del uso de apliques y trabajo

artesanal que refuerzan el valor de las prendas “hand made” que por su gran riqueza de trabajo manual son altamente valoradas en el mercado.

Como producto premium cualquier prenda Gipsy se caracteriza por ser exclusiva, pues no se manejan altos niveles de producción por referencia si no que prevalecen la variedad de diseños y el cuidado por el detalle y calidad de las prendas.

La posición de costo en las áreas de diferenciación serán altas en mano de obra artesanal e insumos, puesto que los trabajos manuales deben ser muy bien remunerados por la especialidad del conocimiento de las técnicas y en los insumos, debido a que los textiles exclusivos los manejan pocos proveedores y se compran en poco volumen, lo que limita competir en costos.

Los costos son compensados y competitivos en la comercialización y distribución puesto que la modalidad e-commerce con la tienda virtual permite ahorrar costos de infraestructura y costos fijos relacionados con instalaciones de punto de venta y mantenimiento.

En las áreas de diferenciación Gipsy es pionera en la implementación de una tienda virtual de comercialización de prendas de vestir de marca propia, pues en la actualidad estos canales de comercialización están poco explorados.

Gipsy representa productos exclusivos en todo su proceso de producción y diseño muy acordes al grado de diferenciación que se busca estratégicamente como marca de ropa emergente en el mercado actual que valora los productos premium y exclusivos.

El mercado actual exige que Gipsy esté en capacidad de ofrecer productos diversificados, rápidos, funcionales y que entreguen soluciones al cliente final. Según (Saviolo and Testa 2007) junto con la accesibilidad, la funcionabilidad intrínseca de la prenda se está convirtiendo en una necesidad y esta solo puede ser el resultado de un esfuerzo conjunto por parte de toda la cadena de valor. Se hace pues necesaria una nueva cultura industrial que exige el desarrollo de una capacidad de trabajo en red que sustituya a la cultura competitiva.

La cadena de valor para Gipsy no se representa como una cadena de valor secuencial, sino como una red de valor, es decir, una red de colaboradores orientados no a la transformación física y a la distribución del producto, si no a la creación de valor para el cliente final partiendo de sus exigencias.

Según la definición de Saviolo y Testa (2007) el paso de la lógica de la cadena de valor a la de la red de valor es fundamental para:

- i) Asegurar servicio al cliente de distribución (reducción de incertidumbre y aumento de rapidez en la entrega)
- ii) Pasar de una lógica dirigida por el producto a otra dirigida por el mercado

iii) Desarrollar en el interior de las empresas de la moda una cultura de proceso con un mayor diálogo entre los empleados y los directivos de una estrategia común.

Para las empresas de la confección, los factores claves del éxito son y serán la introducción de enlaces informativos estructurados y sofisticados, la capacidad de previsión y la gestión de la cadena de suministro y de las relaciones con el cliente, común incremento sustancial en la capacidad de respuesta al mercado (Figura 16).

Figura 16. Cadena de valor de Gipsy



Las cadenas de suministro son fundamentales para la creación de la moda. Los sistemas de la cadena de suministro de Gipsy están diseñados para agregar valor y reducir los costos en el proceso de producción, desde el proceso de diseño hasta el consumidor final. Una eficiente cadena de suministro es un requisito vital para cumplir la promesa de valor a los clientes. La selección de un proveedor de textiles exclusivos es una parte clave en el proceso.

Las empresas en el mercado de la moda también utilizan una variedad de relaciones con proveedores. Las relaciones internas dentro de las empresas de moda son tan importantes como las relaciones de la empresa con los proveedores externos, especialmente cuando se trata de compradores por medio de una tienda virtual.

Los compradores de materias primas interactúan estrechamente con la comercialización y el departamento de diseño de la empresa debido a que están atentos a encontrar las mejores opciones del mercado que satisfaga los requerimientos de precio y diseño para no repercutir negativamente en la calidad del producto. El cliente influye al equipo de diseño para entender la cohesión entre la predicción de tendencias y deseos del consumidor. Las estrechas relaciones son resultado de la flexibilidad dentro de la empresa y una velocidad de respuesta acelerada a las demandas del mercado.

10.2. Misión

Gipsy es una marca dedicada a la confección y comercialización de prendas y accesorios femeninos enmarcados en la tendencia Chic étnico satisfaciendo las necesidades de las mujeres que disfrutan de los diseños exclusivos, garantizando la calidad y atemporalidad de sus diseños acompañado de un excelente servicio en su tienda virtual.

10.3. Visión

Para el año 2014 Gipsy será una marca reconocida en el sector de la moda premium a nivel nacional, manteniendo su compromiso con el diseño, exclusividad y la calidad de sus prendas.

10.4. Política de calidad

De acuerdo con la (Red Textil Argentina 2010), la calidad en la confección de indumentaria se refiere a las características y funciones de una prenda que satisfacen las necesidades implícitas y explícitas del consumidor, que una vez conocidas, son volcadas a través del diseño y la confección a la prenda y la calidad ahora puede definirse como la conformidad de las especificaciones que reflejan esas necesidades.

Las expectativas del consumidor de una prenda están volcadas en bosquejos, dibujos, normas y procedimientos. Además en las especificaciones de medidas, complementos, formatos, materiales, etc.

Poner en marcha un sistema de control de calidad, significa tener en cuenta una multiplicidad de factores que deben instrumentarse de acuerdo a una secuencia de operaciones, que en el caso de Gipsy se pueden resumir así:

El primer paso comprende una estructura organizativa, la asignación de responsabilidades, un manual de procedimientos, los procesos y los recursos disponibles para llevar a cabo la gestión de calidad, entre los que debe estar incluida la capacitación del personal interviniente.

La calidad de los productos de Gipsy será revisada en cada una de las fases del producto, procurando que en el proceso de control de calidad, se detecten inconsistencias mínimas en la calidad del producto, buscando garantizar unos altos estándares en un producto con un proceso tan artesanal.

Cuando alguno de los procesos o productos sea tercerizado el control de calidad lo realizara un colaborador de Gipsy, garantizando que cumpla con las exigencias y características de producto.

La política de calidad de Gipsy estará encaminada a lograr que si algún producto de la línea de producción tiene un error sea detectado rápidamente en la cadena del proceso, para evitar que llegue imperfecto a manos de los clientes; De ser así Gipsy estará en la obligación de realizar una devolución en el menor tiempo posible o un cambio de artículo de ser autorizados por el cliente.

Al tratarse de productos exclusivos, los acabados deben ser de primera calidad y merecen muchísima atención dentro del proceso. Adicional los materiales e insumos contarán con un proceso de selección riguroso de parte de la diseñadora que se capacitara para lograr los mejores resultados en el producto.

En Gipsy si un artículo no se ajusta a la necesidad del cliente, el producto se puede cambiar por otro de una manera muy sencilla u obtener la devolución del dinero, de acuerdo a los criterios que aparecen en la figura 17

Figura 17. Criterios para la devolución o cambio de productos

Código	Situación	Causa técnica	Causa práctica	Solución
1	Llega	Entrega tardía	"Ha habido un retraso en la entrega"	Se permite devolución del dinero
2	No llega	Omisión de envío	"Ha habido un error en almacén y no se entregado el producto"	Se permite devolución del dinero
3	No llega	Cliente ausente	"Se ha ido a entregar el bolso"	Se reenvía el artículo

			pero la clienta no estaba en la dirección suministrada"	
4	No llega	Extravió transportadora	"La transportadora ha perdido el producto"	Se reenvía el artículo y se reclama el cargo de transporte
5	No conforme	Talla incorrecta	"Quería una L, me han traído una L y me he equivocado porque tengo una M"	Se reenvía el artículo correcto con cargo de transporte para ciudades fuera de Cali
6	No conforme	Talla incorrecta	"Quería una L y me han traído una M"	Se reenvía el artículo
7	No conforme	Color solicitado incorrecto	"Pensaba que era rosa y es más tirando a beige"	Se hace devolución del dinero
8	No conforme	Color solicitado incorrecto	"Pedí rosa y me han traído azul turquesa"	Se reenvía el artículo correcto o se hace devolución del dinero
9	No conforme	Producto defectuoso	"La blusa estaba rota" / "Al Detalle se le ha caído una piedrecita"	Cambio de prenda o devolución del dinero
10	No conforme	Fuera de plazo	"La blusa me ha llegado en dos semanas"	Devolución del dinero
11	No conforme	Resto de posibles casos	Causas varias	Bono

Fuente: Elaboración propia

El cambio tiene que hacerse dentro de un plazo de los 8 días desde la recepción del producto Gipsy.

10.5. Objetivos de calidad

Gipsy define los siguientes objetivos para el Sistema de Gestión de la Calidad derivados de la Política de la Calidad establecida, cuyo propósito es la implementación, mantenimiento y mejora permanente del Sistema de Gestión de la Calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Diseñar e implementar estrategias y mecanismos de comunicación, capacitación, inclusión e interiorización de la cultura de la calidad en la empresa.

- Generar acciones que agreguen valor y garanticen un alto nivel de calidad en los insumos, los procesos, los resultados en busca de la satisfacción de los clientes que demandan exclusividad y alto valor agregado.
- Diseñar e implementar líneas de acción específicas orientadas al reconocimiento de excelencia del modelo de producción responsable de Gipsy.
- Generar acciones innovadoras tendientes a la estandarización y mejoramiento continuo de los procesos, la gestión óptima de los recursos y la satisfacción de las necesidades de los diferentes actores del proceso.
- Sistematizar y socializar el reconocimiento, desarrollo y promoción de las mejores prácticas en calidad y los mejores ejercicios organizacionales en todos los ámbitos y contextos de la empresa.
- Consolidar herramientas de seguimiento y evaluación de la actividad institucional, que permitan la recopilación de la información requerida para la toma de decisiones que garanticen el aseguramiento de la calidad y la satisfacción de los clientes.

10.6. Valores corporativos

Para Gipsy es muy importante que el cliente se sienta bien, cómodo y satisfecho con la eficiencia del servicio, la calidad del producto y la prontitud de la atención.

Para lograrlo Gipsy se enfoca en sus clientes también toma muy en cuenta la Capacidad que tengan sus empleados de brindar un servicio cumpla con sus valores:

- Servicio
- Confianza
- Responsabilidad
- innovación

Basándose en un servicio orientado al cliente donde sea importante:

Tratar a todas las personas con respeto

Desarrollar al máximo el talento humano

Trabajar en equipo

Vivir la pasión por el resultado.

Orientar nuestras acciones al mercado y sus clientes.

Impulsar el progreso de nuestra comunidad y por el rescate de nuestro patrimonio cultural y artístico.

Proteger nuestro medio ambiente.

Ser un equipo de trabajo con un arraigado sentido de pertenencia por la empresa y que cumple su labor con profesionalismo y honestidad.

10.7. Diagnóstico estratégico D.O.F.A.

El análisis D.O.FA. es un método denominado así por las primeras letras de los elementos de análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que consiste en analizar la organización desde afuera, desde la posición de un observador externo.

Se debe indagar exhaustivamente y responder objetivamente sobre las fortalezas y debilidades que tiene la organización, analizando y estudiando a fondo las oportunidades y amenazas en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política) del negocio (Gerencie.com S.F).

La importancia de la matriz DOFA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa o negocio, útil para toma de decisiones. En la figura 18 se presenta la matriz DOFA de Gipsy.

Figura 18. Matriz DOFA, análisis estratégico

MATRIZ DOFA - ANALISIS ESTRATEGICO			
	ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Todos nuestros proveedores estan certificados	Poco reconocimiento de la marca
		Productos con contenido artesanal enmarcados en requerimientos internacionales	Altos costos de produccion
ANALISIS EXTERNO		Tiempo de respuesta rapido a las necesidades del mercado	Planta fisica insuficiente para altos volumenes de produccion
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Mercado nacional e internacional interesado en prendas exclusivas e innovadoras en temas etnicos		Posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional para posibles exportaciones de productos exclusivos enmarcados en la tendencia chic etnico.	Innovacion y desarrollo de productos de alto valor agregado que permita a Gipsy ser competitivo en los mercados nacionales y proyectarse en los internacionales.
Creacion de tratados de libre comercio		Dar uso y obtener ventajas de los diferentes Tratados de Libre Comercio que Colombia esta desarrollando con otros paises.	Mercadear y reforzar el posicionamiento de marca para ser competitivos
Crecimiento economico sostenido en los ultimos años		Venta de productos exclusivos y de alto contenido artesanal en mercados premium.	Tercerizar algunos procesos de produccion para bajar costos
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Ingreso de nuevas marcas		Desarrollo de Actividades con nuestros clientes para poder destacar la importancia de ser un producto de origen Colombiano y con trabajo artesanal.	Posicionamiento de marca en redes sosciales y mercadeo relacional para fidelizar clientes
Canal de distribucion poco explorado (ventas		Penetracion y diversificacion de mercados y productos.	Desarrollo de instalaciones.
Ingreso de mercancia China		Diferenciacion y exclusividad en prendas de alta calidad y contenido artesanal	Ingreso en nuevos mercados premium que valoran el alto contenido de diseño en las prendas y la exclusividad

Fuente: Elaboración Propia

10.8. Matriz de evaluación de factores externos e.f.e

Como centro de la actividad económica, dentro de la sociedad, se requiere que las empresas funcionen de forma eficiente, para lograr sus objetivos y metas. Pero este funcionamiento depende de los factores externos, ajenos a la empresa y que son relevantes para su funcionamiento, que se encuentran alrededor de la empresa y que conforman su entorno.

Temiendo en cuenta lo anterior, para llevar a cabo los planes y proyectos de la empresa, se deberán tomar en cuenta estos factores, tanto en el presente como en el futuro, permitiendo con esto identificar tanto amenazas como oportunidades. Por lo tanto, es importante identificar estos factores que conforman el entorno de Gipsy y la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) (Figura 19), que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Figura 19. Matriz de evaluación de factor externo

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mercado nacional e internacional interesado en prendas exclusivas e innovadoras en temas etnicos	0,2	4	0,8
Creacion de tratados de libre comercio	0,2	4	0,8
Crecimiento economico sostenido en los ultimos años	0,2	3	0,6
AMENAZAS			
Ingreso de nuevas marcas	0,1	4	0,4
Canal de distribucion poco explorado (ventas por internet)	0,2	2	0,4
Ingreso de mercancia China	0,1	1	0,1
TOTAL	1,0		3,1

Fuente: Elaboración propia

10.9. Matriz de evaluación de factores internos e.f.i

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento útil para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Figura 20).

Figura 20. Matriz de evaluación factor interno

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Todos nuestros proveedores estan certificados	0,2	4	0,8
Productos con contenido artesanal enmarcados en requerimientos internacionales	0,2	4	0,8
Tiempo de respuesta rapido a las necesidades del mercado	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Poco reconocimiento de la marca	0,2	2	0,4
Altos costos de produccion	0,2	2	0,4
Planta fisica insuficiente para altos volumenes de produccion	0,1	1	0,1
TOTAL	1,0		2,8

Fuente: Elaboración propia

10.10. Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

En Gipsy se tiene un Núcleo Operativo compuesto por 3 auxiliares que son aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción. Sus funciones básicas son:

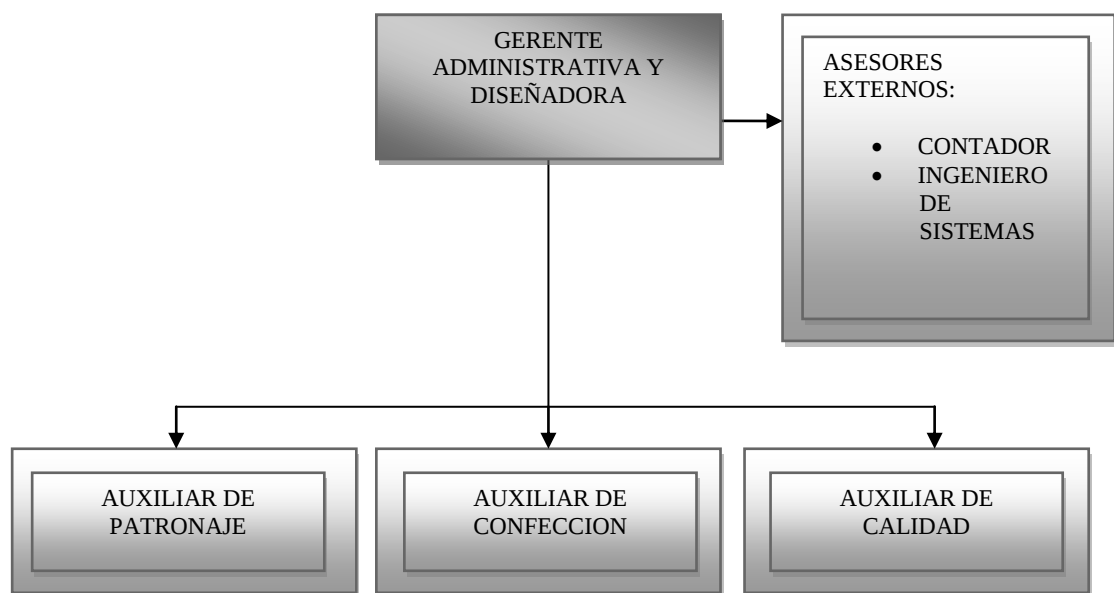
- Asegurar los insumos para la producción.
- Transformar los insumos en productos terminados

c. Distribuir los productos

d. Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

Otro núcleo importante está compuesto por la gerente administrativa y diseñadora, que para el caso de Gipsy es la socia fundadora, que dirigirá todas las tareas estratégicas y creativas que requiere la empresa, con la ayuda de asesores externos que colaboraran con tareas especializadas. En la figura 21 se presenta un diagrama de la estructura organizacional propuesta para Gipsy.

Figura 20. Diagrama de la estructura organizacional propuesta para Gipsy



10.11. Instructivo de manejo del manual de funciones

El manual de funciones se realiza bajo el enfoque de Gestión estratégica por procesos, que incorpora una serie de componentes necesarios para competir con éxito en el siglo XXI.

De acuerdo con (Universidad Nacional de Colombia 2011), la clave fundamental de este tipo de gestión es la priorización de los procesos, es decir, centrarse en lo vital para competir con éxito tanto en el presente como en el futuro. Las empresas transformadoras hacen que la atención se centre en las actividades que son críticas para la creación de valor, lo novedoso de este sistema es el esfuerzo por priorizar y gestionar sistemáticamente los procesos más críticos para la organización, y las consecuencias que dicho sistema puede tener en la estructura organizativa.

Al comenzar la elaboración de los manuales de procedimientos se hace necesaria su identificación mediante un Mapa de Procedimientos que incluya procedimiento de:

- Gestión: desarrollan el objeto social o razón de ser de una empresa.
- Asesoría: llevan a cabo funciones asesoras tales como la auditoría interna, jurídica, planeación, informática, etc.
- Apoyo logístico en donde se encuentran labores de administración de recursos humanos, financieros, de logística en sí (Universidad Nacional de Colombia 2011).

Diseñado el Mapa de Procedimientos se discriminan sus procesos en procedimientos que componen los mapas específicos. Se procede al inventario de procedimientos el cual se debe presentar a manera de catalogo guardando la estructura establecida en los mapas. Se debe entender que cada procedimiento es un conjunto o secuencia ordenada de actividades. Deben formularse nombres que sean representativos y que den una idea general de la actividad principal de cada procedimiento (Universidad Nacional de Colombia 2011).

10.12. Manual de funciones

Para Gipsy son importantes los excelentes niveles de calidad y altos niveles del desempeño laboral, por lo que implementa dos pasos importantes en la estandarización de procesos de trabajo:

- i) regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).
- ii) estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los Conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto. En las figuras 21, 22 y 23 se presentan los manuales de funciones de Gipsy.

Figuras 21: manual de funciones del operario de confección en de Gipsy

PERFIL DEL OPERARIO DE CONFECCION				
SECTOR ECONOMICO:	SUBSECTOR ECONOMICO:	CODIGO DE LA OCUPACION:	NIVEL DE COMPETENCIA LABORAL:	VIGENCIA:
Industrial	Confecciones	22011	2	2 AÑOS
COMPETENCIA GENERAL	Realizar la costura de prendas, según tiempos estándares, precisión y especificaciones técnicas.			
	ELEMENTO DE COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA
Unidad de Competencia 1: Realizar la costura de prendas, según tiempos estándares, precisión y especificaciones técnicas.	Realizar la preparación de la costura de prendas, de acuerdo a orden de producción y especificaciones técnicas.	Realizar la preparación de piezas de prendas, de acuerdo a la orden de producción y especificaciones técnicas	Realizar el pre ensamble de piezas, de acuerdo a la orden de producción y especificaciones técnicas.	Realizar el ensamble de prendas, de acuerdo a la orden de producción y especificaciones técnicas.
	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
Unidad de Competencia 2: Realizar el traslado de piezas, limpieza y recuperación de prendas, según criterios de calidad y especificaciones técnicas.	1. Recibe las órdenes de trabajo del supervisor, de acuerdo al tipo de prenda, tipo de operación, número de piezas, tipo de aditamentos y metas de producción.	1. Recibe órdenes de trabajo del supervisor y ficha técnica, revisando número de piezas, color, talla, medidas, tolerancias y calidad. (Las piezas pueden estar en bloques o paquetes e individual	1. Recibe órdenes de trabajo del supervisor y ficha técnica, revisando número de prenda, tipo, color, talla, medidas, tolerancias y calidad.	1. Recibe órdenes de trabajo del supervisor y ficha técnica, revisando número de prenda, tipo de color, talla, medidas, tolerancias y calidad.
	2. Organiza su área de trabajo, de acuerdo a método de trabajo definido y normas de seguridad de la empresa.	2. Emplea las máquinas y aditamentos necesarios para las operaciones a realizar, según órdenes de trabajo del supervisor.	2. Emplea las máquinas y aditamentos necesarios para las operaciones a realizar, según órdenes de trabajo del supervisor.	2. Emplea las máquinas y aditamentos necesarios para las operaciones a realizar, según órdenes de trabajo del supervisor.
	3. Emplea equipo personal de trabajo (mandil, polo, mascarilla, vincha, etc.), considerando aspectos de seguridad e higiene, evitando el uso objetos personales (de anillos, pulseras, relojes, etc.).	3. Comprueba el ajuste correcto de su máquina con retazos de cada lote de tela.	3. Comprueba el ajuste correcto de su máquina con las primeras dos o tres prendas o retazos de cada	3. Comprueba el ajuste correcto de su máquina con las primeras dos o tres prendas o retazos de cada paquete.
	4. Realiza la limpieza general de la mesa de trabajo, de acuerdo al inicio y fin de turno, así como durante el proceso (cambio de color de prenda, etc.).	4. Ejecuta las operaciones de preparación de piezas, según prenda a confeccionar, ficha técnica e instrucciones del supervisor.	4. Comunica al supervisor en caso que alguna de las prendas no se pre ensamble correctamente, según la ficha técnica y comparando con el prototipo disponible en la línea.	4. Comunica al supervisor en caso que alguna de las prendas no se ensamble correctamente, según la ficha técnica y comparando con el prototipo disponible en la línea.
	5. Revisa que las máquinas cuenten con los aditamentos y accesorios necesarios.	5. Cumple las instrucciones de calidad del proceso de costura (puntada por pulgada, ancho de costura, etc.), según ficha técnica e indicaciones de la supervisión.	5. Pre ensambla las piezas (delanteros y espaldas), realizando las operaciones necesarias, según criterios de calidad e indicaciones del supervisor y ficha técnica	5. Ensambla las prendas, realizando las operaciones necesarias, según criterios de calidad e indicaciones del supervisor y ficha técnica (ancho de puntada, tipo de puntada y número de puntada por pulgada, tensión de hilo, grosor y separación

Figuras 22: indicadores de desempeño operativo de confección en de Gipsy

Evidencia de desempeño/ producto	Evidencia de conocimientos	Evidencia de desempeño/ producto	Evidencia de conocimientos	Evidencia de desempeño/ producto	Evidencia de conocimientos	Evidencia de desempeño/ producto	Evidencia de conocimientos
1. Área de trabajo limpia y organizada.	1. Comprensión de órdenes de trabajo.	1. Piezas adecuadamente preparadas.	1. Comprensión de órdenes de trabajo.	1. Piezas adecuadamente pre ensambladas.	1. Comprensión de órdenes de trabajo.	1. Prendas adecuadamente ensambladas.	1. Comprensión de órdenes de trabajo.
2. Empleo de equipo personal de protección.	2. Información básica sobre graduación y programación de máquinas.	2. Empleo correcto de máquinas y aditamentos.	2. Técnicas de manejo de máquinas (automáticas y mecánicas).	2. Empleo correcto de máquinas y aditamentos.	2. Técnicas de manejo de máquinas.	2. Empleo correcto de máquinas y aditamentos.	2. Técnicas de manejo de máquinas.
3. Máquinas y aditamentos limpios y preparados.	3. Técnicas de manejo de máquinas de costura.	3. Método de operación cumplido adecuadamente.	3. Conocimiento sobre tipos de piezas y prendas.	3. Método de operación cumplido adecuadamente.	3. Conocimiento sobre tipos de piezas y prendas.	3. Método de operación cumplido adecuadamente.	3. Conocimiento sobre tipos de piezas y prendas.
4. Insumos y materiales preparados.		4. Cumplimiento de tiempo estándar.	4. Método de operación o trabajo.	4. Cumplimiento de tiempo estándar.	4. Método de operación o trabajo.	4. Cumplimiento de tiempo estándar.	4. Método de operación o trabajo.
		5. Reporte de costura.	5. Pautas de calidad de las operaciones.	5. Reporte de costura.	5. Pautas de calidad de las operaciones.	5. Reporte de costura.	5. Pautas de calidad de las operaciones.

Figuras 23: manual de funciones del gerente administrativo de Gipsy

PERFIL DEL GERENTE ADMINISTRATIVO				
SECTOR ECONOMICO:	SUBSECTOR ECONOMICO:	CODIGO DE LA OCUPACION:	NIVEL DE COMPETENCIA LABORA	VIGENCIA:
Industrial	Confecciones	12011	2	2 AÑOS
COMPETENCIA GENERAL	Realizar la costura de prendas, según tiempos estándares, precisión y especificaciones técnicas.			
	ELEMENTO DE COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA
Unidad de Competencia 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES	INTELIGENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN	CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS	CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	CAPACIDAD DE LIDERAZGO
	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CRITERIO DE DESEMPEÑO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
Unidad de Competencia 2: REPRESENTACION LEGAL DE LA EMPRESA	1. APROBACION DE PRESUPUESTOS E INVERSIONES	1. AUTORIZAR CONVENIOS A NOMBRE DE LA EMPRESA	1. CAPACIDAD PARA ESTABLECER Y MANTENER RELACIONES CORDIALES, RECÍPROCAS Y CÁLIDAS O REDES DE CONTACTO CON SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.	1. CONOCIMIENTO Y DESTREZA PARA MANEJAR PROGRAMAS DEL SISTEMA OFFICE: WORD, EXCEL, POWERPOINT; ASÍ COMO PARA EL MANEJO DE INTERNET - INTRANET, ENTRE OTROS, REQUERIDOS PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES Y DOCUMENTOS INTERNOS Y/O EXTERNOS PROPIOS DE SU GESTIÓN
Unidad de competencia 3: DIRIGIR EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	2. EMISION DE CIRCULARES PARA EL PERSONAL EN GENERAL.	2. DIRIGIR A LA EMPRESA EN LA MARCHA DEL NEGOCIO	2. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LIDERAR PROCESOS QUE HACEN PARTE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001, BPM, HCCP, ENTRE OTROS.	2. CONOCIMIENTOS LEGALES DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
Unidad de competencia 4: CONTROL Y APROBACION DE INVERSIONES DE LA EMPRESA	3. AUTORIZAR ORDENES DE COMPRA	3. HABILIDAD PARA DISEÑAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA.	3. HABILIDAD PARA DISEÑAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA.	3. CAPACIDAD PARA UTILIZAR LA INFORMACIÓN, LAS NORMAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA CON PRECISIÓN Y EFICACIA, CON OBJETO DE LOGRAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, EN TIEMPO Y FORMA, CON EFICACIA Y EFICIENCIA, EN CONSONANCIA CON LOS VALORES Y LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA
Unidad de competencia 5: CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	4. SELECCIÓN DE PERSONAL	4. CAPACIDAD PARA DIRIGIR SUS ACCIONES HACIA EL CUMPLIMIENTO TOTAL DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS TANTO ASÍ MISMO, COMO A SU ÁREA DE TRABAJO.	4. DISPUESTO A SATISFACER LAS NECESIDADES INMEDIATAS DE SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, YA QUE CON ESTO CONTRIBUYE A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS COMUNES DE TODA LA ORGANIZACIÓN.	4. CAPACIDAD PARA LIDERAR A SU GRUPO DE TRABAJO, DE IMPARTIR DIRECTRICES Y ESTRATEGIAS FUNCIONALES DE ALTO NIVEL, CON CALIDAD Y EFICIENCIA; DE DISEÑAR OBJETIVOS DE TRABAJOS CLAROS Y EFECTIVOS, LOS CUALES LOGRA OBTENER MEDIANTE LA ADECUADA Y PREACTIVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y GRUPAL.

11. ANÁLISIS LEGAL

La figura jurídica que se adoptará en Gipsy es la Sociedad por Acciones Simplificada, que presenta los siguientes beneficios:

- Se constituyen mediante documento privado, que es el mismo procedimiento que se aplica para cualquier tipo de sociedad.
- No exige un número de accionistas determinado, por lo que la sociedad puede ampliar o reducir el número de accionistas según su conveniencia. En Gipsy los socios serán Victoria González y Mauricio Ángel como se mencionó anteriormente.
- Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, lo cual hace el trámite más expedito y menos costoso (se ahorran gastos de escrituración). Solo se requiere escritura pública en algunos casos especiales.
- Desaparece la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.
- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los Estatutos.
- El pago del capital social se puede pactar dentro de los Estatutos Sociales, sin que pase de 2 años (en la actualidad el termino para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de 1 año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).

Respecto a las leyes vigentes en la actividad económica, por la naturalidad de Gipsy y al no tener punto de venta es necesario implementar en la página web un sistema de pagos en línea o servicio de paypal o compra en línea, a lo que aplica la Ley 527 de Agosto 18 de 1999, "por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones"

Al no tener punto de venta no se debe asumir el cumplimiento de unas normas urbanas particulares para el funcionamiento de Gipsy, en el caso del taller de confección no se tienen unas normas particulares, ya que al ser un taller pequeño, con procesos artesanales, que funciona en un sector residencial, no produce efectos contaminantes. No obstante, el decreto Municipal 1879 de 2008 sobre los usos del suelo, establece:

Artículo 2°. Requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación. Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio – además de los requisitos señalados en el artículo anterior deberá cumplir con:

- a) Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;
- b) Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Parágrafo. De acuerdo con lo señalado en el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, para acreditar el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el presente artículo no podrá exigirse conceptos, certificados o constancias distintos a los expresamente enumerados en la Ley 232 de 1995. Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1º del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador.

Artículo 3º. Medios informativos. Las autoridades distritales y municipales deberán habilitar los canales institucionales y virtuales, para que emprendedores y comerciantes puedan acceder a las normas y realizar las consultas que consideren necesarias, sobre las regulaciones y los requerimientos a tener en cuenta al momento de iniciar la actividad comercial o durante su operación. Las personas interesadas podrán solicitar, si lo desean, a las autoridades respectivas, la expedición de conceptos sobre la materia, los cuales no deberán tener ningún costo.

Ante la DIAN se hará el debido registro para obtener la resolución de Facturación ante esta entidad, se hará la solicitud del RUT y el registro de la sociedad ante la Cámara y comercio.

En la Superintendencia de Industria y Comercio se registrará la marca Gipsy, ya que como bien inmaterial sirve para distinguir los productos y es uno de los activos más importantes de la organización, pues, puede representar en la mente del consumidor una determinada calidad del producto promoviendo la decisión de adquirir este o aquel producto o servicio, jugando un papel primordial en la competencia empresarial.

12. ANÁLISIS ECONÓMICO

Gipsy tiene como una de las acciones más importantes a desarrollar generar riqueza en el entorno en el que ésta inserta, (empleo, innovación, impuestos, etc.) Esta tarea es fundamental también para el propio desarrollo de la empresa, pero la riqueza que se genere ha de basarse en valores y prácticas responsables.

Obtener beneficios y minimizar los costos de cualquier tipo, económicos, medioambientales, sociales, etc., es una tarea fundamental de una empresa socialmente responsable.

Algunas de las obligaciones que Gipsy tiene como costos de constitución son:

- Registro de marca ante la súper intendencia de industria y comercio.
- Compra de dominio www.gipsy.com.co
- Registro de la sociedad por acciones simplificada ante cámara de comercio (Figura 24).
- Inscripción del RUT ante la DIAN y solicitud de resolución de facturación
- Tienda virtual
- Hosting y alojamiento

Figura 24. Costo de registro mercantil.

SIMULADOR DE PAGOS

RESULTADO

Resultado de la consulta

CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	PROponentes	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
CALI	\$ 0,00	\$ 410.000,00	\$ 210.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.800,00	\$ 626.800,00

LIQUIDACIÓN MATRICULA MERCANTIL

CONSTITUCION	28000
DERECHOS DE MATRICULA	292000
DERECHOS DE MATRICULA ESTAB LOCAL	90000
Total Matrícula Mercantil =410000	

13. ANALISIS FINANCIERO

En esta sección se analiza la viabilidad financiera del proyecto para el montaje de la casa taller para confección de prendas exclusivas bajo la tendencia chic-étnico. Para el análisis se desarrolló un modelo de simulación financiera con una proyección de ventas de 5 años, donde se estimaron precios, costos, gastos e inversiones que demanda el proyecto propuesto, que de manera detallada se presenta en el anexo D.

La inversión inicial y capital de trabajo será aportado por los socios en una cuantía de 30 millones de pesos, por lo que no hay financiación por préstamos o crédito.

El análisis financiero demuestra que el proyecto es viable teniendo en cuenta que:

- i) el VPN del proyecto es positivo (\$258.436.315), lo que implica que los ingresos generados durante cada uno de los cinco años del proyecto, traídos a valor presente neto al costo del capital, son suficientes para cubrir la inversión inicial, quedando un remanente.
- ii) La TIR del proyecto es de 469%, y que si se compara el costo de capital resulta siendo más alta. Esto determina que los ingresos que trae el proyecto resulta siendo más altos que las inversiones.

Tablas e informes financieros se presentan en formato Excel y como tablas de consulta en los anexos.

14. ANÁLISIS AMBIENTAL O SOCIAL

Respecto a aspectos ambientales en Gipsy es importante considerar que:

i) Gipsy deberá considerar el impacto ambiental en el ciclo de vida de los productos que genere, es decir considerar aspecto desde la extracción de materias primas, su transformación, uso y desecho. Si bien sus procesos de transformación no generan un impacto ambiental significativo, la obtención de algunas materias primas puede ser altamente contaminante, por lo que se deberá contar con unos criterios de compra que prioricen las materias primas menos contaminantes, fibras naturales, reciclables y los equipos y materiales de menor consumo energético. Los empaques de los productos serán preferiblemente en papel o tela, evitando el uso de productos plásticos que son más difíciles de degradar.

ii) El consumo de energía en el proceso de transformación no será muy alto, ya que parte de la maquinaria a utilizar es mecánica, haciéndola muy artesanal, lo que reduce el gasto de energía. No obstante, se deberá mantener la maquinaria en óptimas condiciones y un plan de mantenimiento periódico.

iii) Los desechos o sobrantes de algunos de los materiales como cuero y tela, se utilizarán en la elaboración de prendas y accesorios, que serán puestos a la venta o se entregarán como obsequios por la compra de productos.

iv) Se aplicará de manera continua la producción más limpia, buscando disminuir la demanda de materias primas para el proceso productivo y la búsqueda de materiales e insumos alternativos que generen un menor impacto ambiental

Respecto a aspectos sociales en Gipsy es importante considerar que:

i) Gipsy buscará generar empleo de calidad para sus colaboradores, que tendrán contratos a término indefinido con pagos de ley

ii) El horario será menor al establecido por la ley, de lunes a viernes proporcionando tiempo libre a sus empleados para el disfrute de los fines de semana con su familia, posiblemente y si estos lo desean pueden contar con el disfrute de los centros deportivos y recreativos de la caja de compensación.

iii) Cuando sea necesario tercerizar algunas actividades en momentos determinados en que los empleados directos no puedan cubrir la demanda de trabajo o especialidad del producto, se contratarán mujeres cabezas de hogar de estratos 1 y 2, en los talleres de maquila liderados por fundaciones de la ciudad de Cali.

iv) Los empleados de planta contarán con su EPS y se programaran pausas activas como una evaluación médica anual por parte de una entidad dedicada a la salud ocupacional.

15. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió determinar que el modelo de negocio que hace viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas y accesorios Premium para mujeres en la modalidad e-commerce, consiste en la confección de prendas exclusivas en un taller de confección y la tercerización de algunas labores artesanales, además la comercialización de estos productos por medio de una tienda virtual, bajo el modelo e-commerce B2C, equipada de todos los requerimientos de catálogo virtual y compra online, que permita reflejar imagen de marca fuerte, confiable y con alto contenido de diseño, que a pesar de ser nueva en el mercado, permita evidenciar la fusión de la tendencia étnica con el chic de una forma innovadora para generar productos exclusivos que exigen selección minuciosa de materias primas y recurso humano.

El modelo de negocio propuesto se inserta en unas características favorables en el sector textil, confección, diseño y moda colombiano, donde existe un amplio interés del gobierno nacional por fortalecer un cluster textil-confección a nivel nacional, fomento a la investigación y el desarrollo de materiales y nuevos productos para el sector, alto potencial nacional para el desarrollo de productos funcionales y diferenciados, temas éticos que son cada vez más importantes para los consumidores, productores y comercializadores.

Es recomendable que en el sector textil, confección, diseño y moda colombiano, la creación de nuevos negocios se orienten al desarrollo de marcas propias de alto valor agregado en servicios y productos, que consideren la responsabilidad social (comercio justo), el desarrollo de productos exclusivos y en fibras naturales, y productos con calidad y precios adecuados.

Se estableció que existe una demanda del mercado para acceder de modo práctico en la web a prendas y accesorios exclusivos con alto contenido de diseño, funcional y atemporales, en materiales de óptima calidad sumado a la presencia de detalles étnicos y artesanales en prendas exclusivas con alto contenido de diseño.

Gipsy debe orientar sus productos a mujeres jóvenes con edades que oscilan entre 18 y 35 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, con altos ingresos económicos, acceso a internet y redes sociales, que les gusta el estilo chic-étnico y valora el trabajo artesanal además de tener preferencia por prendas con alto contenido de diseño y exclusividad.

Frente a la competencia, no se pudo establecer en la matriz de análisis competitivo que exista una marca de competencia directa en todos los aspectos de relevancia que involucra Gipsy en su concepto de negocio, pero

existen tres aspectos que otros negocios pueden considerar: i) El tipo de tendencia en la que se enmarcan las prendas, ii) El tipo de canal de comercialización de las prendas, y iii) Uso de apliques artesanales que evoquen influencias culturales.

Para desarrollar el negocio los factores claves del éxito son y serán la introducción de enlaces informativos estructurados y sofisticados, la capacidad de previsión y la gestión de la cadena de suministro y de las relaciones con el cliente, común incremento sustancial en la capacidad de respuesta al mercado

En Gipsy el núcleo operativo deberá estar compuesto por: i) tres auxiliares quienes realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción, y ii) la gerente administrativa y diseñadora quien dirigirá todas las tareas estratégicas y creativas que requiere la empresa, con la ayuda de asesores externos que colaboraran con tareas especializadas

La inversión inicial y capital de trabajo será aportado por los socios en una cuantía de 30 millones de pesos, por lo que no hay financiación por préstamos o crédito. El análisis financiero demuestra que el proyecto es viable teniendo en cuenta que: i) el VPN del proyecto es positivo (\$258.436.315) y ii) la TIR del proyecto es de 469%.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Aldunce, P., Y. Carvajal, A. León, C. Neri, M. Quintero-Angel, and S. Soza. 2008. Sistematización de las políticas y estrategias de adaptación nacional e internacional al cambio climático del sector silvoagropecuario y de los recursos hídricos y edáficos. Informe Final. Santiago de Chile: Departamento de Ciencias Ambientales y Recursos Naturales Renovables, Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile.
- ANDI. 2010. Informe de comercio exterior. Enero - Agosto 2009 Vs. Enero - Agosto 2010. ANDI, Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones
- Asensi-Artiga, V, and A Parra-Pujante. 2008. El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación* 5:9-19.
- Cantero, M. T. *Street vision*. Inexmoda S.F [cited diciembre 2011. Available from <http://www.inexmoda.org.co/Streetvision/tabid/5251/Default.aspx>.
- Cardenal, M, and E Salcedo. 2006. *Como iniciar y administrar una empresa de moda*. Bogotá: Norma.
- Castaño-Duque, G. A. Octubre 2011. *Seminario de Teoría Administrativa*. Universidad Nacional de Colombia 2004Octubre 2011]. Available from http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera_etapa.htm.
- Colprensa. 2010. El consumo de ropa crecerá 3,59% este año. *El País*, <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/consumo-ropa-crecera-359-este-ano>.
- Correa, J. *Lo que revela el camino del Street Vision*. El Colombiano 2008 [cited Noviembre 2011. Available from <http://igomeze.blogspot.com/2008/01/lo-que-revela-el-camino-del-street.html>.
- DANE. 2011. Anexos estadísticos de oferta - Precios Constantes - II trimestre de 2011. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Dávila-Newman, G. 2006. El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Iaurus* 12:180-205.
- Estrucplan Consultora S.A. *Impactos Ambientales y Actividades Productivas. Industria Textil - Aspectos socioeconómicos y socioculturales* 2011 [cited Diciembre 2011. Available from <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=223>.
- Gerencie.com. *¿Para qué sirve la matriz DOFA?* S.F [cited enero 2012. Available from <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>.
- Giddens, A. 2001. *Sociología*. 4ª Edición ed. España: Editorial Alanza.
- Hernández, M., and K Niño. 2010. Antropología de mercado como herramienta del diseño. Tesis de Pregrado, Programa de Diseño Industrial, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- ICONTEC Internacional. *Sello ambiental colombiano* 2011 [cited Noviembre, 2011. Available from <http://www.icontec.org.co/index.php?section=76>.

- INEXMODA. *Datos de utilidad sobre el sector textil-confección de Colombia* 2008 [cited Noviembre 2011. Available from <http://www.inexmoda.org.co/Laferia/Datosdeutilidad/tabid/180/language/en-US/Default.aspx>.
- . 2010. Workshop: Valor agradado a través de la funcionalidad. Paper read at Colombiatex de las Américas, 2010, at Medellín.
- . *Raddar* 2011 [cited Noviembre 2011. Available from <http://www.inexmoda.org.co/Productosyservicios/ObservatoriodeModa/tabid/5250/Default.aspx>.
- Laudon, K.C, and C Guercio-Traver. 2008. *E Commerce Negocios Tecnologia Sociedad*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Lurie, A 1994. *El lenguaje de la moda: Una interpretación de las formas de vestir*. Barcelona: Paidós Ibérica
- MAPFRE, and CREDISEGUROS. *Informe Sector Textil y Confecciones colombiano. Análisis Sectorial* 2010 [cited Septiembre 1 de 2011. Available from http://www.crediseguero.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEX_TIL_Marzo_2010.pdf.
- McKinsey & Company, 2009. 2009. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Informe final Sector Textil, Confección, Diseño y Moda <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=40527>.
- Meadows, T . . 2009. *Crear y gestionar una marca de moda*. Barcelona: Blume.
- Mendez, C.E. 1998. *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. BOGOTÁ: MC GRAW HILL.
- Merizalde, N., R. Yepes, and N. Ramírez. *Sector textil - Tendencia: Ecología Textil* 2011 [cited Noviembre 2011. Available from http://www.contacto-i.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=689&catid=3&Itemid=67.
- Ministerio de Cultura. 2011. Política de gestión internacional de la cultura. <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=36197#>.
- Porter, M.E, ed. 2006. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Colombia: Ed. Deusto
- Proexport. Agosto de 2011. *Industria textil y confecciones* 2009Agosto de 2011]. Available from <http://www.proexport.com.co>.
- Quintatrends. 2011. Slow fashion v/s Fasta fashion: moda mas que moda. In *Un espacio para las tendencias en arte, moda y decoración miradas desde una ciudad patrimonio*.
- Red Textil Argentina, . *Prendas* 2010 [cited diciembre 2011. Available from http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=65&Itemid=64.
- Saviolo, S, and S Testa. 2007. *La gestion de las empresas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili, SL.
- Saviolo, S, and S Testa. 2007. *La gestion de las empresas de moda*. Barcelona Gustavo Gili, SL.
- Smit, B., and J. Wandel. 2006. Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions* 16 (3):282-292.

- UNCTAD. 2004. *Las industrias creativas y el desarrollo. Programa de Discusión. Grupo de alto nivel sobre las industrias creativas y el desarrollo*. New York: UNCTAD.
- UNFCCC. 2005. Compendium on methods and tools to evaluate impacts of, and vulnerability and adaptation to, climate change. Final draft report SC10341. In *UNFCCC Secretariat with the service of Stratus Consulting Inc.*
- Universidad del Valle. *Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2015* 2005 [cited Noviembre 2011. Available from <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/>.
- Universidad Nacional de Colombia. *Instructivo para la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones* 2011 [cited diciembre de 2011. Available from <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>.
- Valbuena-Quiñones, G. . 2011. Ley 1429 de 2010, oportunidad de oro para los nuevos empresarios. *Portafolio*, <http://www.portafolio.co/opinion/ley-1429-2010-oportunidad-oro>.
- Varela, R. 2008. *Innovación empresarial: arte y ciencias en la creación de empresas*. Colombia: Pearson.
- Vishwanath, V *Director de la consultora Bain & Company en entrevista de Marita Venturín Del Piero sobre Categorías Premium*. 2011 [cited Agosto 2011. Available from <http://licencomunicacion.com.ar/articulos/Nuevos/premium.htm>.

Bibliografía análisis documental

- _____. Mida, conozca y compare las tendencias de las búsquedas en Internet. En, Caracol, 26-10-2011 disponible en <http://www.caracol.com.co/noticias/tecnologia/mida-conozca-y-compare-las-tendencias-de-las-busquedas-en-internet/20111026/nota/1568506.aspx> Consultado en octubre de 2011.
- Ángel, L. F., Las caleñas compran por calidad y los caleños por necesidad. En, El País, 17-10-2011 disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/calenas-compran-por-calidad-y-calenos-por-necesidad> consultado en octubre de 2011.
- Carranza, T. J., ¿A qué le temen los colombianos cuando operan en internet? En, La República, 27-09-2011, disponible en http://www.larepublica.co/archivos/ALTAGERENCIA/2011-09-27/-a-que-le-temen-los-colombianos-cuando-operan-en-internet-_138825.php consultado en septiembre de 2011.
- Carranza, T. J., ¿Hay vida después del comercio electrónico?, En, La República, 25-10-2011, disponible en http://www.larepublica.co/archivos/ALTAGERENCIA/2011-10-25/-hay-vida-despues-del-comercio-electronico-_140977.php consultado en octubre de 2011.

Chaverra, M., La compra de ropa en septiembre aumentó 18,95% frente al mes anterior. En, La República, 29-10-2011, disponible en http://www.larepublica.co/archivos/CONSUMO/2011-10-29/la-compra-de-ropa-en-septiembre-aumento-1895-frente-al-mes-anterior_141355.php consultado en octubre de 2011.

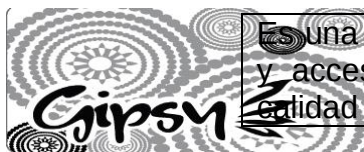
Medina R. D., Las ofertas en internet son una opción cuando compre ropa. En, La República, 29-10-2011 disponible en http://www.larepublica.co/archivos/CONSUMO/2011-10-29/las-ofertas-en-internet-son-una-opcion-cuando-compre-ropa_141358.php consultado en octubre de 2011.

Pérez, D., Tarjeta de crédito, medio de pago de la generación X. En, La República, 29-10-2011, disponible en http://www.larepublica.co/archivos/CONSUMO/2011-10-29/tarjeta-de-credito-medio-de-pago-de-la-generacion-x_141362.php consultado en octubre de 2011.

Prada, LI. M., Redes sociales y empresa: una alianza que toma fuerza. En, La República, 25-10-2011, disponible en http://www.larepublica.co/archivos/TECNOLOGIA/2011-10-25/redes-sociales-y-empresa-una-alianza-que-toma-fuerza_141016.php consultado en octubre de 2011.

17. ANEXOS

A. Formato de entrevista



Es una tienda virtual que se dedica a la confección de prendas y accesorios para mujer. Manteniendo un alto estándar de calidad y diseños originales, exclusivos y modernos

ENTREVISTA INVESTIGACION DE MERCADOS

Fecha: _____

Lugar: _____

Ocupación: _____ Edad: _____

Estrato Socio-económico: _____

Tipo de participación en el evento: _____

Trabajo: _____ Interés personal: _____ Otra: _____ Cual: _____

Teniendo en cuenta las tiendas virtuales de prendas y accesorios conteste las siguientes preguntas:

1. La tienda virtual Gipsy está enfocada en ofrecer a sus clientas exclusividad en sus productos. Según su criterio: ¿Cómo se podría garantizar exclusividad según el precio y el número de existencias por prendas?

2. Las prendas con contenido étnico-artesanal tienen en su diseño técnicas de elaboración manual que pueden referenciar rasgos culturales de diversas etnias a nivel mundial; ello dentro de la moda se ha denominado como tendencia chic étnico.
3. A continuación se mostraran fotografías con referencia a la tendencia Chic Étnico para contextualizar a la entrevistada.

Fotografías que ilustran la tendencia Chic Étnico





Según el enunciado y las referencias visuales mostradas ¿De qué manera esta tendencia podría establecerse dentro de sus gustos personales?

4. La funcionalidad de una prenda según los diseños de la tienda Gipsy están determinados en la adición de accesorios, piezas y apliques intercambiables que garanticen su uso en diversas ocasiones durante el día. Según estos criterios ¿Cómo podría ser eficaz este tipo de prendas según su estilo personal? y ¿qué valor agregado estaría dispuesto a pagar por este tipo de diseños? El medio de oferta, transacción y distribución de la tienda Gipsy es solamente virtual. En su posición de clienta ¿Cómo podría determinar la satisfacción y confiabilidad de las compras virtuales, teniendo en cuenta la dificultad de probarse el producto antes de adquirirlo?
5. Las redes sociales (Facebook, twitter) han servido como medio de oferta de prendas y accesorios. ¿De qué manera ha participado en la adquisición de estos productos?
De no haber participado: ¿Cuáles han sido los impedimentos para acceder a este tipo de productos ofertados?

B. Formato de observación Street Vision

MUESTRAS DE OBSERVACION- STREET VISION							
Fotografía:	Descripción:		Fotografía:	Descripción:			
	SUJETO			SUJETO			
	Edad			Edad			
	Estilo			Estilo			
	Ocasión de uso			Ocasión de uso			
	TENDENCIA A OBSERVAR			TENDENCIA A OBSERVAR			
	CHIC ETNICO			CHIC ETNICO			
	Prendas	Detalle Etnico		Material	Prendas	Detalle Etnico	Material
					Accesorios		
fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados		fecha: 21 de octubre 2011	Colores usados			

C. Matriz de análisis de resultados de las entrevistas

Documento anexo en formato Excel.

D. Análisis financiero

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	-22.660.343	114.812.470	163.614.125	215.639.852	273.869.124	336.333.280
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	12.744.500	5.416.801	5.303.872	5.443.364	5.621.089	5.816.217
Inventarios de Producto en Proceso	13.764.060	8.964.679	9.157.167	9.405.104	9.692.943	10.007.476
Inventarios Producto Terminado	13.360.924	8.275.089	8.452.770	8.681.635	8.947.332	9.237.670
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	17.209.141	137.469.039	186.527.934	239.169.955	298.130.489	361.394.644
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada Planta		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	5.857.000	6.040.357	6.208.775	6.770.419	6.912.838	7.543.395
Depreciación Acumulada		-604.036	-1.241.755	-1.949.169	-2.681.454	-3.483.020
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	5.857.000	5.436.321	4.967.020	4.821.250	4.231.384	4.060.374
Muebles y Enseres	903.000	1.034.399	1.063.241	1.089.247	1.244.894	1.266.819
Depreciación Acumulada		-206.880	-425.296	-653.548	-916.274	-1.185.776
Muebles y Enseres Neto	903.000	827.520	637.944	435.699	328.620	81.043
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	3.359.000	3.464.155	3.560.744	4.160.065	4.247.574	4.627.667
Depreciación Acumulada		-692.831	-1.424.297	-2.291.147	-3.188.858	-4.170.554
Equipo de Oficina Neto	3.359.000	2.771.324	2.136.446	1.868.918	1.058.717	457.113
Total Activos Fijos:	10.119.000	9.035.165	7.741.411	7.125.866	5.618.720	4.598.531
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	27.328.141	146.504.204	194.269.345	246.295.821	303.749.209	365.993.174
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	10.218.549	10.437.156	10.708.135	11.035.017	11.385.985
Impuestos X Pagar	0	35.673.657	39.161.888	42.609.092	46.469.729	50.475.293
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	45.892.206	49.599.044	53.317.227	57.504.746	61.861.278
Patrimonio						
Capital Social	27.328.141	27.328.141	27.328.141	27.328.141	27.328.141	27.328.141
Reserva Legal Acumulada	0	0	7.242.833	13.664.071	13.664.071	13.664.071
Utilidades Retenidas	0	0	28.971.334	62.305.347	105.560.031	152.733.847
Utilidades del Ejercicio	0	72.428.335	79.510.500	86.509.369	94.347.632	102.480.140
Revalorización patrimonio	0	855.523	1.617.492	3.171.666	5.344.588	7.925.698
TOTAL PATRIMONIO	27.328.141	100.611.998	144.670.301	192.978.594	246.244.463	304.131.897
TOTAL PAS + PAT	27.328.141	146.504.204	194.269.345	246.295.821	303.749.209	365.993.174

	2012	2013	2014	2015	2016
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	273.000.000	286.210.053	300.921.867	317.283.701	334.224.618
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	122.622.583	125.245.874	128.497.619	132.420.205	136.631.819
Depreciación	1.503.747	1.545.674	1.726.904	1.789.777	1.933.237
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	9.334.976	9.334.976	9.334.976	9.334.976	9.334.976
Utilidad Bruta	139.538.694	150.083.528	161.362.367	173.738.742	186.324.586
Gasto de Ventas	7.400.000	7.400.000	7.400.000	7.400.000	7.400.000
Gastos de Administracion	23.501.091	23.501.091	23.501.091	23.501.091	23.501.091
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	108.637.603	119.182.437	130.461.276	142.837.651	155.423.495
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-855.523	-761.969	-1.554.174	-2.172.922	-2.581.111
Ajuste Activos no Monetarios	319.911	293.848	286.970	255.576	232.575
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-41.928	-75.611	-102.945	-119.527
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	-535.611	-510.049	-1.342.815	-2.020.290	-2.468.063
Utilidad antes de impuestos	108.101.992	118.672.388	129.118.461	140.817.361	152.955.432
Impuestos (35%)	35.673.657	39.161.888	42.609.092	46.469.729	50.475.293
Utilidad Neta Final	72.428.335	79.510.500	86.509.369	94.347.632	102.480.140

	2012	2013	2014	2015	2016
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	108.637.603	119.182.437	130.461.276	142.837.651	155.423.495
Depreciaciones	1.503.747	1.545.674	1.726.904	1.789.777	1.933.237
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-35.673.657	-39.161.888	-42.609.092	-46.469.729
Neto Flujo de Caja Operativo	110.141.350	85.054.454	93.026.292	102.018.336	110.887.003
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3	7.327.699	112.929	-139.492	-177.726	-195.128
Variación Inv. Prod. En Proceso	4.799.381	-192.488	-247.937	-287.839	-314.533
Variación Inv. Prod. Terminados	5.085.835	-177.681	-228.865	-265.697	-290.338
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	10.218.549	218.608	270.979	326.882	350.968
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	27.431.463	-38.632	-345.315	-404.380	-449.031
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	-400.000	0	-500.000
Inversión en Muebles	-100.000	0	0	-130.000	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	-500.000	0	-300.000
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-100.000	0	-900.000	-130.000	-800.000
Neto Flujo de Caja Inversión	27.331.463	-38.632	-1.245.315	-534.380	-1.249.031
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	-36.214.167	-39.755.250	-43.254.685	-47.173.816
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	-36.214.167	-39.755.250	-43.254.685	-47.173.816
Neto Periodo	137.472.813	48.801.655	52.025.727	58.229.272	62.464.155
Saldo anterior	-22.660.343	114.812.470	163.614.125	215.639.852	273.869.124
Saldo siguiente	114.812.470	163.614.125	215.639.852	273.869.124	336.333.280

	2012	2013	2014	2015	2016
Supuestos Macroeconómicos					
Variación Anual IPC	3,13%	2,79%	2,45%	2,10%	1,76%
Devaluación	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Variación PIB	2,97%	2,59%	2,21%	1,83%	1,44%
DTF ATA	4,81%	4,36%	3,92%	3,47%	3,03%
Supuestos Operativos					
Variación precios		2,8%	2,4%	2,1%	1,7%
Variación Cantidades vendidas		2,0%	2,6%	3,3%	3,6%
Variación costos de producción		2,1%	2,7%	3,1%	3,2%
Variación Gastos Administrativos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		30	30	30	30
Rotación inventarios (días)		66	65	65	65
Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	3,00	3,76	4,49	5,18	5,84
Prueba Ácida	2	3	4	5	5
Rotación cartera (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	29,9	28,8	28,1	27,5	27,0
Rotación Proveedores (días)	29,6	29,6	29,6	29,6	29,6
Nivel de Endeudamiento Total	31,3%	25,5%	21,6%	18,9%	16,9%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	39,8%	41,6%	43,4%	45,0%	46,5%
Rentabilidad Neta	26,5%	27,8%	28,7%	29,7%	30,7%
Rentabilidad Patrimonio	72,0%	55,0%	44,8%	38,3%	33,7%
Rentabilidad del Activo	49,4%	40,9%	35,1%	31,1%	28,0%
Flujo de Caja y Rentabilidad					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos					
Flujo de Operación		110.141.350	85.054.454	93.026.292	102.018.336
Flujo de Inversión	-27.328.141	27.331.463	-38.632	-1.245.315	-534.380
Flujo de Financiación		0	-36.214.167	-39.755.250	-43.254.685
Flujo de caja para evaluación	-27.328.141	137.472.813	85.015.822	91.780.977	101.483.957
Tasa de descuento Utilizada		0%	0%	0%	0%
Flujo de caja descontado	-27.328.141	137.472.813	85.015.822	91.780.977	101.483.957
Criterios de Decisión					
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%			
TIR (Tasa Interna de Retorno)		469,97%			
VAN (Valor actual neto)		258.436.315			
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,26			
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		8 mes			
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		0,00%			
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		15 mes			
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		16 mes			

INFORMACIÓN GENERAL DE LOS INSUMOS

NOMBRE GENÉRICO	CANTIDAD DE INSUMOS POR AÑO					
	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016
Tela	m	5.520	5.630	5.742	5.857	5.974
hilo	tubino	2.280	2.325	2.372	2.419	2.467
cierre	unid	2.280	2.325	2.372	2.419	2.467
broche	unid	2.280	2.325	2.372	2.419	2.467
aplique artesanal blusa	unid	960	979	999	1.019	1.039
aplique artesanal falda	unid	720	734	749	764	779
aplique artesanal vestido	unid	600	612	624	637	649

COSTO MATERIA PRIMA BLUSA

NOMBRE GENÉRICO	CANTIDAD DE INSUMOS POR AÑO					
	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016
Tela	\$/UNID	\$ 15.000	\$ 15.418	\$ 15.795	\$ 16.128	\$ 16.412
hilo	\$/UNID	\$ 1.200	\$ 1.233	\$ 1.264	\$ 1.290	\$ 1.313
cierre	\$/UNID	\$ 300	\$ 308	\$ 316	\$ 323	\$ 328
broche	\$/UNID	\$ 50	\$ 51	\$ 53	\$ 54	\$ 55
aplique artesanal blusa	\$/UNID	\$ 25.697	\$ 26.326	\$ 26.879	\$ 27.353	\$ 26.414
Total		\$ 42.247	\$ 43.337	\$ 44.307	\$ 45.147	\$ 44.521

COSTO MATERIA PRIMA FALDA

NOMBRE GENÉRICO	CANTIDAD DE INSUMOS POR AÑO					
	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016
Tela	\$/UNID	\$ 45.000	\$ 46.255	\$ 47.386	\$ 48.383	\$ 49.235
hilo	\$/UNID	\$ 1.200	\$ 1.233	\$ 1.264	\$ 1.290	\$ 1.313
cierre	\$/UNID	\$ 500	\$ 514	\$ 527	\$ 538	\$ 547
broche	\$/UNID	\$ 50	\$ 51	\$ 53	\$ 54	\$ 55
aplique artesanal falda	\$/UNID	\$ 30.836	\$ 31.591	\$ 32.255	\$ 32.823	\$ 30.836
Total		\$ 77.586	\$ 79.644	\$ 81.484	\$ 83.088	\$ 81.986

COSTO MATERIA PRIMA VESTIDO

NOMBRE GENÉRICO	CANTIDAD DE INSUMOS POR AÑO					
	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016
Tela	\$/UNID	\$ 60.000	\$ 61.673	\$ 63.181	\$ 64.510	\$ 65.647
hilo	\$/UNID	\$ 1.200	\$ 1.233	\$ 1.264	\$ 1.290	\$ 1.313
cierre	\$/UNID	\$ 700	\$ 720	\$ 737	\$ 753	\$ 766
broche	\$/UNID	\$ 50	\$ 51	\$ 53	\$ 54	\$ 55
aplique artesanal vestido	\$/UNID	\$ 35.976	\$ 36.856	\$ 37.631	\$ 38.294	\$ 35.976
Total		\$ 97.926	\$ 100.533	\$ 102.866	\$ 104.901	\$ 103.756

TERCERIZADO							
APLIQUES ARTESANALES			2012	2013	2014	2015	2016
BLUSA	1 und	\$ 25.000	\$ 25.697	\$ 26.326	\$ 26.879	\$ 27.353	26.414
FALDA	1 und	\$ 30.000	\$ 30.836	\$ 31.591	\$ 32.255	\$ 32.823	30.836
VESTIDO	1 und	\$ 35.000	\$ 35.976	\$ 36.856	\$ 37.631	\$ 38.294	35.976
			92.509	95.089	94.772	94.455	94.139

TERCERIZADO	2012	2013	2014	2015	2016
APLIQUES ARTESANALES					
BLUSA	\$ 15.418.233	\$ 15.795.346	\$ 16.127.610	\$ 16.411.653	15.418.233
FALDA	\$ 9.250.940	\$ 9.477.208	\$ 9.676.566	\$ 9.846.992	30.836
VESTIDO	\$ 10.792.763	\$ 11.056.742	\$ 11.289.327	\$ 11.488.157	35.976
TOTAL TERCERIZADO POR AÑO	35.461.937	35.461.937	35.461.937	35.461.937	35.461.937

Nomina Gipsy

Cargo	Salario básico	Auxilio de transporte	Total devengado	Cesantías	Intereses sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgos profesionales	Total nómina mensual	Total nómina anual	unid	2012	2013	2014	2015	2016
Factores				8,33%	1%	8,33%	4,17%	9%	10,13%	8%	1%								
Diseñador	566.700	67.800	634.500	52.854	6.345	52.854	23.631	51.003	57.407	45.336	5.667	929.597	11.155.162						
Operario 1	566.700	67.800	634.500	52.854	6.345	52.854	23.631	51.003	57.407	45.336	5.667	929.597	11.155.162						
Operario 2	566.700	67.800	634.500	52.854	6.345	52.854	23.631	51.003	57.407	45.336	5.667	929.597	11.155.162						
operario 3	566.700	67.800	634.500	52.854	6.345	52.854	23.631	51.003	57.407	45.336	5.667	929.597	11.155.162						
TOTALES	2.266.800	271.200	2.538.000	211.415	25.380	211.415	94.526	204.012	229.627	181.344	22.668	3.718.387	44.620.646	1.200	37.184	\$ 38.221	\$ 39.155	\$ 39.979	\$ 40.683

NÓMINA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Cargo	Salario básico	Auxilio de transporte	Total devengado	Cesantías	Intereses sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgos profesionales	Total nómina mensual	Total nómina anual
Factores				8,33%	1%	8,33%	4,17%	9%	10,13%	8%	1%		
Gerente	1.000.000	0	1.000.000	83.300	10.000	83.300	41.700	90.000	101.300	80.000	10.000	1.499.600	17.995.200
Secretaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES	1.000.000	0	1.000.000	83.300	10.000	83.300	41.700	90.000	101.300	80.000	10.000	1.499.600	17.995.200

