

## **PROYECTO DE GRADO**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA FEMENINA EN LA CIUDAD DE PEREIRA.**

**LUCERO NAYIBE MUÑOZ HERNÁNDEZ**

**JAIME ANDRÉS RESTREPO MESA**

**ÁNGELA MARÍA LANZAS DUQUE**

**DIRECTORA**

**PROGRAMA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**2015**

# ÍNDICE

|   | Página |
|---|--------|
| <b>CAPÍTULO 1</b>   |        |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 4      |
| 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 6      |
| 1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 7      |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN.....  | 8      |
| 1.4 OBJETIVO GENERAL.....   | 10     |
| 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 11     |
| <br>  |        |
| 1.2 MARCO DE REFERENCIA.....  | 12     |
| 1.2.1 MARCO TEÓRICO.....  | 12     |
| 1.2.1.1 El plan de negocios.....  | 12     |
| 1.2.1.2 Modelo de negocio y Ventaja Competitiva.....                          | 14     |
| 1.2.1.3 La Moda.....  | 14     |
| 1.2.1.4 La marca como ventaja empresarial.....                                | 16     |
| 1.2.2 MARCO SITUACIONAL.....  | 21     |
| 1.2.3 ESTADO DEL ARTE.....  | 24     |
| 1.2.4 MARCO CONCEPTUAL.....   | 26     |
| 1.3 DISEÑO METODOLÓGICO.....  | 28     |
| 1.3.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....                         | 31     |
| <br>  |        |
| <b>CAPÍTULO 2</b>   |        |
| 2 ANÁLISIS DE MERCADO.....  | 33     |
| 2.1 Problema de investigación de mercados.....                                | 33     |
| 2.2 Objetivos de la investigación de mercados.....                            | 33     |
| 2.3 Análisis del sector.....  | 33     |
| 2.4 Análisis del Mercado.....   | 41     |
| 2.4.1 Estimación de la demanda.....   | 44     |
| 2.4.2 Definición del mercado objetivo.....                                    | 46     |
| 2.4.3 Análisis de la competencia.....   | 46     |
| 2.4.4 Análisis de consumo, hábitos y preferencias de las<br>consumidoras..... | 58     |
| 2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....   | 68     |
| 2.5.1 Estrategia de producto.....   | 68     |
| 2.5.2 Estrategia de precios.....  | 69     |
| 2.5.3 Estrategia de distribución.....   | 70     |
| 2.5.4 Estrategia de comunicación.....   | 71     |
| 2.5.5 Estimación de venta.....  | 71     |

**CAPÍTULO 3**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3     | ANÁLISIS TÉCNICO/OPERATIVO.....                          | 74 |
| 3.1   | OPERACIÓN.....   | 74 |
| 3.1.1 | Descripción del producto.....                            | 74 |
| 3.1.2 | Requerimientos de material: materia prima e insumos..... | 76 |
| 3.1.3 | Consumo por unidad.....                                  | 77 |
| 3.1.4 | Empaque y rotulado del producto.....                     | 77 |
| 3.1.5 | Descripción del proceso de producción.....               | 79 |
| 3.1.6 | Maquinaria, equipos e infraestructura.....               | 79 |
| 3.2   | Plan de producción.....                                  | 83 |
| 3.3   | Costos de producción.....                                | 83 |
| 3.4   | Infraestructura.....                                     | 83 |

**CAPÍTULO 4**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4     | ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....                      | 86 |
| 4.1   | Análisis DOFA.....                                | 86 |
| 4.2   | Aspectos de constitución formal del proyecto..... | 87 |
| 4.3   | Misión de la empresa.....                         | 87 |
| 4.4   | Visión de la empresa.....                         | 87 |
| 4.5   | Objetivos organizacionales.....                   | 87 |
| 4.6   | Estructura Organizacional.....                    | 87 |
| 4.6.1 | Organigrama.....                                  | 88 |
| 4.6.2 | Funciones de los cargos.....                      | 89 |

**CAPÍTULO 5**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5     | ANÁLISIS FINANCIERO.....                           | 92  |
| 5.1   | Costos de inversión.....                           | 92  |
| 5.1.1 | Inversión en Equipos de oficina y maquinaria.....  | 92  |
| 5.1.2 | Depreciación de equipos.....                       | 93  |
| 5.1.3 | Gasto servicios.....                               | 95  |
| 5.1.4 | Gastos laborales mensuales.....                    | 96  |
| 5.1.5 | Proyección de ventas.....                          | 97  |
| 5.2   | Análisis de Estados Financieros e Indicadores..... | 97  |
| 5.2.1 | Estado de Resultados.....                          | 97  |
| 5.2.2 | Costo de ventas.....                               | 99  |
| 5.2.3 | Flujo de caja.....                                 | 100 |
| 5.2.4 | Balance General proyectado.....                    | 102 |
| 5.2.5 | Flujo de caja libre y Evaluación Financiera.....   | 102 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES.....</b> | <b>104</b> |
|--------------------------|------------|

|  |            |
|--|------------|
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b> | <b>105</b> |
|--|------------|

## LISTA DE TABLAS

|   | Página |
|---|--------|
| Tabla 1. Evolución Sector Confección Colombia.....  | 21     |
| Tabla 2. Diseño metodológico.....   | 29     |
| Tabla 3. Objetivo 1.....  | 29     |
| Tabla 4. Objetivo2.....   | 35     |
| Tabla 5. Objetivo 3.....  | 35     |
| Tabla 6. Objetivo 4. ....   | 31     |
| Tabla 7. Objetivo 5.....  | 31     |
| Tabla 8. Variación de las ventas en actividades de sector manufacturero para 2012.....                    | 34     |
| Tabla 9. Comportamiento de la producción para textil y confección en 2012 y 2013.....                     | 36     |
| Tabla 10. Muestra mensual manufacturera 2012 y 2013.....  | 36     |
| Tabla 11. Sector textil y confecciones.....   | 37     |
| Tabla 12. Participación de ciudades en cuanto a producción y ventas nacionales de confección en 2009..... | 38     |
| Tabla 13. Comportamiento de ventas minoristas de prendas de vestir en Colombia entre 2007 y 2012.....     | 42     |
| Tabla 14. Viviendas, hogares y personas en la ciudad de Pereira.....                                      | 43     |
| Tabla 15. Cantidad de habitantes por estrato.....   | 43     |
| Tabla 16. Análisis de competencia.....  | 46     |
| Tabla 17. Precio promedio para las prendas.....   | 69     |
| Tabla 18. Proporción de mujeres dispuestas a pagar diferentes montos por las prendas.....                 | 70     |
| Tabla 19. Prendas y precios esenciales.....   | 70     |
| Tabla 20. Propuestas de promoción, ponderación de importancia y presupuesto anual.....                    | 72     |
| Tabla 21. Proyección de ventas.....   | 73     |
| Tabla 22. Imágenes generales prototipo para lanzar al mercado.....  | 74     |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 23. Material directo para elaborar una blusa.....               | 76  |
| Tabla 24. Material directo para elaborar un pantalón.....             | 76  |
| Tabla 25. Máquinas necesarias para la fabricación de las prendas..... | 81  |
| Tabla 26. Equipos necesarios para área administrativa.....            | 81  |
| Tabla 27. Costo de elaboración de una blusa.....                      | 82  |
| Tabla 28. Costo de elaboración de un pantalón.....                    | 83  |
| Tabla 29. Matriz DOFA.....  | 85  |
| Tabla 30. Costos de inversión en equipos de oficina.....              | 92  |
| Tabla 31. Costo de inversión en maquinaria.....                       | 92  |
| Tabla 32. Depreciación equipo de oficina.....                         | 93  |
| Tabla 33. Depreciación de maquinaria.....                             | 93  |
| Tabla 34. Servicios públicos administración.....                      | 94  |
| Tabla 35. Gatos laborales.....  | 96  |
| Tabla 36. Proyección de ventas.....                                   | 97  |
| Tabla 37. Costo de ventas proyectado.....                             | 98  |
| Tabla 38. Variación del costo de producción.....                      | 98  |
| Tabla 39. Flujo de caja.....  | 99  |
| Tabla 40. Balance general proyectado.....                             | 101 |
| Tabla 41. Flujo de caja libre.....                                    | 102 |
| Tabla 42. Evaluación financiera .....                                 | 103 |

## LISTA DE GRÁFICAS

|   | Página |
|---|--------|
| Gráfica 1. Evolución del Sector Confección.....   | 21     |
| Gráfica 2. Participación en número de empresas a la producción del sector...                                    | 23     |
| Gráfica 3. Porcentaje de participación en el PIB total del sector Textil-<br>Confecciones.....                  | 34     |
| Gráfica 4. Exportaciones FOB textil, confección, cuero y sus productos.....                                     | 36     |
| Gráfica 5. Principales departamentos de exportación de algodón, fibras, textil y<br>confección en Colombia..... | 38     |
| Gráfica 6. Comportamiento del PIB en el sector textil y confección desde 2000 y<br>2011.....                    | 41     |
| Gráfica 7. Criterios para elegir una prenda de vestir. (Encuesta).....  | 61     |
| Gráfica 8. Sitios/medios donde prefiere realizar sus compras. (Encuesta).....                                   | 62     |
| Gráfica 9. ¿Dónde están ubicados los puntos de venta en los que le gusta<br>comprar? (Encuesta).....            | 63     |
| Gráfica 10. Frecuencia habitual de compra. (Encuesta).....  | 63     |
| Gráfica 11. Elementos que motivan a comprar una prenda. (Encuesta).....   | 64     |
| Gráfica 12. ¿Qué tipo de ropa identifica su estilo? (Encuesta).....   | 65     |
| Gráfica 13. Valor promedio en una compra. (Encuesta).....   | 66     |
| Gráfica 14. Número de prendas promedio que lleva en una compra. (Encuesta)                                      | 68     |
| Gráfica 15. Descripción de productos fabricados.....  | 75     |
| Gráfica 16. Empaque plástico.....   | 77     |
| Gráfica 17. Bolsa final de la prenda.....   | 77     |
| Gráfica 18. Distribución de la fábrica.....   | 84     |
| Gráfica 19. Organigrama.....  | 88     |

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La confección ha jugado un papel protagónico en el crecimiento económico del país y muy especialmente de la ciudad de Pereira. Es importante tener en cuenta como la confección pereirana a lo largo de años ha tenido gran participación en el mercado nacional.

Pereira ha albergado así reconocidas empresas que se han caracterizado por sus niveles de competitividad y desarrollo. A su vez, como característica relevante estas industrias, han inclinado sus actividades productivas hacia la manufactura de prendas masculinas. De manera particular la construcción de marcas pereiranas propias de este sector han girado en torno a este segmento del mercado. A diferencia de esta tendencia, la confección dirigida a la mujer no ha tenido la misma característica, por el contrario la industria regional ha dejado de lado sus gustos y deseos, evitando así el desarrollo sólido en la región de moda femenina y de marcas que adopten y desarrollen de forma exclusiva, a partir de la confección, los conceptos que giran alrededor de ellas.

Registra entonces en el histórico de la ciudad grandes empresas manufactureras de ropa masculina las cuales jugaron el papel de pioneras, compitiendo en el mercado nacional principalmente a partir de la elaboración de camisas para hombre; empresas como: Luis Múnevar, Jarcano, Cesar Sánchez y Félix Carrillo; en su mayoría desaparecidas con el paso del tiempo.

Años después, nacen otras marcas reconocidas y que en la actualidad sostienen su participación en el mercado, tales como: Gino Passcalli, Kosta Azul, Alberto VO5, Co&tex, Casa Luifer; entre muchas otras dedicadas exclusivamente a la confección y a la comercialización de ropa para hombre.

Es así, como se identifica una oportunidad en el mercado regional. Risaralda y en especial Pereira, caracterizada como una ciudad que desde la actividad de la confección ha aportado significativamente en la economía, ha descuidado (por diversas razones: competitivas, empresariales, políticas y culturales especialmente) el desarrollo de moda y creación de marcas femeninas que satisfagan e identifiquen el concepto de la mujer en la sociedad.

Resulta inquietante entonces para diferentes sectores como el empresarial y el académico, el hecho que nuestra ciudad no cuente en la actualidad con empresas reconocidas a nivel regional y nacional del sector textil-confección que se dedique al desarrollo de una marca de ropa femenina y que aprovechando las oportunidades competitivas de la ciudad (así como lo hicieron las marcas masculinas anteriormente mencionadas) se destaque entre la oferta que se puede encontrar hoy en el mercado de ropa femenina. Las mujeres, desde hace años, han venido reclamando su verdadera posición en diferentes perspectivas de la

sociedad, y la situación en moda y confección de Pereira no puede escapar a esta realidad.

El sector de la confección (junto con textiles) tanto a nivel regional como nacional, ha incurrido en evidentes esfuerzos por liderar en el desempeño global de la economía y mejorar su situación general. Risaralda por su parte, para el 2012 ocupó el cuarto puesto en número de empresas pertenecientes al sector textil-confección entre todos los departamentos, representando el 3,14%; a su vez ocupa el quinto lugar en materia de ingresos operacionales del mismo sector en todo el país aportando con una participación del 3,75%.<sup>1</sup> Estas cifras, como muchas otras, sirven como referencia en el reconocimiento de la importancia que actualmente asume el sector de la confección.

De igual forma, al diagnosticar la situación actual de marcas de ropa femenina propias de la ciudad de Pereira, se identifica su débil posición respecto a otras ciudades del país, existiendo actualmente sin embargo, un marcado interés por parte de las mujeres en encontrar marcas con las cuales identificarse y crear un vínculo significativo, que satisfagan sus necesidades y expectativas. Muestra de ello es la revisión de los proyectos llevados a cabo en materia de creación de empresas del sector confección, donde priman diversos enfoques de negocio siendo la creación y posicionamiento de marca la menos incursionada dada su complejidad y demanda de esfuerzos desde el punto de vista administrativo por ganar un espacio destacado en el mercado.

---

<sup>1</sup> Desempeño del sector textil confección 2008-2012 Informe Superintendencia de Sociedades



## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué viabilidad, desde el punto de vista de mercado, administrativo, técnico y financiero, existe para la creación de una empresa productora de prendas de vestir femenina que satisfaga las expectativas y necesidades de la mujer a partir del desarrollo de un concepto de marca pereirana?

## 1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo desarrollar una estructura estratégica de mercadeo para la empresa?
- ¿Cuál debe ser el diseño del sistema productivo que asegure el funcionamiento adecuado de todo el sistema empresarial?
- ¿Cómo debe ser planteado el sistema administrativo y organizacional para la empresa?
- ¿Es viable desde el punto de vista financiero la puesta en marcha de la empresa?
- ¿Cuál debe ser el modelo de negocio que asegure la competitividad y posicionamiento de la empresa?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Pereira a lo largo de su historia se ha destacado como una ciudad altamente confeccionista, albergando gran número y diversidad de fábricas productoras de prendas de vestir dirigidas a diferentes sectores del mercado. El impacto de este sector, ha sido representativo para la economía municipal y departamental, aportando un porcentaje importante del PIB y generando a su vez gran cantidad de empleos directos e indirectos. Pereira se ha constituido así, junto con Medellín y Bogotá, como una de las ciudades más representativas por su variedad y calidad en la manufactura de productos propios del sector textil-confección.

La moda a su vez, como elemento relacionado a la confección, no ha sido ajena al interés de empresarios pereiranos. Muestra de esto ha sido el desarrollo de marcas propias reconocidas a nivel nacional e incluso desde la participación internacional. De esta manera, elementos competitivos como ubicación geográfica, facilidad de consecución de materias primas, mano de obra y espíritu emprendedor, han hecho que Pereira se destacara desde principios de la década de 1920, en el sector de la confección y la moda, hasta llegar a establecerse incluso como uno de los sectores tradicionales y más representativos.

Es necesario reconocer de igual forma el debilitamiento por el que ha atravesado el sector durante los últimos años, trayendo consigo impactos negativos para la industria pereirana.

Evidencia de esto, son los indicadores arrojados por el DANE para el año 2010, tales como ventas internacionales, donde al realizar un comparativo entre el año 2009 y el 2010, es claro el importante decrecimiento sufrido de un año a otro. Tomando las cifras, el decrecimiento del sector confección para el 2009 fue de U\$ 482.140.937 y para el 2010 de U\$ 381.087.504 (Gómez, C. 2013). Las cifras y tendencias anteriores permiten proyectar incluso un panorama donde dada la situación de desventaja de estas empresas frente a sus competidores nacionales e internacionales, tenderían a desaparecer gran cantidad de estas industrias (pequeñas, medianas y grandes) (Gómez, C. 2013).

Por estas razones, es que los últimos planes de desarrollo municipal para Pereira, han apuntado al fortalecimiento de la industria manufacturera y muy especialmente al sector textil-confección. De manera más precisa, **el plan de desarrollo municipal para el periodo 2010-2015** plantea la inyección de estímulo para el sector textil-confección, reconocido incluso como sector tradicional de la ciudad. En uno de los apartes del plan, se sostiene como el primer objetivo es el fortalecimiento de sectores estratégicos como el denominado tradicional, compuesto por el café, las confecciones y el comercio. De tal forma, se visualiza la importancia actual de este subsector para la economía de la ciudad y el papel que representa en los esfuerzos de gestión pública por incentivarla.

Dadas estas condiciones del contexto, consideramos que es necesario que el sector empresarial y académico principalmente, se preocupe por potencializar nuevamente este sector que involucra textil-confección-moda. La investigación, los procesos de diagnóstico, el planteamiento de planes de mejoramiento, y el emprendimiento de nuevos negocios, pueden ser mecanismos efectivos que aporten el impulso que se necesita.

Por esta razón, y a provechando situaciones como la baja participación en el desarrollo de marcas de ropa femenina por parte de las industrias de confección de la región, ventajas competitivas de la ciudad, entre otras, el presente proyecto se fundamenta en el desarrollo de un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción de prendas de vestir exclusivamente para mujeres, fundamentada en el desarrollo y posicionamiento de una marca propia que identifique y resalte el papel de la mujer en los nuevos escenarios de la actualidad.

De esta forma, el proyecto aporta no solo desde el aspecto económico, robusteciendo el tejido empresarial de la región, sino que a su vez fortalece de manera particular el debilitado sector manufacturero de la ciudad, sumado a los aportes que desde el proceso de investigación se puedan dar a la academia que se ha encargado de estudiar los fenómenos económicos y sociales de la industria en Pereira.

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Formular un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de confección dedicada a la fabricación exclusiva de ropa femenina en la ciudad de Pereira.

## 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercados que arroje alternativas de cómo llevar a cabo el diseño del plan comercial.
- Diseñar la estructura técnica y operativa que permita la fabricación de las prendas de vestir bajo lineamientos de alta calidad.
- Diseñar la estructura administrativa y organizacional para la empresa dedicada a la confección femenina.
- Desarrollar un análisis de viabilidad financiera para la idea de negocio, a la par de una planeación financiera que asegure el sostenimiento a futuro de la empresa.
- Diseñar un modelo de negocio innovador para la empresa de confección, que facilite el proceso de posicionamiento de la marca.

## 1.2. MARCO DE REFERENCIA

### 1.2.1. MARCO TEÓRICO

Los proyectos de emprendimiento, de acuerdo al campo de acción donde se desenvuelvan, es necesario que integren diferentes conceptos teóricos que permitan estructurar las bases que soportarán el esquema empresarial. Es así como todo proceso de emprendimiento merece apoyarse en autores y postulados teóricos que sirvan como referencia para plantear el derrotero metodológico que guiará la puesta en marcha y sostenimiento en el futuro de la idea empresarial. En nuestro caso entonces, al proponer la creación de una empresa dedicada a la producción de ropa femenina ejecutiva en la ciudad de Pereira, es necesario apoyarnos a partir de dos conceptos fundamentales: el plan de negocios, como el contenido medular que sirve de guía para el planteamiento y estructura del negocio, y la moda, como el centro sobre el cual giran los esfuerzos de las actividades a desarrollar en el proyecto.

#### 1.2.1.1. El plan de negocios

Teniendo clara esta premisa, abordamos el concepto de plan de negocios desde la definición aportada por Oscar Bravo, dónde explica como éste es: *“la guía que indica el camino a seguir para la creación de una empresa, la reestructuración de la misma, o, el camino para emprender negocio.”* (Bravo, 2010)

De acuerdo con esta definición, cuando el autor sostiene que el plan de negocios indica el camino a seguir, lo presenta entonces como el esquema o plan metodológico que le brinda al emprendedor la ruta de acción para iniciar el desarrollo del proyecto. De esta manera, se muestra cómo el documento maestro que contiene los conceptos de planeación, organización y dirección desarrollados por el emprendedor o agente empresarial, busca dar viabilidad y sostenimiento eficaz al proyecto en el tiempo.

Todo empresario o emprendedor, tiene la responsabilidad de armarse de los recursos necesarios (intelectuales y materiales), que le aseguren un nivel de asertividad mayor en la toma de decisiones que involucren su concepción de negocio: trátase de emprendimiento o un re-direccionamiento empresarial. En palabras de Peter Drucker, el director de cualquier proyecto debe concebirse como el elemento dinámico que da vida al negocio; aquel que comprendiendo el sistema económico de competencia que lo rodea, es consciente que a partir de la calidad y desempeño de sus decisiones puede asegurar la supervivencia y éxito del negocio, ya que es la única verdadera ventaja que puede tener la empresa dentro del sistema (Drucker, 1979).

El plan de negocios, apoya entonces la labor del líder del proyecto, permitiendo plasmar a través de detallados análisis los factores determinantes que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la idea.

Es así como el plan contiene básicamente:

1. Naturaleza del proyecto o definición de la idea
2. Análisis de mercado
3. Análisis técnico y operativo
4. Estructura organizacional y administrativa
5. Diseño de la ventaja competitiva innovadora
6. Información y evaluación financiera

Estos elementos, analizan en conjunto los aspectos principales de los que se compone cualquier proyecto empresarial. Su análisis y estudio, permiten formular un trabajo sólido que dé respuestas consistentes a las realidades del sector; desde el punto de vista comercial, técnico, administrativo y financiero. El plan de negocios debe ser desarrollado con el objetivo de aportar solidez bien sea a la creación de empresa o al proceso de re-direccionamiento; de esta manera, el adelanto de las actividades propias del emprendimiento se ajusta a criterios objetivos, reduciendo los márgenes de incertidumbre, que como bien lo señala un reconocido autor de negocios: *“la planeación es un aspecto fundamental en la administración acertada...en los negocios...tenemos que trabajar por lo común con el menor margen de error permisible, y por ende, planear de manera adecuada se vuelve esencial”*. (Stutely, R. 2000)

Una de las causas que han llevado al debilitamiento del sector textil-confección en Pereira ha sido la falta de tecnificación y renovación por parte de los empresarios; mientras el sector en otras ciudades del país y del mundo, entraba a los nuevos esquemas empresariales, gran cantidad de empresas regionales (la mayoría industrias familiares) se fueron quedando rezagadas, perdiendo competitividad desde diferentes posiciones. La falta de introducción de nuevas tecnologías, no solo tangibles, sino desde el conocimiento administrativo y de gestión, ha generado en muchas empresas de la región un debilitamiento constante que ha llevado incluso a cierres definitivos.

El plan de negocios significa entonces, una herramienta de cambio en la forma como se administran las industrias de confección y de textil en la ciudad. Para las nuevas empresas se hace necesario entender el mercado, plantear un esquema organizacional eficiente, diseñar una propuesta de valor diferenciadora, evaluar constantemente las condiciones financieras del negocio y optimizar sus procesos productivos, elementos que desde el plan de negocio pueden ser claramente definidas.



### 1.2.1.2. Modelo de negocio y Ventaja Competitiva

El modelo de negocio es entendido como la herramienta conceptual y sistemática a través de la cual la empresa expresa la lógica en que fundamenta su actividad económica a través de elementos como generación de valor, red de aliados, capital relacional, entre otros. (Hamel, 2006, Barsh, 2008; citado por Márquez, J. 2010).

El modelo de negocio representa entonces la esencia o *knowhow* que la empresa define de manera particular y la diferencia del resto de la competencia. El modelo, debe ser diseñado teniendo en cuenta las características propias de la organización (capacidad, recursos, necesidades, enfoque) y las características del ambiente externo tales como competencia del mercado, condiciones económicas, competitivas, entre otros. Este esquema debe servir como una estrategia que le asegure una posición de ventaja sobre el resto de la competencia y un desempeño óptimo en materia de resultados globales. En otras palabras el modelo de negocio, debe ser la guía esquemática que la empresa diseñe y aplique con el fin de asegurar rentabilidad constante.

Diferentes autores, exponen como un modelo de negocios se debe fundamentar en aspectos principales que alberguen cuatro áreas específicas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder). De esta manera, para el desarrollo de nuestro proyecto, es necesario tener claramente definido lo que significa el modelo de negocio para las empresas y articularlo con la manera en que se debe estudiar el contexto que rodea a las industrias del sector confección-moda, con el fin de lograr plantear un modelo efectivo que alcance la puesta en marcha, sostenimiento y posicionamiento de la idea en el mercado. Este elemento será descrito más adelante en el diseño del plan de negocio, donde se expone la oferta de valor planteada.

De tal forma, el modelo de negocios representa de manera general el documento en el cual se describe cuál será el mercado meta al que estará dirigido la idea empresarial, la oferta y las estrategias desarrolladas por los emprendedores. Un modelo de negocios está básicamente compuesto por<sup>2</sup>:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Flujos de ventas
- Recursos y socios claves
- Estructura de costos

---

<sup>2</sup> Fundación Premio Nacional de Tecnología, A.C. Consultado en:  
[http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo\\_2011/Pdf/Modelo\\_de\\_Negocio\\_Innovador.pdf](http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf)

### 1.2.1.3. La Moda

Para la elaboración de una propuesta de creación de empresa de ropa femenina ejecutiva en la ciudad de Pereira, el concepto de moda representa un papel fundamental. Ésta se puede describir como un conjunto de costumbres que la gente adopta y que representan alguna época o lugar específicos. Se ve entonces cómo desde siempre el ser humano ha cubierto su cuerpo, ya sea con pieles para sobrevivir a las duras condiciones climáticas, con túnicas como luego lo hicieron los griegos y romanos, o con finas telas de seda. Estas tendencias fueron delimitando desde hace ya muchos años el arte de vestir y de esta manera la moda se fue introduciendo en el día a día de todas las personas.

La moda en general es entendida como uno de los fenómenos de mayor importancia en el mundo contemporáneo, es el arte del vestido, de la confección de prendas que cumplen con ciertos requisitos estilísticos y funcionales. Pero no es algo que surgió de la noche a la mañana, la moda se remonta a la necesidad del hombre por cubrir su piel para protegerla del frío, el sol y demás factores que pueden desgastarla.

Registros históricos evidencian como hombres y mujeres utilizaban vestimentas similares y de escasa calidad, se notaba como la condición social marcaba la diferencia sobre todo entre la clase más adinerada, aunque la mayoría vestía de forma similar. Acentuando particularmente que se usaba una camisa holgada como ropa interior (sayón) que cubría hasta las rodillas, sobre la cual se colocaba un vestido sin mangas (brial) mientras que en los pies se suelen calzar una especie de botas.

Sin embargo, desde el siglo XIV la forma de vestir empieza a reflejar la importancia social del individuo, los grupos religiosos empiezan también a delinear su propia moda, tomando como ejemplo así a los judíos quienes como un grupo siempre perseguido, se les identificaban por llevar acentuados y de fácil identificación vestimentas coloridas y diferentes a las demás.

Así comenzó a progresar la incursión de la moda en la sociedad, vista cada vez más como una preocupación de sentirse mejor y de una manera diferente cada momento. Se comienza a buscar ropa de mejor calidad, mejor diseño y se llega al punto de entregar grandes cantidades de oro tan solo por las mejores piezas de tela.

Es como así se logra tener una moda menos democrática e igualitaria. Se va evidenciando como las diferencias entre hombres y mujeres es cada vez más marcada y llevando a tener una moda no dividida entre estatus sociales, sino por gustos y preferencias notadas en cada persona.

Hoy en día la moda es uno de los temas más importantes a nivel mundial, el consumismo depende de ella, las culturas, la música, hasta la misma

individualidad de las personas se mide en la identidad de su forma de vestir o usar ciertos accesorios. No por nada dicen que la primera impresión puede decir mucho o que todo entra por los ojos.

Pero finalmente no se trata de ser controlado por algo o alguien más, la idea es que cada persona se sienta bien consigo misma conociendo acerca de la esencia del fenómeno de la moda, los diseñadores, la historia, las pasarelas, las marcas; y puedan elegir, particularmente las mujeres, lo que en realidad las haga sentir a gusto pleno.

Tal como lo resaltaba Cocó Channel *“La moda está en el cielo, en la calle, la moda tiene que ver con las ideas, con nuestro modo de vida, con lo que está pasando...”*

Teniendo definido entonces lo que significa la moda desde su concepción teórica e histórica y su relación con el presente proyecto de creación de empresa, se hace necesario vincular la moda con lo que ha sido el desarrollo industrial y empresarial del país, y los efectos desde el punto de vista económico que ha generado este sector a nivel nacional.

Es así, cómo entidades como Inexmoda, han resaltado la manera en que el sector textil-confección ha representado uno de los sectores más tradicionales de la economía Colombiana, destacándose en aspectos como la importante generación de empleos, producción, internacionalización y desarrollo económico a partir de grandes industrias que se han logrado consolidar como referentes del crecimiento no solo a nivel de su organización, sino estimulando al sector mismo. La actividad de la moda y la confección se ha constituido como uno de los sectores mejor proyectados a futuro y que más valor podría aportar a la economía nacional dados diferentes aspectos competitivos como los tratados comerciales.

Ejemplo de ello, es como la cadena textil/confección para el año 2010 representó el 1.0% del PIB nacional y el 10% del PIB manufacturero.<sup>3</sup>

#### **1.2.1.4. La marca como ventaja empresarial**

La marca representa el factor determinante en el proceso de expansión de una empresa que pretende ganar un posicionamiento en el mercado y más aún generar recordación entre sus clientes, con el fin de ser identificado entre la competencia.

El entorno empresarial actual se caracteriza por un esquema de mercado cada vez más competido, situación que se ha traducido en un reto para las empresas

---

<sup>3</sup>Inexmoda. En línea:

[http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento\\_sectorial\\_OEcco\\_Inexmoda.pdf](http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf)

por diferenciarse y ganar una mejor posición. La marca entonces, es entendida como el canal o mecanismo que sirve como elemento estratégico de las empresas para comunicar al mercado su propuesta de valor diferenciadora. (Núñez, E., Cuesta, P. y Gutiérrez, P. 2012)

De esta manera, para las empresas de moda en particular, al pertenecer a un sector cada vez más competido, la gestión de marca es un aspecto de vital importancia que permitirá crear una estructura mucho más sólida desde diferentes aspectos.

Actualmente, las empresas que posean en su visión la idea de consolidarse en el mercado como organizaciones líderes, es necesario que interioricen desde su enfoque gerencial la importancia de concebir, desarrollar y gestionar una marca que identifique a la empresa del resto de la competencia y que transmita eficazmente su esencia a todos los agentes que conforman su ambiente; muy en especial al cliente objetivo. Una marca inteligentemente gestionada, se convierte en una estrategia contundente que logra crear un vínculo con el target, situación que necesariamente se traduce en resultados económicos positivos.

Los factores emocionales que se construyen entre la organización y sus clientes, son los que determinan en gran proporción la decisión a la hora de elegir uno de sus productos o servicios. Tal vínculo emocional se logra concretar sólo a través de la marca. (LODOS, H; 2011)

Desde el punto de vista teórico, queda claro como la generación de marca es importante en el éxito de cualquier proyecto empresarial, y en particular para la presente concepción de negocio. La construcción de una marca a partir de la cual las mujeres de la ciudad logren identificarse a la hora de elegir sus prendas de vestir, es otro de los elementos cruciales en el diseño de esta empresa de confección; se trata entonces no solo del esquema empresarial sino también de un vínculo estratégicamente pensado desde los conceptos del mercadeo, que permitan crear identidad entre la empresa y la consumidora.

## 1.2.2. MARCO SITUACIONAL

El sector de la confección a nivel nacional y regional, ha sufrido diversos cambios en los últimos años como es propio del comportamiento económico de cualquier país en vía de desarrollo.

A nivel nacional, el DANE presenta desde un enfoque cronológico, la evolución que ha tenido el sector en el país a través de las siguientes cifras:

**Tabla 1. Evolución Sector Confección Colombia**

| Evolución Sector Confección Colombia |                            |                        |  |                                      |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|
| Año                                  | Número de Establecimientos | Total Personal Ocupado | Producción Bruta (Miles de \$ de 2009) | Valor Agregado (Miles de \$ de 2009) |
| 2000                                 | 865                        | 70 402                 | 2,962,123,643                          | 1,485,173,421                        |
| 2001                                 | 818                        | 71 601                 | 3,219,640,098                          | 1,562,674,526                        |
| 2002                                 | 792                        | 74 767                 | 3,297,422,617                          | 1,605,366,597                        |
| 2003                                 | 822                        | 80 839                 | 3,728,004,274                          | 1,726,006,441                        |
| 2004                                 | 789                        | 84 923                 | 4,116,387,243                          | 1,883,200,767                        |
| 2005                                 | 805                        | 82 369                 | 4,192,773,342                          | 1,981,764,905                        |
| 2006                                 | 756                        | 77 639                 | 4,534,704,362                          | 2,154,367,728                        |
| 2007                                 | 729                        | 74 790                 | 4,517,099,774                          | 2,112,013,902                        |
| 2008                                 | 763                        | 72 140                 | 4,754,039,193                          | 2,245,226,228                        |
| 2009                                 | 950                        | 62 208                 | 4,282,816,408                          | 2,018,775,302                        |
| 2010                                 | 929                        | 59 930                 | 4,572,811,977                          | 2,005,582,215                        |
| <b>Promedio</b>                      | <b>820</b>                 | <b>73 783</b>          | <b>4,016,165,721</b>                   | <b>1,889,104,730</b>                 |

Fuente: DANE, 2011.

Gráficamente, el comportamiento de estas variables se expone de la siguiente manera:

**Gráfica 1. Evolución del Sector Confección**



Fuente: Inexmoda.

Como se puede apreciar, la variable producción ha tenido un comportamiento poco regular, presentando sin embargo una recuperación interesante para el año 2010, en el cual alcanzó un valor por producción de \$4.572.811.977. El número de empresas por su parte si ha presentado una tendencia de crecimiento, demostrando un interés por parte del sector empresarial por poner en marcha establecimientos de manufactura confeccionista.

De manera general, el sector textil, confección, diseño y moda, adquiere relevancia en la actualidad en la economía Colombiana, en cuanto representa más del 5% del total de exportaciones del país y ocupa más de 130.000 personas en su actividad productiva, tal como lo expone el Informe Final Sector textil, confección, diseño y moda, emitido por el Ministerio de comercio, industria y turismo en el 2009.<sup>4</sup>

El mismo informe trae a colación las adversidades por las que atraviesa el sector actualmente dadas a altos niveles de amenaza tanto en el mercado local como global. Sin embargo, a su vez reconoce el potencial de respuesta y su intención por desarrollar habilidades necesarias para asegurar una posición en el mercado local que le permite convertirse en líder en la región americana y ganar así participación en oportunidades de mercado globales. Para ello, el ministerio sostiene la necesidad de fortalecer cinco aspectos claves del sector:

- Recurso humano
- Marco normativo
- Fortalecimiento de la industria
- Promoción de la industria
- Infraestructura

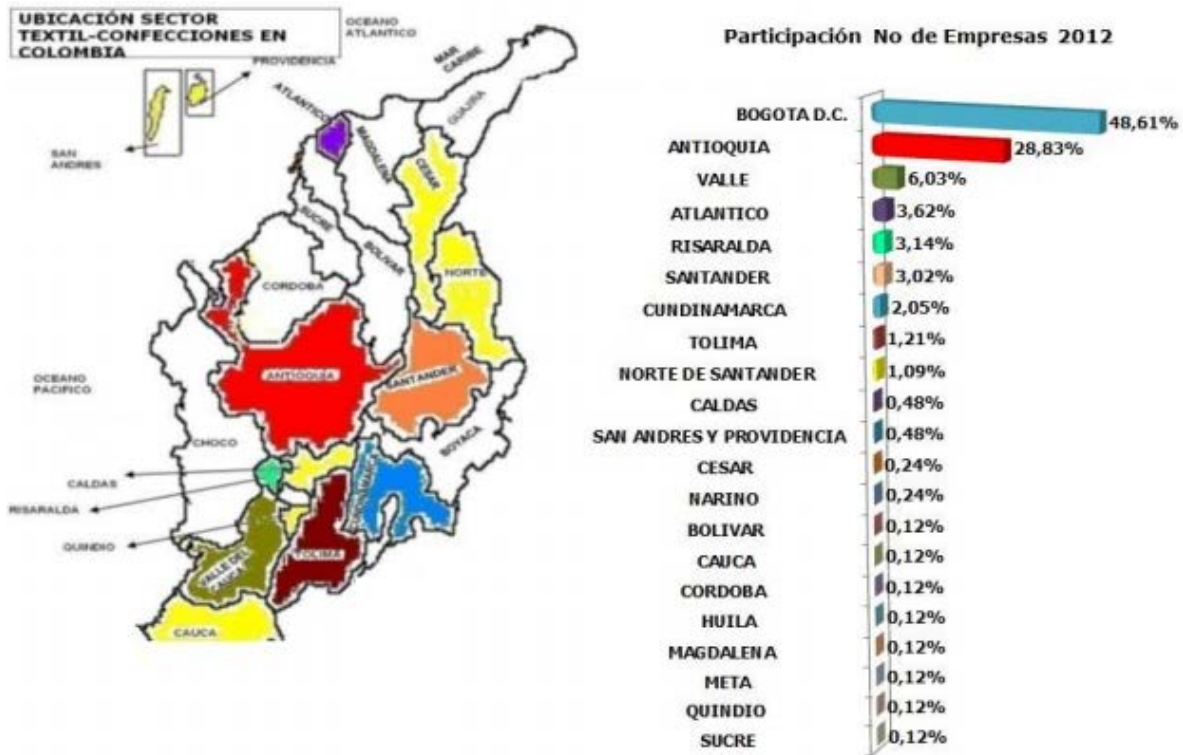
En otras palabras, el sector cuenta con las capacidades y proyecciones necesarias para sobresalir en el comportamiento industrial del país y llevar a cabo un cambio positivo en su desempeño.

De manera regional, actualmente se encuentra que Risaralda desde su participación en número de empresas a la producción del sector, aporta con el 3,14%, ocupando el quinto lugar a nivel nacional. De manera más representativa, la superintendencia de sociedades presenta la siguiente información para el 2012:

---

<sup>4</sup> Informe final Sector textil, confección, diseño y moda. 2009. Consultado en: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Textiles%20y%20Confecciones.pdf>

**Gráfica 2. Participación en número de empresas a la producción del sector.**



**Fuente: Superintendencia de sociedades**

En el gráfico se puede apreciar, que si bien el departamento no cuenta con el mayor aporte de productos textil-confección, si ocupa un lugar interesante en comparación con los otros departamentos de Colombia, siendo superada en un poco porcentaje por el departamento de Atlántico. Esta apreciación, da muestra que a pesar del debilitamiento indudable que ha sufrido el sector industrial a causa de diversos factores económicos, aún la región risaraldense se destaca significativamente por sus aportes en materia productiva.

En conclusión, tomando como referencia un documento de la Red de observatorios regionales del mercado de trabajo, en él se sostiene que Risaralda debe apuntar al *“fortalecimiento de unas apuestas productivas, dentro de las cuales se destaca en el sector agroindustrial, la actividad cafetera y, dentro del sector industrial, la actividad de las confecciones.”*<sup>5</sup> Esto con el objetivo de fortalecer las capacidades locales (desde estos sectores productivos) que permitan integrar productivamente la población general de la región, impactando significativamente en problemas como la pobreza y la vulnerabilidad, dos factores de retraso económico.

### 1.2.3. ESTADO DEL ARTE

<sup>5</sup> Estudio de Mercado laboral en Risaralda con énfasis en café y confecciones. Red ORMET. 2012

Molina (2005), citando a Vargas y Calvo (1987), resalta cómo el estado del arte es un estudio analítico del conocimiento que tiene como objetivo detallar de manera sistemática la producción alrededor de un área del conocimiento específico y que luego ésta permita entablar una reflexión profunda acerca de las tendencias y vacíos de un área determinada.

Bajo esta premisa, el estado del arte que se construye en el presente proyecto investigativo, busca exponer cuáles han sido las investigaciones que se han planteado entorno a los procesos de creación de empresas dedicadas a la actividad de la confección y la moda; dirigidas además específicamente al consumo de las mujeres. A partir de esta revisión, se logra evaluar diversos elementos que aportan a la adopción de una perspectiva mucho más amplia y crítica frente al negocio. Tales elementos pueden ser definidos como la identificación de las tendencias que los emprendedores han tenido a la hora de plantear la idea de negocio, los vacíos conceptuales o investigativos que existan, las fortalezas, las debilidades, las metodologías empleadas, entre otros.

Iniciando entonces, es preciso destacar como por ejemplo en la tesis doctoral de BAENA (2003) titulada *“Propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de la confección textil”*, si bien no constituye un proyecto de creación de empresa, el autor realiza un planteamiento con el fin de acercarse hacia la creación de un modelo para el análisis y diagnóstico de las Pymes soportado desde la cooperación y las competencias para lograr competitividad en las empresas del sector textil-confección del Departamento de Risaralda. En las conclusiones arrojadas por el estudio, se destaca cómo estas empresas desconocen los proyectos de desarrollo regional y nacional, situación que necesariamente afecta la competitividad del sector, sumado al hecho de la casi nula vinculación entre el sector de confección-textil y las universidades. A partir de esta investigación, se evidencia la inversión de esfuerzos por diagnosticar la situación de las empresas pertenecientes a este sector productivo y muy especialmente determinar el nivel de competitividad frente al mercado nacional e internacional. El estudio de la competitividad, es un factor central que necesariamente repercute en procesos de creación de nuevas empresas como es el caso del presente proyecto.

Sin embargo, a pesar de los evidentes vacíos estructurales que rodean al sector confección y moda; éste no ha sido un impedimento para los emprendedores de la región.

Susana Ramos (2007) por ejemplo, en la elaboración de su tesis de maestría, plantea la viabilidad para la fabricación, comercialización y exportación de ropa clínica en Bogotá. El trabajo a pesar de no centrarse en el campo de la moda pero sí de la confección, da pautas acerca de cómo se han abordado los procesos de emprendimiento en este tipo de negocios. La necesidad de fortalecer alianzas con



proveedores y fortalecer la utilización de fibras con antibacterial, diseño, logística y transporte integrado en todo el proceso productivo, son algunos de los aspectos clave que la autora destaca para justificar la implementación de su idea de negocio. Como resultado, la investigadora expone que este tipo de empresas deben incorporar en su ventaja competitiva entre otros elementos, la mejora constante de tecnología de producción y métodos de distribución.

Otro proyecto de grado llevado a cabo en la Universidad la Sabana, denominado *Plan de negocios. Ropa interior femenina "Morango"*<sup>6</sup>, donde sus autores bajo la intención de potenciar una empresa ya constituida, pero afectada por el desarrollo de un funcionamiento informal desde su esquema organizativo; plasman el diseño de toda la estructura empresarial que permita formalizar la producción y comercialización exclusiva de ropa interior femenina. El proyecto si bien no presenta interés en la fabricación de prendas de vestir externas, contiene elementos dignos de ser analizados en el estado del arte y que denotan tendencias en el ámbito nacional a la hora de emprender este tipo de negocios. Como conclusiones, los investigadores aseguran que es fundamental para el éxito de la puesta en marcha de la idea, fortalecer y aumentar los canales de distribución y comercialización de los productos; en este caso resulta interesante como coinciden con una de las apreciaciones del proyecto de grado mencionado anteriormente que resalta la importancia en la mejora de los métodos de distribución. Por otra parte, sostienen que el plan de negocios es viable desde el punto de vista económico siempre y cuando se mantengan factores como una tendencia regular en la demanda, estabilidad en los precios de los insumos y el crecimiento de la población objetivo. De lo anterior se puede apreciar cómo destacan la importancia del panorama externo de la empresa como factor determinante de éxito, ganando más importancia incluso que la sinergia entre las partes de la estructura interna de la organización.

Se puede evidenciar entonces, cómo desde diversas investigaciones, se ha trabajado el tema de la consolidación de empresas de confección y moda, y como a la par de diseñar el plan de negocios que permite la viabilidad de la idea empresarial, han invertido también esfuerzos por diagnosticar cuál es la situación real del sector y luego a partir de estas apreciaciones, aprovecharlas en el desarrollo de sus proyectos.

---

<sup>6</sup> Montoya, Mora, Peña, Reyes. Plan de negocios. Ropa interior femenina Morango. Universidad de la Sabana. 2011

## 1.2.4. MARCO CONCEPTUAL

### **Plan de negocio:**

Específicamente hace referencia al estudio detallado y cuidadoso acerca de la idea y/o proyecto de negocio, con una correspondiente información acertada y pertinente que permiten su comprensión y análisis general.

### **Moda (femenina):**

La moda representa directamente las tendencias y/o géneros repetitivos y cambiantes que están en la capacidad de marcar o modificar la conducta de una persona. Como bien lo mencionó un experto del tema: “La moda es más bien una cierta regla del cambio, un cierto régimen del gusto, aquel por el cual el gusto está ligado al tiempo, de ahí que lo que le gusta hoy, mañana está superado.”UgoVolli 1988<sup>7</sup>

### **Confección:**

Se refiere al acto de transformar diferentes partes en una sola, uniéndolas y combinándolas de la mejor manera; en caso puntual, se trata de tomar y seleccionar diferentes hilos y telas para transformarlas en prendas de vestir.

### **Marca:**

Marca hace referencia al signo representante de la identidad de una empresa que permite al empleador desarrollar su estrategia de competitividad, además de contar con la capacidad de distinguirse ante las demás empresas existentes especialmente las comercializadoras de la misma especie de productos en un mercado.

### **Ventaja competitiva:**

Ventaja competitiva quiere decir a todas aquellas características diferenciales dentro de situaciones tradicionales que puede tener una empresa con respecto a sus competidores, que además brinda la capacidad de estar sostenible en el tiempo, de tener una mejor posición para poder defenderse y mantener los mejores clientes.

### **Innovación:**

---

<sup>7</sup> Consultor científico de Treccani para temas relacionados con la moda y seminarios celebrados en Bonn, Volterra, Lima y Nueva York.

La innovación es vista como la creación o modificación de un producto, ella está en la capacidad de estar en continuo movimiento creando valor a lo existente o creando lo no existente, permitiendo generar grandes beneficios empresariales. Tal como lo indica un interesado del tema:es como "la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social" (Frascati)

### **Valor agregado:**

Característica o servicio extra poco común o poco usado por las demás empresas competidoras, que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor y una mayor diferenciación a la empresa que lo genera.

### **Competitividad empresarial:**

Competitividad entendida como la referencia con capacidad de respuesta y anticipación de las demandas y necesidades del entorno, ésta permite que cualquier empresa u organización pueda desarrollar y mantener unas claras ventajas competitivas para sostenerse con fin de destacarse ante las demás existentes en el entorno en que actúa.

### **Diseño (de modas):**

Diseño de modas hace referencia al arte dedicado al diseño de ropa (particularmente para este caso) al igual que de accesorios, que han sido creados con un fin único influenciado por la cultura y la sociedad en un tiempo específico. Este diseño suele basarse e importarse por aspectos como estética, ergonomía, personalidad, emociones y hasta por aspectos situacionales.

### 1.3. DISEÑO METODOLÓGICO

Dada la condición de plan de negocio que representa el presente proyecto y sus características particulares, se ha determinado como una investigación de tipo exploratoria. A partir del planteamiento de la presente idea de negocio, se pretende transformar la oferta brindada tradicionalmente por las empresas de confección y moda en la ciudad de Pereira hacia la población femenina. Por tal razón se hace necesario para el cumplimiento de los objetivos que dan viabilidad a la puesta en marcha de la idea de negocio, explorar diferentes elementos propios de la estructura general de cualquier empresa, relacionándolos a su vez con las características propias del sector económico donde se ubican sus operaciones. Este análisis es el que permite (involucrando factores internos y externos) determinar el modelo de negocio adecuado que genere ventaja competitiva y haga factible la implementación y operación de la empresa confeccionista.

La investigación exploratoria, desde su fundamentación teórica adopta adecuadamente el presente proyecto en cuanto ésta reconoce las aproximaciones realizadas a fenómenos o situaciones desconocidas, con el objetivo de contribuir a partir de la generación de ideas en el abordaje metodológico de un suceso investigativo particular. (GRAJALES, G.)<sup>8</sup>

De esta manera, el desarrollo del presente proyecto se constituye como el abordaje de un proceso único, dónde se explora e indaga a partir de diferentes técnicas investigativas, administrativas, de gestión, entre otras; características que permiten como primer aspecto, diseñar el modelo de negocio adecuado, y por otra parte participar en la construcción del estado del arte de proyectos relacionados con nuestro tema central.

Metodológicamente se espera entonces cumplir con los siguientes aspectos:

---

<sup>8</sup> GRAJALES, Tevni. *Tipos de investigación*. Consultado en línea: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

**Tabla 2. Diseño metodológico**

| <b>ESTUDIO DE MERCADOS</b>  | <b>DISEÑO MODELO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL</b>  | <b>DISEÑO ESQUEMA TÉCNICO</b>   | <b>ESTUDIO FINANCIERO</b>   | <b>DISEÑO MODELO DE NEOGOCIO</b>  |
|---|---|---|---|---|
| Investigar el contexto de oferta y demanda tanto regional como nacional, investigar el tipo de consumidoras y evaluar los procesos de compra. | Plantear una estructura donde se concibe la planeación, organización, dirección, coordinación y control de la idea empresarial, bajo un concepto estrictamente estratégico. | Plantear las operaciones técnicas a desarrollar para poner en marcha las actividades productivas de la empresa. Logrando así definir las condiciones idóneas que aseguren eficiencia, eficacia y calidad para los procesos productivos. | A partir de la fundamentación en dos etapas: primero determinando la viabilidad financiera para implementar la idea de negocio y segundo, proyectando la planeación financiera. | Definir todos los aspectos que rodean la idea de negocio, diseñar un modelo de negocio fundamentado en la ventaja competitiva, que permita concebir una proyecto competitivamente viable y que modifique la situación actual de la oferta en confección y moda para el público femenino de la ciudad. |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 1. Realizar un estudio de mercado que arroje alternativas de cómo llevar a cabo el diseño del plan comercial.**

**Tabla 3. Objetivo 1.**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Procedimiento</b>   | <b>Instrumentos y herramientas</b>                                       |
|--|--|--|
| Definir la investigación de mercados para el plan de negocio que arroje los lineamientos que permitan estructurar las tácticas y estrategias del plan comercial del negocio. | Plantear los elementos constitutivos de la investigación de mercados como: estudio del comportamiento de los consumidores, segmentación del mercado, instrumentos de recolección de información. | Asesorías<br>Textos académicos/profesionales<br>Encuestas<br>Entrevistas |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 2. Diseñar la estructura técnica respectiva que permita la fabricación de las prendas de vestir bajo lineamientos de alta calidad**

Tabla 4. Objetivo2.

| <b>Estrategia</b>  | <b>Procedimiento</b>   | <b>Instrumentos y herramientas</b>   |
|--|--|--|
| Identificar las condiciones y características propias del negocio de la confección y modelar la estructura requerida para la fabricación de las prendas de vestir. | Definir los requerimientos del negocio desde el aspecto técnico y operativo como: cadena productiva, materia prima y suministros, esquema de producción, estructura de costos, mano de obra, capacidad y demanda, entre otras. | Conceptos y técnicas de producción.<br><br>Flujo de procesos<br><br>Distribución de planta |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 3. Diseñar la estructura administrativa y organizacional**

Tabla 5. Objetivo 3.

| <b>Estrategia</b>   | <b>Procedimiento</b>  | <b>Instrumentos y herramientas</b>  |
|---|---|---|
| Evaluar cuál es el modelo de estructura organizacional más eficiente para poner en marcha la idea empresarial; relacionando el esquema con las funciones administrativas necesarias que faciliten la organización y direccionamiento del negocio. | Determinar a partir de la dimensión de la idea de negocio, cuales son las funciones o procesos tácticos necesarios. | Matriz DOFA<br>Planeación estratégica<br>Encuestas<br>Documentos guías<br>Textos académicos |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 4. Desarrollar un análisis de viabilidad financiera para la idea de negocio, a la par de una planeación que asegure el sostenimiento a futuro de la empresa desde el punto de vista financiero**

Tabla 6. Objetivo 4.

| <b>Estrategia</b>   | <b>Procedimiento</b>  | <b>Instrumentos y herramientas</b>                       |
|---|---|--|
| Proyectar los escenarios futuros en los que se desenvolverá la empresa, relacionándolo con los recursos financieros necesarios para su operación. | Determinar el flujo de caja, diseñar el presupuesto de efectivo, valorar los recursos económicos necesarios para toda la operación empresarial. | Proyecciones financieras<br>Excel<br>Software financiero |

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 5. Plantear un modelo de negocio innovador y diferenciador para la idea de emprendimiento**

Tabla 7. Objetivo 5.

| <b>Estrategia</b>   | <b>Procedimiento</b>   | <b>Instrumentos y herramientas</b>   |
|---|--|--|
| Estudiar el entorno que rodea al sector de la confección, y determinar los aspectos competitivos que pueden ser adoptados para la idea de negocio | Estudiar a fondo los resultados arrojados por la investigación de mercados.<br>Determinar los factores competitivos del sector en la región principalmente | Análisis del entorno a partir de la teoría de las cinco fuerzas de Porter.<br><br>Planeación estratégica |

Fuente: Elaboración propia

**1.3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para efectos de la investigación se ha determinado tres mecanismos principales para la recolección de la información pertinente:

- Observación directa
- Encuesta
- Entrevista

Los tres instrumentos serán aplicados principalmente con la intención de tomar información relacionada con el aspecto comercial y de mercadeo que aporte al diseño del plan de negocio.

La observación directa por su parte, es aplicada en los espacios de la ciudad dónde se lleva cabo la interacción entre las empresas de confección-moda y las consumidoras. A partir de la observación se medirán comportamientos, tendencias, gustos de las mujeres que llevan a cabo el proceso de la compra de las prendas de vestir. Se aplicará principalmente en centros comerciales y almacenes de la ciudad.

La encuesta será diseñada con el objetivo que arroje información específica que sirva para el planteamiento del modelo de negocio como deseos, aspectos psicológicos alrededor de la compra, percepción del producto y el servicio, nivel de satisfacción, entre otras.

La entrevista por último, se constituye como un mecanismo abierto que permite la interacción con los participantes del esquema empresarial: consumidoras, empresarios, academia, distribuidores, entre otros. La entrevista permitirá indagar las percepciones y comentarios de estos agentes participantes.



## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **2.1 Problema de investigación de mercados**

Determinar los gustos y tendencias en el consumo de prendas de vestir exteriores por parte de las mujeres en la ciudad de Pereira.

#### **2.2 Objetivos de la investigación de mercados**

Realizar un estudio que permita identificar, recopilar, analizar y aplicar información relacionada con los procesos de consumo de ropa por parte de las mujeres en la ciudad de Pereira, en la consolidación de una empresa de confección fundamentada en el desarrollo de marca.

La investigación de mercados, servirá como guía desde el punto de vista comercial, para identificar y definir los segmentos de mercado atractivos y los tipos de productos que desean consumir las mujeres en la ciudad de Pereira (oportunidades). A partir de esta información, se establece la oferta de productos que la empresa de confección de ropa femenina deberá emitir al mercado. De manera particular, la investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar el potencial de mercado existente
- Analizar las tendencias de consumo de prendas de vestir en las mujeres (gustos y preferencias)
- Reconocer el comportamiento de consumo de las mujeres
- Consolidar la información necesaria para el diseño del plan de mercadeo de la idea de negocio
- Lograr desde el aspecto económico, aportar al crecimiento y re-consolidación del subsector confección en Risaralda, al ser uno de los más tradicionales y pilares de la economía regional.
- Desde lo social, modificar las estructuras de consumo de la mujer pereirana (y colombiana), resaltando el valor de la moda nacional.

#### **2.3 Análisis del sector**

El estudio del sector de la confección, los textiles y la moda, brinda los criterios necesarios para entender de mejor manera el comportamiento de esta porción de la economía nacional, y a partir del análisis que se pueda concluir, aportar al diseño del plan de negocio. Entender el pasado, presente y futuro de este sector es crucial para el desarrollo del proyecto.

Tomando como referencia el último Informe de Coyuntura económica Regional de Risaralda (2012)<sup>9</sup>, el estudio expone cómo en la región del Eje Cafetero durante el cuarto trimestre de este año la producción industrial disminuyó en un 3,9%, las ventas por su parte se incrementaron en 1,5% y el total del personal empleado por la industria disminuyó en un 3,4% respecto al mismo periodo del año 2011. Como dato adicional, el informe menciona que el crecimiento acumulado anual fue de:

- Producción industrial: 1,9%
- Ventas del sector: 3,9%
- Personal ocupado: 0,1%

Por otro lado, las actividades que presentaron los mayores crecimientos fueron: la fabricación de maquinaria de uso general en un 9,3%, la fabricación de lácteos en 9%, la fabricación de productos de café en 7,9% y por último la fabricación de calzado, partes y artículos de cuero con 7,6%. El sector de textiles, confección y moda no registra en este acápite.

Luego de esquematizar en general los últimos comportamientos del sector industrial y su situación en el departamento de Risaralda.

A continuación se presenta una tabla que contiene la variación de las ventas correspondientes a las actividades del sector manufacturero para el 2012:

**Tabla 8. Variación de las ventas en actividades de sector manufacturero para 2012.**

| Agrupación | Clases industriales  | Variación real | Contribución real |
|------------|--|----------------|-------------------|
| Ventas     |  |                |                   |
| 1501       | Total muestra trimestral manufacturera Eje Cafetero          | 3,9            | 3,9               |
| 1520       | Fabricación de otros alimentos                               | -3,4           | -0,4              |
| 1530       | Fabricación de lácteos                                       | 11,9           | 0,6               |
| 1560       | Fabricación de productos de café                             | 9,7            | 1,0               |
| 1580       | Fabricación de chocolate, confitería y comida para lactantes | 10,0           | 0,6               |
| 1810       | Fabricación de confecciones                                  | 4,4            | 0,3               |
| 1900       | Fabricación de calzado, partes y artículos de cuero          | 9,3            | 0,3               |
| 2100       | Fabricación de papel y cartón                                | 2,3            | 0,2               |
| 2800       | Fabricación de elaborados de metal                           | 4,8            | 0,2               |
| 2900       | Fabricación de maquinaria de uso general                     | 10,3           | 0,8               |
| 3590       | Fabricación de motocicletas, bicicletas, sillones            | 1,5            | 0,1               |
| 3610       | Fabricación de muebles de madera                             | -2,1           | 0,0               |
| 3690       | Fabricación de otras industrias                              | 0,8            | 0,3               |

<sup>9</sup> INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL. RISARALDA 2012.

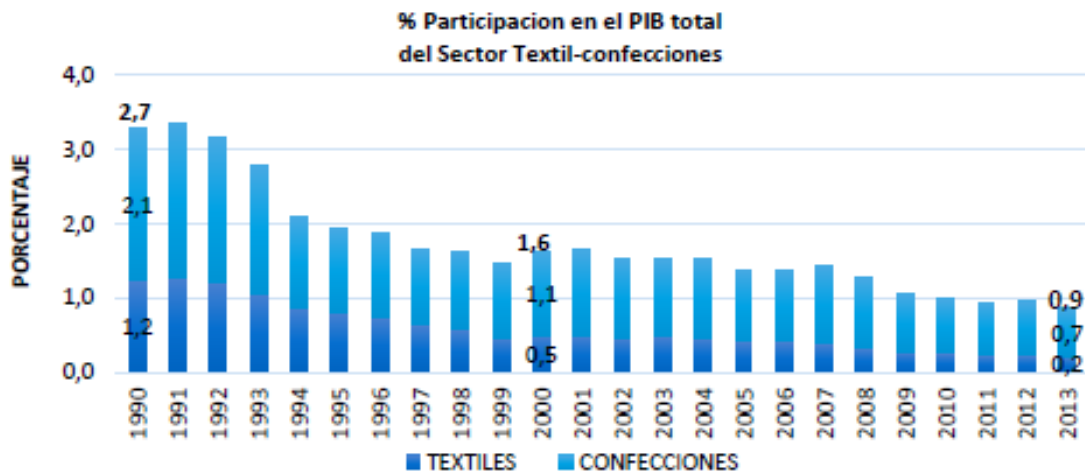
FUENTE: INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL. RISARALDA 2012.

La tabla anterior, demuestra como las **ventas** correspondientes a la **fabricación de confecciones** registró un incremento de variación real acumulada de 4,4% para el año 2012; valor que en contexto con los demás subsectores representa un incremento bajo, comparado con los obtenidos por algunos como la fabricación de lácteos o productos de café.

Respecto al empleo de mano de obra, el subsector de la confección registró un comportamiento negativo. Durante el 2012 la fabricación de confecciones disminuyó en 4,3% la ocupación de personal en sus actividades industriales, denotando un debilitamiento en el impacto laboral.

La ANDI por su parte, a través de su página institucional ofrece información relacionada con la **Caracterización y Evolución Económica del Sector Algodón, Fibras, Textil y Confección en Colombia**. En ella, entre otros aspectos sostiene como la producción de la industria Textil-confecciones en Colombia para el año 2013 representó el 0,9% del PIB total del país; el 0,7% corresponde a confecciones y el 0,2% a textiles. Se representa gráficamente:

**Gráfica 3. Porcentaje de participación en el PIB total del sector Textil-Confecciones.**



Fuente: DANE / Cálculos: ANDI

El comportamiento de la producción por parte de los textiles y la confección para los años 2012/2013, presentó una tendencia a la baja. La tabla de los resultados es la siguiente:

Tabla 9. Comportamiento de la producción para texti y confección en 2012 y 2013.

Muestra Mensual Manufacturera  
2012/2013

| Códigos<br>CIIU<br>(Rev.3) | Clases industriales                                 | Producción |       |       |      |      |       |       |       |       |      |      |      |         |
|----------------------------|---|------------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|---------|
|                            |   | Ene        | Feb.  | Mar.  | Abr. | May. | Jun   | Jul   | Ago.  | Sep.  | Oct. | Nov. | Dic. | Ene-Dic |
| 1720                       | Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles | -28,7      | -23,9 | -18,7 | 10,8 | -6,3 | -16,3 | -12,5 | -9,9  | -10,7 | -7,8 | -0,7 | 13,1 | -9,9    |
| 1740                       | Otros productos textiles                            | 0,0        | 2,3   | -14,6 | 17,3 | -1,4 | -5,2  | 2,4   | -14,7 | -3,1  | 7,1  | -2,5 | 11,7 | 0,1     |
| 1750                       | Tejidos y artículos de punto y ganchillo            | -0,5       | 0,0   | -10,5 | 24,0 | -2,2 | -8,6  | 6,2   | 1,1   | -6,6  | 1,8  | 6,3  | -6,4 | -1,3    |
| 1800                       | Prendas de vestir, confecciones                     | -18,1      | -9,6  | -24,3 | 0,2  | 2,0  | -10,8 | -11,1 | -8,4  | -9,0  | -6,1 | 21,2 | -4,9 | -5,6    |

FUENTE: DANE. Cálculos: ANDI

Las estadísticas demuestran que luego de la Clase de Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, la cual registró una disminución en promedio para el año del 9,9%, sigue la sección de Prendas de vestir y confecciones la cual disminuyó en 5,6%, evidenciando un importante decrecimiento en materia de producción.

Cuando se analiza por su parte los índices de ventas del sector, se encuentra como también este concepto de la industria se reduce en un 3,1%. La tabla con la información es la siguiente:

Tabla 10. Muestra mensual manufacturera 2012 y 2013.

Muestra Mensual Manufacturera  
2012/2013

| Códigos<br>CIIU<br>(Rev.3) | Clases Industriales                                 | Ventas |       |       |      |      |       |       |       |       |      |      |      |         |
|----------------------------|---|--------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|---------|
|                            |   | Ene    | Feb.  | Mar.  | Abr. | May. | Jun   | Jul   | Ago   | Sep   | Oct  | Nov  | Dic  | Ene-Dic |
| 1720                       | Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles | -7,4   | -18,5 | -21,2 | 8,2  | -7,2 | -7,5  | -8,0  | -8,9  | -1,1  | -3,7 | -3,1 | 9,0  | -6,7    |
| 1740                       | Otros productos textiles                            | 3,4    | -8,4  | -8,7  | 15,2 | -2,3 | -8,5  | 3,8   | -14,7 | 3,8   | 11,0 | -8,9 | 4,7  | 0,2     |
| 1750                       | Tejidos y artículos de punto y ganchillo            | 4,2    | 7,9   | -21,2 | 6,6  | 0,4  | -9,8  | -9,0  | 1,1   | -5,8  | -2,1 | -4,2 | -8,8 | -4,5    |
| 1800                       | Prendas de vestir, confecciones                     | -10,3  | -10,4 | -25,5 | 3,7  | 7,6  | -16,7 | -10,6 | -8,4  | -11,4 | 0,6  | -1,4 | 19,4 | -3,1    |

Fuente: DANE / Cálculos: ANDI

Por otra parte, la ANDI expone una estadística bastante importante: el comportamiento del comercio exterior en algodón, fibras, textil y confección. Esta información brinda una perspectiva de lo que ha sido la producción, las

exportaciones, las importaciones y el consumo aparente de textiles y confección. En ella se ve entonces como la exportación específicamente de confecciones para el año 2012 sufre una variación incremental del 5,6% contrastando con una variación negativa para el 2013 de 11,4%. De acuerdo con los valores expuestos en la siguiente tabla, las exportaciones de confección desde el 2010 venían en crecimiento para el 2013 disminuir significativamente. La tabla con estas cifras se muestra a continuación:

**Tabla 11. Sector textil y confecciones.**

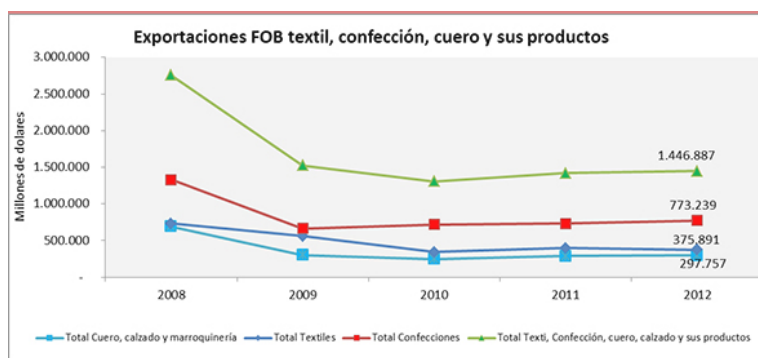
| Sector Textil y Confecciones |       |       |       |       |             |        |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------|--------|
| Millones de dólares          |       |       |       |       |             |        |
|                              | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | Variación % |        |
|                              |       |       |       |       | 2012        | 2013   |
| PRODUCCION                   | 4.991 | 5.598 | 5.673 | 5.258 | 1,3%        | -7,3%  |
| TEXTIL                       | 2.434 | 2.665 | 2.600 | 2.407 | -2,4%       | -7,4%  |
| CONFECCIONES                 | 2.557 | 2.933 | 3.073 | 2.808 | 4,8%        | -8,6%  |
| EXPORTACIONES                | 1.062 | 1.131 | 1.149 | 995   | 1,6%        | -13,4% |
| TEXTIL                       | 344   | 399   | 376   | 310   | -5,8%       | -17,6% |
| CONFECCIONES                 | 718   | 732   | 773   | 685   | 5,6%        | -11,4% |
| IMPORTACIONES                | 1.574 | 2.300 | 2.334 | 2.315 | 1,5%        | -0,8%  |
| TEXTIL                       | 1.146 | 1.599 | 1.491 | 1.455 | -6,8%       | -2,4%  |
| CONFECCIONES                 | 428   | 701   | 843   | 860   | 20,3%       | 2,0%   |
| CONSUMO APARENTE             | 5.265 | 6.422 | 6.713 | 6.501 | 4,5%        | -3,2%  |
| TEXTIL                       | 2.989 | 3.578 | 3.622 | 3.527 | 1,2%        | -2,6%  |
| CONFECCIONES                 | 2.276 | 2.844 | 3.090 | 2.974 | 8,7%        | -3,8%  |

Consumo Aparente: Producción + Importaciones – Exportaciones

Fuente: DIAN / Cálculos: ANDI

**El observatorio económico de Inexmoda**<sup>10</sup> por su parte, representa igualmente de manera gráfica el comportamiento de las exportaciones de textil, confección, cuero, calzado y marroquinería en el país. En la información expuesta, la entidad señala que las exportaciones de confecciones para el año 2012 fueron de US\$773.239 millones de dólares, aumentando así en 5,5% respecto al 2011. La gráfica es la siguiente:

**Gráfica 4. Exportaciones FOB textil, confección, cuero y sus productos.**



FUENTE: INEXMODA

<sup>10</sup> EN LÍNEA: <http://observatorio.inexmoda.org.co/cifras-economicas/>

Inexmoda igualmente, en una presentación oficial<sup>11</sup> expone la participación de las ciudades en cuanto a producción y ventas nacionales de confección durante el año 2009 (más recientes estadísticas). La distribución es la siguiente:

**Tabla 12. Participación de ciudades en cuanto a producción y ventas nacionales de confección en 2009.**

| <b>Áreas Metropolitanas</b> | <b>Producción Bruta</b> | <b>Ventas</b> |
|-----------------------------|-------------------------|---------------|
| Bogotá                      | 34,6%                   | 37,7%         |
| Medellín-Valle de Aburrá    | 42,5%                   | 41,7%         |
| Cali                        | 9,3%                    | 10,6%         |
| Barranquilla                | 2,7%                    | 2,3%          |
| Bucaramanga                 | 1,6%                    | 1,4%          |
| Cartagena                   | 0,0%                    | 0,0%          |
| Cúcuta                      | 0,1%                    | 0,1%          |
| Manizales                   | 0,3%                    | 0,3%          |
| Pereira                     | 3,8%                    | 2,6%          |
| Resto del país              | 5,1%                    | 3,2%          |
| Total general               | 100%                    | 100%          |

FUENTE: ANDI

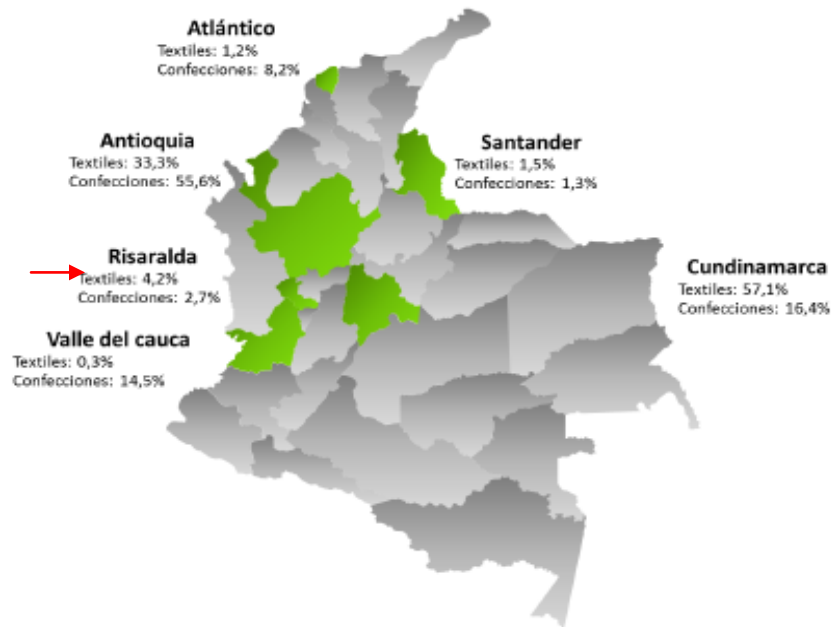
Retomando la información ofrecida por la ANDI, ésta entidad presenta la siguiente gráfica donde plasma el comportamiento en exportaciones de algodón, fibras, textil y confección del país, seccionado desde los diferentes departamentos:

**Gráfica 5. Principales departamentos de exportación de algodón, fibras, textil y confección en Colombia.**

<sup>11</sup> EN LÍNEA:

<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Presentaci%C3%B3n%20EAFIT%20web.pdf>

### Principales Departamentos de Exportación de Algodón, Fibras, Textil y Confección en Colombia



Fuente: DIAN / Cálculos: ANDI

En la gráfica, la entidad que representa el sector empresarial del país, hace una clasificación de los principales departamentos que exportan productos relacionados con el algodón, fibras, textil y confección. Risaralda por su parte, puede observarse cómo en materia de exportación de confecciones ocupa el quinto lugar de los 6 departamentos, aportando con el 2,7%; en cuanto a textiles, ocupa el tercer lugar exportando el 4,2% del total de textiles.

De manera general, los anteriores datos que conforman una información relevante que permite describir el comportamiento en el mercado del sector textil-confección, evidencia retos significativos para los gremios empresariales, la academia, el gobierno y en general todas las entidades que intervienen en el desarrollo económico del país. De manera particular, para la presente idea de negocio, estos retos abordados de manera estratégica pueden representar oportunidades para potenciar el desempeño de las actividades de producción y comercialización de los productos de vestuario. Tales oportunidades podrían ser:

- Aportar desde la iniciativa de emprendimiento al crecimiento de las actividades manufactureras de la confección.<sup>12</sup>
- Aportar al incremento en ventas del sector confección, quien para el 2012 logra un avance de 4,4% de crecimiento

<sup>12</sup> Tomando como referencia el progreso en la fabricación de calzado, partes y artículos de cuero, que como se referencia anteriormente, para el año 2012 alcanzó un incremento del 7,6%, superando así un comportamiento negativo desde años anteriores

- Impulsar la producción de artículos confeccionistas, la cual desde el año 2010 ha presentado un comportamiento de crecimiento
- Estimular el consumo de prendas de vestir, quien ha presentado de igual forma incremento constante anual desde el 2010
- Potenciar la participación de Risaralda en cuanto a la producción de artículos de confección en el país, buscando superar el actual 3,8% de producción bruta a nivel nacional.

Como conclusión, citamos la apreciación de una académica relacionada con el emprendimiento quien sostiene:

*“Al involucrarse en actividades productivas, el emprendedor desempeña una función dual. La primera función consiste en descubrir las oportunidades de beneficio no explotadas. Esto traslada la economía desde un punto económicamente (y tecnológicamente). La segunda función se lleva a cabo a través de la innovación. En este papel de innovador, el emprendedor expande las posibilidades de producción. Este cambio representa la verdadera naturaleza del crecimiento económico, un aumento del output real debido al aumento de la productividad real.”* (MANNITI, 2013)

En síntesis, lo que sostiene la autora, es el hecho que los procesos de emprendimiento necesariamente aportan de manera positiva a la economía de la región o país donde se lleven a cabo, desde dos aspectos fundamentales: dinamismo de la economía a partir del aprovechamiento de oportunidades e incremento de la productividad global del sector a partir de la innovación.

De esta manera, articulando tal apreciación con las posibles oportunidades presentes en el sector de la confección descritas anteriormente, el hecho de dar vida a la presente idea de negocio, aporta en si misma al fortalecimiento de este sector económico, dinamizando tanto los procesos productivos como el estímulo al consumo de este tipo de productos.

Así mismo, al revisar la variable tecnológica en el sector empresarial dedicado a la confección en el país, se encuentran conclusiones determinantes que explican el debilitamiento o pérdida de competitividad del sector en los últimos años, máxime, cuando las fronteras económicas se han abierto dando paso a procesos comerciales mucho más dinámicos y competitivos.

Bancoldex por ejemplo<sup>13</sup>, sostiene en uno de sus documentos informativos que:

“Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia (CIDETEXCO), encuentra que la cadena productiva presenta brechas tecnológicas y de competitividad frente a países como China, Brasil y Estados Unidos. En efecto, la industria textil colombiana registra rezagos en diferentes campos: i)

<sup>13</sup> BANCOLEX, 2011. Consultado en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep27-10.pdf>



desarrollo empresarial, ii) desarrollo tecnológico e investigación, iii) ahorro, inversión y financiación, iv) capital físico, v) capital humano y, vi) instituciones y políticas para la competitividad.”

Esto explica, grosso modo, cual ha sido la posición tecnológica del sector y las debilidades que su desactualización generan frente a la competencia.

## 2.4 Análisis del Mercado

A través del análisis de mercado, se diagnostica cómo se encuentra actualmente la estructura del mercado a nivel nacional como marco de referencia y a nivel regional como espacio específico donde actuará la idea de negocio.

De manera general, se cita un documento de LegisComex (2012), donde en él sostienen que durante *“...el 2011, el consumo de los colombianos en el mercado del vestuario se estimó en 7,7 billones de pesos (COP). De estos, el 75% viene de la compra de productos nacionales, pues la población mantiene una preferencia por los artículos del país (vestidos, blusas, jeans, bolsos, vestidos de baños entre otros) sobre los importados...”*

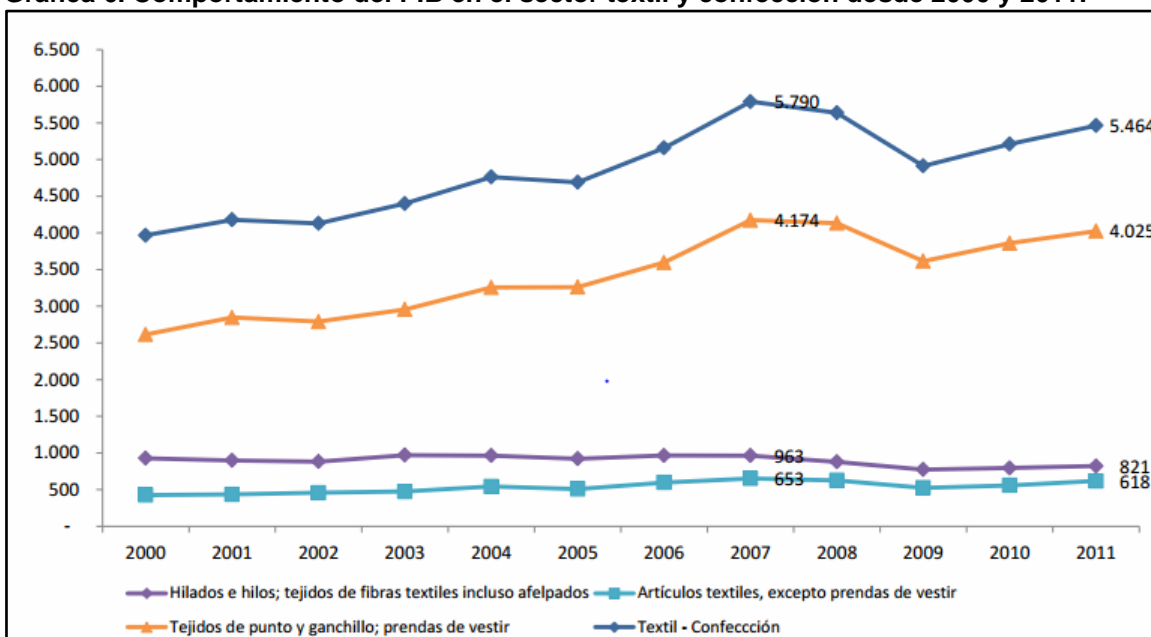
Igualmente, presentan una perspectiva general sobre el comportamiento de compra de los consumidores colombianos, exponiendo como los productos de mayor consumo durante el 2012 fueron los jeans y pantalones con una frecuencia de compra de 29,8%, seguidos de las blusas y camisas (16,6%) y los vestidos de baño y ropa interior (14,7). Por otra parte, es importante resaltar la frecuencia de compra de los colombianos, en la cual el 42,2% de la población (mayoría) realiza compras de prendas de vestir semestralmente.

Respecto a la situación específica de consumo de prendas de confección por parte de las mujeres en el país, tomamos como referencia un sondeo realizado por la firma Yanbal denominado “Sensor de la mujer Colombiana”. En el análisis se asegura que las mujeres en un ***“... 64 por ciento dice que la ropa es muy influyente para sentirse bonitas, especialmente en los rangos de 18 a 24 años y de 55 a 60. Esto coincide con las cifras del reciente Observatorio de la Moda InexmodaRaddar, que indica que las colombianas representan el 30 por ciento del mercado de la ropa, con un consumo de 2,94 billones de pesos en el 2010.”***

De acuerdo con lo anterior, es indudable el potencial que posee en la actualidad la fabricación y comercialización de ropa en el país, sumado igualmente al potencial de nuestro departamento por hacer frente a las debilidades en este sector empresarial, reflejadas en oportunidades de crecimiento.

Es importante resaltar además la dinámica del comportamiento del PIB en el sector textil y confección desde el año 2000 hasta 2011 (expresado en miles de millones de pesos):

**Gráfica 6. Comportamiento del PIB en el sector textil y confección desde 2000 y 2011.**



FUENTE: INEXMODA, observatorio económico.

En el gráfico, se puede observar cómo durante el año 2008 y 2009, hay un decrecimiento importante en la participación del PIB, pero que a partir del 2010 empieza a figurar una recuperación.

Igualmente, un estudio sobre el mercado de textiles y confecciones en Colombia, sostiene que si bien el consumo per cápita anual de ropa en nuestro país es pequeño respecto a otros países latinoamericanos, durante los últimos seis años pasó de 76 dólares a 114 dólares.

Exponen además el comportamiento de las ventas minoristas de prendas de vestir en el país del 2007 al 2012:

**Tabla 13. Comportamiento de ventas minoristas de prendas de vestir en Colombia entre 2007 y 2012.**

| Millones de US\$  |              |              |              |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Categorías        | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         |
| Ropa para mujeres | 1 531        | 1 782        | 1 651        | 2 034        | 2 293        | 2 534        |
| Ropa para hombres | 1 023        | 1 114        | 1 033        | 1 301        | 1 455        | 1 585        |
| Ropa para niños   | 592          | 621          | 573          | 701          | 785          | 861          |
| Accesorios        | 97           | 99           | 92           | 106          | 117          | 127          |
| Calcetería        | 196          | 211          | 197          | 246          | 273          | 299          |
| <b>Total</b>      | <b>3 439</b> | <b>3 827</b> | <b>3 547</b> | <b>4 388</b> | <b>4 924</b> | <b>5 406</b> |

Fuente: Euromonitor International. Elaboración: PROMPERÚ

Es evidente, el incremento de las ventas en prendas de vestir, y particularmente cómo la categoría de ropa para mujeres ha presentado un proceso interesante de crecimiento.

### 2.4.1 Estimación de la demanda

Según cifras del DANE, Pereira cuenta con 117.774 viviendas:

Tabla 14. Viviendas, hogares y personas en la ciudad de Pereira.

| Viviendas, Hogares y Personas |                 |                 |                |                           |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------------|
| Área                          | Viviendas Censo | Hogares General | Personas 2005  | Proyección Población 2010 |
| Cabecera                      | 99.713          | 100.946         | 358.681        | 383.623                   |
| Resto                         | 18.061          | 17.583          | 69.716         | 73.480                    |
| <b>Total</b>                  | <b>117.774</b>  | <b>118.529</b>  | <b>428.397</b> | <b>457.103</b>            |

FUENTE: DANE

A su vez, la misma entidad informa que el porcentaje de viviendas por estrato (de nuestro objeto de estudio) son:

- **Estrato 4: 14,9%**
- **Estrato 5: 10,1%**
- **Estrato 6: 6,5%**

Lo que significa que el número de viviendas por estos estratos son aproximadamente 17.548, 47.580 y 7.655 respectivamente. Adicional, en el mismo informe, el DANE expresa que el número de personas promedio por vivienda en Pereira son 3, lo que se traduce en la siguiente cantidad de habitantes por estrato:

Tabla 15. Cantidad de habitantes por estrato.

| ESTRATO  |  | 4      | 5       | 6      |
|--|--|--------|---------|--------|
| <b>NÚMERO DE VIVIENDAS</b>                     |  | 17.548 | 47.580  | 7.655  |
| <b>NÚMERO PROMEDIO DE PERSONAS POR ESTRATO</b> |  | 52.644 | 142.740 | 22.965 |
| <b>TOTAL</b>                                   |  |        | 218.349 |        |

FUENTE: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el 52,2% de los habitantes pereiranos los representan las mujeres, se tendría entonces que las mujeres pertenecientes a los estratos 4, 5 y

6, son aproximadamente **113.978 mujeres**. De este total de mujeres, según datos del DANE, el 37,2% pertenecen a edades entre 20 y 44 años, equivaliendo a un total de **42.399 mujeres**. Este valor representaría **el mercado potencial de la empresa**.

La decisión de precisar el número de mujeres entre estas edades, obedece a que son en las cuales se encuentran principalmente activas en sus vidas laborales y actividades económicas.

Como soporte respecto al consumo, tomamos un comunicado del grupo Éxito, donde señalan que *“...de acuerdo a la edad, las mujeres entre los 20 y los 30 años centran sus gastos en ropa, diversión, tecnología y educación a una mujer joven le gusta estar a la moda, son consumidoras de ropa por excelencia”*<sup>14</sup>

En cuanto al sector, una noticia económica de Portafolio, hace referencia al comportamiento del sector textil-confección durante el año 2015 sosteniendo que *“...se espera un mejor año, los empresarios del sector le están apuntando a un crecimiento del 4,5 por ciento...Algunos aspectos que los hace ser más positivos son: la inversión en infraestructura anunciada por el gobierno, la reactivación de la construcción en el impacto de las medidas para la productividad y el empleo adoptadas en el 2013 y el entorno macroeconómico favorable y mayor crecimiento mundial”*

En el periódico El Tiempo por su parte, el presidente de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero prevé que el mercado de vestuario, calzado y otras confecciones para el año 2015, un aumento en las ventas del 7% respecto al año 2014, esto explicado a través del poder adquisitivo de los consumidores de clase media y el incremento del consumo, lo cual hace que *“...marcas internacionales y locales vean oportunidades de crecimiento en el país, y por ello la apertura de tiendas de pequeño y gran formato sigue siendo pan de cada día.”*

En términos generales, el empresariado del sector vislumbra para y a partir del año 2015 un comportamiento favorable para sus negocios, superando las debilidades competitivas que se venían afrontando durante los últimos años.

---

<sup>14</sup><http://www.latarde.com/historico/39525--ellas-son-las-que-deciden-las-compras>

## 2.4.2 Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo definido para la presente idea de negocio, está constituido por **las mujeres residentes en la ciudad de Pereira, con edad superior a los 20 años**, y en especial aquellas laboralmente activas, que requieran y buscan transmitir una imagen ejecutiva, seria, equilibrada. Mujeres que buscan encontrar valor agregado en los productos que consumen, y que valoran los buenos diseños y la alta calidad. Mujeres caracterizada principalmente por su gran dinámica y participación activa en la sociedad.

La selección de este mercado objetivo se justifica al analizar en primer aspecto, las condiciones actuales del mercado. Tal y como se ha expresado en los análisis anteriores, el sector confección en el país y la región, presenta un panorama interesante de recuperación y fortalecimiento, lo que hace atractivo iniciar un proceso de emprendimiento en la región Risaraldense, destacada además históricamente como confeccionista. Desde otro aspecto, se identifica la ausencia de una marca de ropa femenina concebida desde un emprendimiento regional, que se destaque por una presencia fuerte regional y nacionalmente; situación antagónica con respecto a reconocidas marcas de ropa masculina nacidas en la ciudad de Pereira.

De esta manera, al tener claro el segmento meta al que va dirigido el proyecto, se propone como **propuestas diferenciadoras**, los siguientes elementos que permitirán ganar una ventaja sobre las empresas de la competencia:

- Generar un desarrollo y posicionamiento de marca que resalte la importancia de generar una oferta de moda Pereirana, aprovechando así el reconocimiento de la región como confeccionista y el impacto de sus diseños propios.
- Una segmentación lo suficientemente precisa, que permita generar reconocimiento en el mercado
- Diseños acondicionados a la realidad de nuestra región. Articulando estilos formales y ejecutivos con diseños y materiales frescos y dinámicos que sean acordes al clima de la región y a la personalidad general de las mujeres pereiranas.

## 2.4.3 Análisis de la competencia


A continuación se expondrá una tabla en la cual se consignan los principales competidores actuales que hacen presencia en la ciudad. Estos competidores, están representados principalmente por diferentes marcas que, luego de realizar un análisis a cerca del concepto que manejan a partir de sus prendas, representan entonces una competencia directa a la idea de negocio. El análisis realizado a cada una de la competencia, tiene por objetivo entender su participación en el

mercado: posicionamiento del producto, precios, canales de distribución entre otros, lo cual permite construir una perspectiva clara sobre las condiciones de competencia en que se desenvuelve la idea:

**Tabla 16. Análisis la competencia.**


| <b>RAGGED</b>  | <b>RAGGED®</b>  |
|--|---|
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Los productos RAGGED están diseñados para la mujer que quiere verse siempre bien y moderna en todo tipo de ocasión. Una mujer atemporal y universal siempre perfecta para demostrar su estilo en diferentes espacios y momentos.  |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | En RAGGED además del sus lookbook habituales, disponen de un lookbook semanal, para que pueda estar al día de los mejores estilos, semana a semana. En esta tienda de moda, encuentra camisetas básicas en tejido de punto con cambiantes siluetas y coloridos, pantalones de estilos variados, short, chaquetas, jeans, camisas.   |
| <b>Localización</b>  | RAGGED es una marca reconocida a nivel nacional con puntos de venta directos en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira. La ubicación en Pereira es: <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C Ciudad Victoria Cra 11 #17-20 Local: 232-233</li> <li>- C.C Parque Arboleda Circunvalar 5-20 Local: 123</li> <li>- C.C Pereira Plaza Calle 15 #13 -110 Local: 227 –</li> </ul> |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | Precios comprendidos como máximos: <p>Blazer: \$190.000<br/> Camisa: \$80.000<br/> Falda: \$70.000<br/> Vestido: \$90.000</p>   |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | RAGGED es una marca que actualmente está teniendo una mayor participación en el mercado, lo que la hace potencialmente competidora, de acuerdo a sus productos, en su mayoría no corresponden a las prendas para mujer ejecutiva, pero es de resaltar que una parte si se encuentra dedicada a ella, por medio de productos modernos, llamativos y originales.                      |

FUENTE: Elaboración propia

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>ELA</b></p>         |    |
| <p><b>Segmento al que está dirigida</b></p>           | <p>Ofrece una propuesta de moda inspirada en las mega tendencias que rigen las pasarelas internacionales, adaptada a la forma y cultura única de la mujer latina, presentada en 6 colecciones al año, además con el fin de brindar a sus clientas un look ideal, perfecto para cualquier ocasión.</p>  |
| <p><b>Características del producto y servicio</b></p> | <p>ELA es una tienda de ropa femenina, que trabaja cada día para crear productos de calidad pensados para la mujer actual. Las colecciones de ELA se caracterizan por su frescura, permitiendo a la mujer estar cómoda y guapa en todo momento. Puede elegir entre bonitos vestidos, pantalones, blusas, así como también collares y pulseras, creando la combinación perfecta entre belleza y buen gusto. ELA cuenta con una línea de Jeans, ELA JNS, con diseños ajustados que permiten resaltar la figura femenina.</p> |
| <p><b>Localización</b></p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C Pereira plaza, Calle 15 # 13 – 110 local:170 - 170<sup>a</sup></li> <li>- Centro calle 19 # 5 – 55, TEL 3354407 – 3255142</li> <li>- C.C. ciudad victoria, carrera 11b # 17 – 20 local:122 – b</li> <li>- C.C. parque arboleda, Av. circunvalar # 5 – 20 local:s132</li> </ul>  |
| <p><b>Análisis de precio de venta</b></p>             | <p>Precios comprendidos como máximos:</p> <p>Pantalón: \$80.000<br/> Blusa: \$80.000<br/> Blazer: \$130.000<br/> Vestido: \$150.000</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | ELA es una marca con amplia gama de productos para comercializar, y una parte de ellos comprenden el nombre de "Look para el trabajo", es por ello que se ha escogido como competidor ya que cuenta con esa parte de prendas femeninas que se pretenden entregar a la mujer ejecutiva. Son productos de colores neutros con estilo elegante y detallado. |
|--|--|

FUENTE: Elaboración propia

|  |   |
|--|---|
| <b>ESPRIT</b>  |   |
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Está dirigido a los consumidores de productos de lujo que se caracterizan siempre por su estilo y exclusividad. Ropa Femenina clásica y casual para mujer. (Hombre, Mujer, Niños).  |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | Sus productos son; ropa de calle, ropa interior, complementos, homewear, calzado e incluso joyería y relojes Esprit. En ropa la mujer busca la elegancia, el diseño clásico y la más fina elaboración manual, prendas esenciales, perfectas para todas las ocasiones, diseñadas para durar. Su Ropa hombre sigue una línea urbana y casual. Una amplia colección de ropa niños y otra para adolescentes, además de Esprit zapatos y Esprit Sport. |
| <b>Localización</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C Pereira Plaza, Calle 15 No. 13-110, local 145-146</li> <li>- C.C Parque Arboleda, Av. Circunvalar No. 5- 20, Nivel 2 Local 240</li> </ul>  |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | <p>Precios comprendidos como máximos:</p> <p>Camisa: \$140.000<br/> Pantalón: \$180.000<br/> Blazer: \$250.000<br/> Falda: \$180.000<br/> Vestido: \$200.000</p>  |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | Esprit, tiene la particularidad de comercializar tanto para mujeres como para hombres y niños, lo que hace que se diferencie un poco del objetivo que se tiene que es proponer una marca de ropa estrictamente  |




|  |  |
|--|--|
|  | femenina. Sin embargo, se escoge como competencia, ya que cuenta con las características que se tienen para la mujer ejecutiva, en una de las porciones de ropa comercializada para la mujer a la que está dedicada. |
|--|--|

FUENTE: Elaboración propia

|  |  |
|--|--|
| <b>MISSLULÚ</b>  | <i>misslulú</i>  |
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Crea moda urbana para mujeres jóvenes y actuales. Está dirigiendo sus productos a la mujer joven, segura, sensual, activa, contemporánea, ejecutiva, aventurera, con una gran actitud y genuinamente alegre y divertida.   |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | Misslulú es una marca que diseña, produce y distribuye jeans, prendas de vestir casual, calzados y accesorios para la mujer.   |
| <b>Localización</b>  | - C.C Parque Arboleda, Av. Circunvalar No. 5- 20, Nivel 3 Local 334A   |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | Precios comprendidos como máximos:<br><br>Falda: \$90.000<br>Blazer: \$150.000<br>Vestido: \$150.000<br>Blusa: \$ 80.000   |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | MISSLULÚ como varias de las marcas que se tienen como competidoras, no comercializa en su totalidad ropa para mujer "ejecutiva", pero se ha caracterizado como competencia ya que una porción de ella está dedicada a vestir a la mujer elegante y ejecutiva que se ha descrito inicialmente. Se habla de prendas modernas, actualizadas y con gran estilo y diseño que podrían entrar a competir con lo que se tiene pensado para este plan de negocio. |


FUENTE: Elaboración propia

| NAF NAF   |    |
|---|--|
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                                      | Una gran variedad de siluetas, colores y detalles que constituyen una propuesta de moda auténtica, funcional y contemporánea, para una mujer muy femenina, glamurosa y versátil, que le gusta sentirse siempre actual y verse bien en todas las ocasiones.   |
| <b>Características del producto y servicio</b>                            | Ropa femenina, ropa interior, accesorios, marroquinería y bisutería, es decir, comercializa productos como, Abrigos, camisas, camisetas, chaquetas y chalecos, enterizos y overoles, faldas, jeans, pantalones, shorts, vestidos. Bolsos y carteras, correas, pashminas, zapatos, ropa interior, joyería.  |
| <b>Localización</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C Pereira Plaza Calle 15 No. 13-110, Local: 227 A.</li> <li>- C.C Parque Arboleda, Av. Circunvalar No. 5- 20, Nivel 3 Local 336</li> </ul>  |
| <b>Análisis de precio de venta</b>  | Precios comprendidos como máximos:<br><br>Camisa: \$140.000<br>Blazer: \$250.000<br>Falda: \$130.000<br>Pantalón: \$130.000<br>Vestido: \$150.000  |
| <b>Posición de nuestro producto frente a la competencia (en general).</b> | NAF NAF, como varias de las marcas escogidas se ha determinado como una de las competencias, ya que cuenta con una parte de productos que están mutuamente relacionados con los productos que se pretenden comercializar a partir de este proyecto. NAF NAF no solo centra su atención en ropa ejecutiva por lo que se involucran prendas de vestir como Jeans, overoles, otros. |

FUENTE: Elaboración propia

| STUDIO F.  | Studio F.  |
|--|--|
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. Su misión es resaltar la belleza de la mujer.   |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | <p>La línea de jeans de Studio F, se amolda perfectamente a la figura femenina, realzando sus curvas, además cuenta con tres líneas de productos, enfocadas para ocasiones diferentes, de forma que siempre, tenga un modelo apropiado.</p> <p><b>Studio F Gold:</b> Prendas de última tendencia para verse chévere y cómoda todos los días.</p> <p><b>Studio F Silver:</b> Vanguardia y sofisticación para la mujer ejecutiva.</p> <p><b>Studio F Black:</b> El look perfecto para la noche perfecta.</p> |
| <b>Localización</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C. ciudad victoria, carrera 11b # 17 – 20,Local: 105</li> <li>- C.C Unicentro, Av. 30 de agosto No.75 – 51, Local A-19-18</li> <li>- C.C Parque Arboleda, Av. Circunvalar No. 5- 20, Nivel 3 Local 329</li> </ul>   |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | <p>Precios comprendidos como máximos:</p> <p>Enterizo: \$ 160.000</p> <p>Vestido: \$ 100.000</p> <p>Blusa: \$90.000</p> <p>Blazer: \$150.000</p>   |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | Studio F. se puede analizar como una marca interesante en algunos elementos como calidad, diseño y reconocimiento. Por esta razón, se ha determinado como competencia fuerte.  |


FUENTE: Elaboración propia

|  |   |
|--|---|
| <b>IBIS</b>  |   |
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Una marca muy femenina que entiende tu figura, la marca para todas las mujeres, mujeres que quieren lucir sensuales y sentirse modernas, elegantes, cómodas, muy femeninas.   |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | Ibis se encarga de comercializar productos enfocados al gusto y femineidad de la mujer, por ello ha enfocado sus ventas a los productos: Jeans, blusas, vestidos, chalecos, faldas, pantalones, enterizos, capri (pescador), braga, shorts y chaquetas.   |
| <b>Localización</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C. ciudad victoria, carrera 11b # 17 – 20, Local: 107</li> <li>- Centro, Cra 6 # 19-04. TEL 3390117</li> </ul>   |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | Precios comprendidos como máximos:<br><br>Enterizo: \$ 140.000<br>Vestido: \$130.000<br>Blazer: \$ 180.000  |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | IBIS es una marca que según lo analizado, se encuentra en gran medida concentrada en cumplir las necesidades de la mujer en ámbito de sentirse moderna y “sensual”, lo que puede indicar que no basa su atención en la mujer ejecutiva abordada en este proyecto. Se tuvo en cuenta por que contiene productos con características como las que se desean implementar para este caso. |


FUENTE: Elaboración propia

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>PATPRIMO</b></p>                        |    |
| <p><b>Segmento al que está dirigida</b></p>                               | <p>Pat primo siempre se ha distinguido por ofrecer productos de calidad y un estilo de vida lleno de aspiraciones.(Hombre y Mujer).</p>  |
| <p><b>Características del producto y servicio</b></p>                     | <p>Como la marca se centra en prendas tanto para hombre como para mujer, particularmente los productos que vende para la mujer son: camisetas, blusas, pantalones, leggings, chaquetas, faldas, sudaderas, sacos, vestidos, accesorios, perfumes, medias.</p>  |
| <p><b>Localización</b></p>  | <p>- C.C. ciudad victoria, carrera 11b # 17 – 20,Local: 209 - 210</p>  |
| <p><b>Análisis de precio de venta</b></p>                                 | <p>Precios comprendidos como máximos:</p> <p>Blusa: \$80.000<br/> Pantalón: \$80.000<br/> Vestido: \$60.000</p>  |
| <p><b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b></p> | <p>En el caso de PATPRIMO también por peculiaridad es una marca que enfoca su comercialización tanto en mujeres como en hombres, pero se debe tener nuevamente en cuenta que se ha escogido como una de las competencias, por el hecho de contar con prendas característicamente parecidas a lo que se quiere conseguir por medio de este estudio.</p> |


FUENTE: Elaboración propia

|  |   |
|--|---|
| <p align="center"><b>GRILLO'S</b></p>  |   |
| <p><b>Segmento al que está dirigida</b></p>                                      | <p>Ropa para la mujer elegante y moderna con diseños clásicos y contemporáneos.</p>   |
| <p><b>Características del producto y servicio</b></p>                            | <p>Según lo estudiado para esta marca, se puede deducir que solo está enfocado al sentido clásico que puede manejar la mujer de manera característica, por eso solo se determinan tres tipos de prendas de vestir para ella que son: Blusa, pantalón y vestido.</p>   |
| <p><b>Localización</b></p>   | <p>- C.C Unicentro, Av. 30 De Agosto No. 75 – 51, Local C-52-53</p>   |
| <p><b>Análisis de precio de venta</b></p>  | <p>Precios comprendidos como máximos:</p> <p>Blusa: \$ 75.000<br/> Pantalón: \$ 80.000<br/> Vestido: \$ 140.000</p>   |
| <p><b>Posición de nuestro producto frente a la competencia (en general).</b></p> | <p>La posición de los productos pensados frente a los productos que enseña la marca grillo's es realmente particular, ya que según las demás marcas que se han tenido en cuenta como competencia, ésta es la que más se acerca a la propuesta de productos que se pretende lanzar a partir de la marca. Esto indica que puede ser visto como la marca de competencia más directa.</p> |

FUENTE: Elaboración propia

|  |  |
|--|--|
| <b>THAX</b>  |    |
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Está dirigida a la mujer.  |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | Thax con un mercado específico que se basa en la mujer, tiene el sentido de venta de prendas para ella, que son: Faldas, blusas, pantalones, enterizos, vestidos, zapatos, accesorios y chaquetas.   |
| <b>Localización</b>  | - C.C Unicentro, Av. 30 de agosto No. 75 – 51, LOCAL B15   |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | Precios comprendidos como máximos:<br>Blusa: \$ 70.000<br>Falda: \$ 90.000<br>Vestido: \$ 150.000  |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | THAX es una marca que no cuenta con muchas tiendas para la comercialización de sus productos, por esta razón, en cuanto al reconocimiento del mercado no es muy fuerte basados en la ubicación con la que cuenta, pero ha sido escogida como competidora, ya que presenta prendas de vestir femeninas que particularmente tienen aspectos de estilo y originalidad con respecto a la imagen de mujer principal para este caso de estudio. Cuenta con productos bastante coloridos pero con un toque de atractivos y elegantes. |

FUENTE: Elaboración propia

|  |  |
|--|--|
| <b>DEREK</b>   |    |
| <b>Segmento al que está dirigida</b>                               | Derek va dirigida a las mujeres que les gusta siempre verse, sentirse bien y estar a la moda.  |
| <b>Características del producto y servicio</b>                     | Derek como piensa en que la mujer siempre se vea y se sienta bien ha definido una serie de prendas de vestir para que ella tenga el sentido de la moda y se sienta bien en todo momento y son: Jeans, blusas, shorts, vestidos, pantalones, enterizos y faldas.  |
| <b>Localización</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.C Parque Arboleda, Av. Circunvalar No. 5- 20, Nivel 3 Local 326.</li> <li>- C.C ciudad victoria, carrera 11b # 17 – 20, local: 124B</li> <li>- Alcides Arévalo, Calle 19 # 6-48, Local: 101</li> <li>- Cra. 7 #17-02. Esquina.</li> </ul>   |
| <b>Análisis de precio de venta</b>                                 | <p>Precios comprendidos como máximos:</p> <p>Falda: \$ 90.000</p> <p>Blusa: \$ 100.000</p>   |
| <b>Posición del proyecto frente a la competencia (en general).</b> | DEREK en este caso es una marca que está comenzando a contar o que cuenta ya, con un gran reconocimiento en el mercado lo que automáticamente la convierte en un competidor potencial, también además de eso porque cuenta con cierta porción de prendas que de tal manera cumplen con las particulares de las prendas ejecutivas que se pretenden comercializar en un futuro. Éstas son prendas con alta grado de calidad, con alto grado de originalidad y modernidad, que fácilmente generarían riesgo de competencia en cuanto a la comercialización de la vestimenta pensada. |

FUENTE: Elaboración propia



Al revisar la competencia actual, de manera general se puede concluir que actualmente en Pereira se cuenta con una diversidad de marcas interesantes que ofrecen sus productos a las mujeres de la ciudad. Entre todas las marcas, se identifica variedad de diseños, calidad de la ropa, precios, estilos, entre otros atributos. Esta diversidad de marcas ofrece diferentes conceptos a las mujeres, haciendo hincapié en la mujer joven, moderna y trabajadora; son marcas que a partir de sus diseños buscan resaltar las características propias de la mujer. Se encuentran entonces, marcas tanto nacionales como extranjeras; ejemplo de ellos es Studio F y ELA, dos marcas caleñas que tienen una buena aceptación no solo en la ciudad, sino en la región. Sin embargo, realizando un análisis crítico se puede concluir de igual forma, que la idea planteada en el presente plan de negocio, de brindar una oferta exclusiva de prendas formales y de estilo ejecutivo, no ha sido explotada de manera particular en la ciudad. Si bien este tipo de prendas es posible conseguirlas en diversos almacenes, no existe un sitio que le brinde a la mujer que desea aprovisionarse de un look exclusivamente formal, sobrio y con diseños ejecutivos, opciones de ropa que satisfagan estas características; bastante propias del nuevo papel de la mujer en la sociedad.

#### **2.4.4 Análisis de consumo, hábitos y preferencias de las consumidoras**

El mercado al que se dirige la presente idea de negocio, como bien se ha definido, son las mujeres habitantes de Pereira, pertenecientes a los estratos 4,5, y 6 en edades superiores a los 20 años y que busquen transmitir una imagen seria y ejecutiva en sus roles sociales.

Revisando los datos del DANE, se determina que las mujeres que clasifican en ésta segmentación, son aproximadamente 28.815.

Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población.

Se realizó entonces una encuesta para determinar el potencial de mercado y las preferencias en el consumo, por medio del muestreo por conveniencia ya que se pretendía seleccionar la muestra de la población por la razón de estar fácilmente disponible y generar bajos costos en el muestreo.

Para esto, se tomó una muestra de 68 mujeres con un nivel de confianza del 10%. La ficha técnica se muestra a continuación:

## Ficha técnica de la encuesta

1. Solicitado por:
2. Realizado por:
3. Universo: Mujeres habitantes de Pereira, pertenecientes a los estratos 4,5, y 6 entre edades de 20 a 44 años, que buscan transmitir una imagen seria y ejecutiva en sus roles sociales.
4. Fecha:
5. Área de cobertura: Principalmente en centros comerciales, y zonas residenciales de Pereira, ubicadas en estratos 4,5 y 6.
6. Tipo de muestreo: Muestreo XX. El modelo estadístico es:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{N * D^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * 42.399 * 50\% * 50\%}{42.399 * (0,10)^2 + (1,65)^2 * 50\% * 50\%} = 67,95 = 68 \text{ encuestas}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Desviación normal= 1,65

N=Población objetivo= 42.399 mujeres

p= Proporción de respuestas afirmativas= 50%

q= Proporción de respuestas negativas= 50%

D= Margen de error= 0,10

7. Técnica de recolección de datos: Se seleccionaron las mujeres que cumplían con los requisitos de la segmentación y se concertó cita previa con ellas para la aplicación de la misma.
8. Tamaño de la muestra:
9. Trabajo piloto:
10. Objetivo de la encuesta: determinar el potencial de mercado y las preferencias en el consumo de prendas de vestir
11. Preguntas formuladas: En total se plantearon 12 preguntas en la encuesta

## Diseño de la encuesta



### PREGUNTAS

1. *¿Qué marcas o almacenes prefiere usted a la hora de comprar ropa?*

---

---

2. *Para los siguientes factores defina un valor en una escala de 1 a 5, (siendo 5 el más importante) que tiene en cuenta para elegir una prenda de vestir:*

Precio \_\_\_\_\_  
Calidad \_\_\_\_\_  
Diseño \_\_\_\_\_  
Marca \_\_\_\_\_  
Moda y tendencia \_\_\_\_\_

3. *Seleccione de 1 a 5 (siendo 5 el más importante) el(los) sitio(s) donde usted prefiere comprar ropa:*

Puntos de venta \_\_\_\_\_  
A través de internet \_\_\_\_\_  
Catálogos-Revistas \_\_\_\_\_

Si seleccionó la opción Punto de venta, dónde están regularmente ubicados:

Centro comercial \_\_\_\_\_ Punto de venta \_\_\_\_\_  
Almacenes de cadena \_\_\_\_\_ Centro de la ciudad \_\_\_\_\_ Otras ciudades \_\_\_\_\_

4. *Seleccione con qué frecuencia habitualmente suele comprar su ropa:*

Semanalmente \_\_\_\_\_  
Quincenalmente \_\_\_\_\_  
Mensualmente \_\_\_\_\_  
Anualmente \_\_\_\_\_

5. *Cuál o cuáles de los siguientes elementos la motivan a comprar una prenda de vestir:*

Necesidad \_\_\_\_\_ Moda \_\_\_\_\_  
Gusto \_\_\_\_\_ Otro (cuál) \_\_\_\_\_

6. *¿De las siguientes opciones, con cuál se siente representada en su estilo?*

Informal \_\_\_\_\_ Ejecutiva \_\_\_\_\_ Vanguardista \_\_\_\_\_  
Deportiva \_\_\_\_\_ Juvenil \_\_\_\_\_ Tradicional \_\_\_\_\_  
Formal \_\_\_\_\_ Otro (cuál) \_\_\_\_\_

7. *¿Cuándo busca ropa formal y/o ejecutiva (para el trabajo por ejemplo), logra encontrarla fácilmente en algún almacén o marca particular?*

Si (cuál) \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. *¿Al momento de realizar una compra de vestuario, en promedio cuánto es el valor que invierte en ella?*

Entre 80.000 y 160.000 \_\_\_\_\_ Entre 160.000 y 250.000 \_\_\_\_\_  
Entre 250.000 y 400.000 \_\_\_\_\_ Entre 400.000 y 800.000 \_\_\_\_\_ Más de 800.000 \_\_\_\_\_

9. *¿Qué cantidad de prendas en promedio suele llevar al momento de realizar una compra? (marque con x)*

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ ¿Más?, ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

10. *¿Estaría dispuesta a pagar más precio por una prenda de mayor calidad? ¿Por qué?*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. *¿Se encuentra satisfecha con las marcas de ropa que actualmente se ofrecen en la ciudad?* Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*¿Por qué?*

\_\_\_\_\_

12. *Responda la siguiente pregunta señalando con una X un valor de 1 a 5 (siendo cinco el valor más alto), de acuerdo al grado de importancia para cada una de las prendas que se mencionarán, igualmente asigne la cantidad de ellas por compra y el valor máximo que está dispuesto a pagar.*

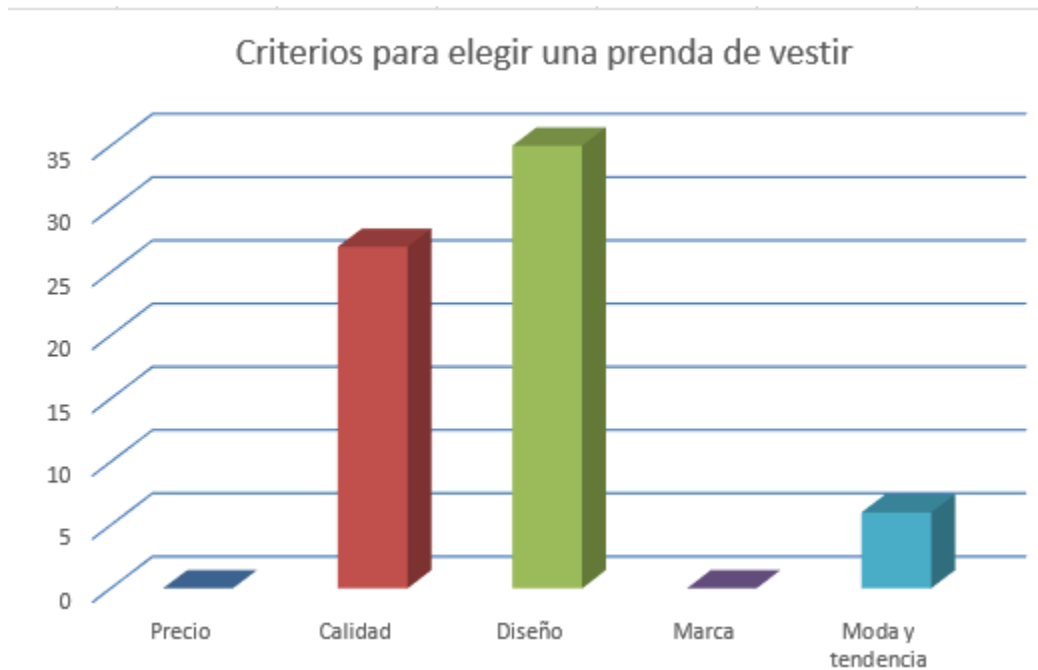
| PRENDA          | GRADO DE IMPORTANCIA |   |   |   |   | CANTIDAD EN UNA COMPRA | VALOR MÁXIMO DISPUESTA A PAGAR (\$) |
|-----------------|----------------------|---|---|---|---|------------------------|-------------------------------------|
|                 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                        |                                     |
| <b>CAMISA</b>   |                      |   |   |   |   |                        |                                     |
| <b>PANTALÓN</b> |                      |   |   |   |   |                        |                                     |
| <b>FALDA</b>    |                      |   |   |   |   |                        |                                     |
| <b>VESTIDO</b>  |                      |   |   |   |   |                        |                                     |
| <b>BLAZER</b>   |                      |   |   |   |   |                        |                                     |

Las conclusiones que se pudieron obtener luego de la aplicación de la encuesta son:

**Pregunta 2.** Para los siguientes factores defina un valor en una escala de 1 a 5, (siendo 5 el más importante) que tiene en cuenta para elegir una prenda de vestir.

En esta pregunta se pide calificar a partir de una escala de 1 a 5, los factores que tienen en cuenta para seleccionar una prenda, los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 7. Criterios para elegir una prenda de vestir. (Encuesta)**

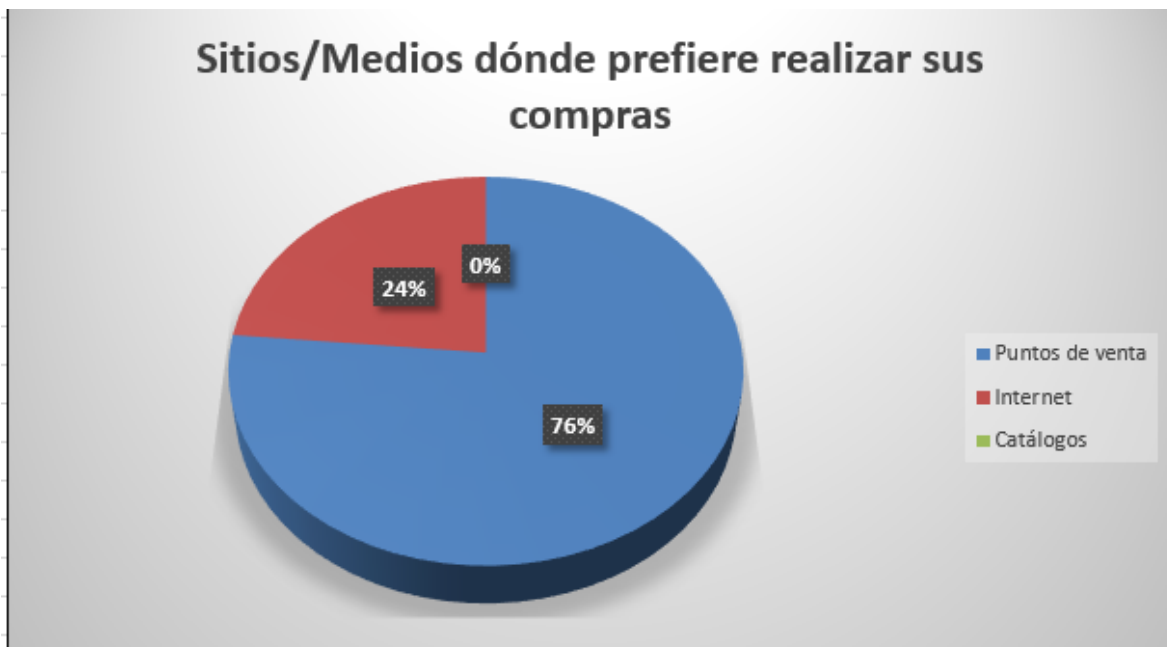


35 mujeres aseguraron que el diseño es el factor más importante a la hora de seleccionar una prenda, seguido por la calidad, donde 27 mujeres la ubicaron como el más importante.

**Pregunta 3.** *Seleccione de 1 a 3 (siendo 3 el más importante) el (los) sitio (s) donde usted prefiere comprar ropa.*

En esta pregunta, donde se pide calificar de 1 a 3 la importancia de los sitios donde compran su ropa con mayor frecuencia, los resultados fueron:

**Gráfica 8. Sitios/medios donde prefiere realizar sus compras. (Encuesta)**



En definitiva, los puntos de venta fue el sitio calificado en mayor proporción como el más importante al momento de comprar ropa (76%), seguido por la opción Internet (24%). Se observa como ninguna seleccionó la opción de catálogos como la más importante.

Enseguida se preguntaba, en caso de realizar compras en puntos de venta, dónde se encuentran regularmente ubicados los que ellas seleccionan. En esta casó, la opción Centro comercial se lleva la mayor selección (45% de las mujeres), mientras las opciones otras ciudades y puntos de fábrica fueron los menos identificados (4% y 5%):

**Gráfica 9. ¿Dónde están ubicados los puntos de venta en los que le gusta comprar? (Encuesta)**



**Pregunta 4.** *Seleccione con qué frecuencia habitualmente suele comprar su ropa.*

En esta pregunta de forma curiosa, se encontró que el 78% de las mujeres, respondieron que mensualmente realizan alguna compra:

**Gráfica 10. Frecuencia habitual de compra. (Encuesta)**



**Pregunta 5.** *Cuál o cuáles de los siguientes elementos la motivan a comprar una prenda de vestir.*

Por esta parte, al indagar los factores que las motivan a realizar una compra de ropa, se identificó:

**Gráfica 11. Elementos que motivan a comprar una prenda. (Encuesta)**



El 50% de las mujeres seleccionaron la opción gusto, como motivo que las lleva a comprar alguna o algunas prendas de vestir, seguido por el factor moda.

**Pregunta 6.** *¿De las siguientes opciones, con cuál se siente representada en su estilo?*

Cuándo se preguntó acerca de las tipos de ropa con que se sienten identificadas en su estilo, los resultados fueron:

**Gráfica 12. ¿Qué tipo de ropa identifica su estilo? (Encuesta)**





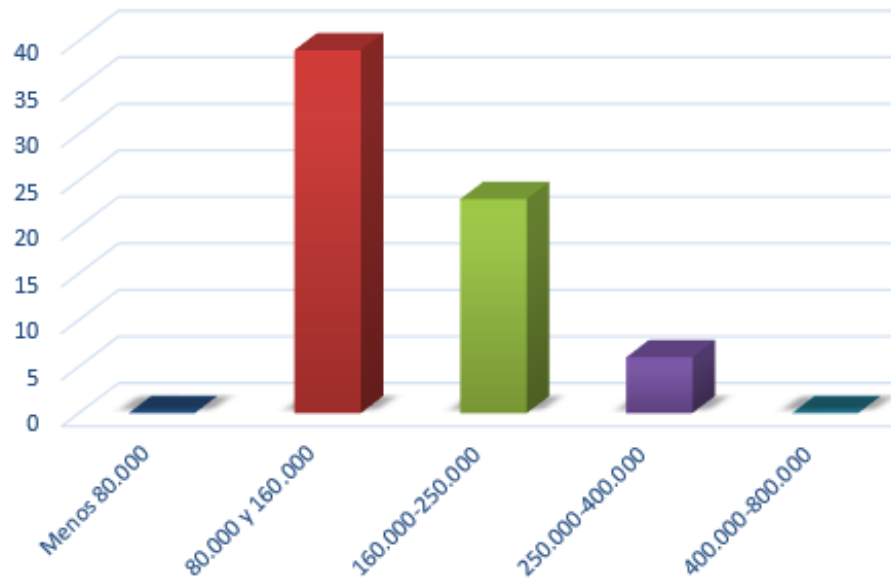
Se encuentra en este aspecto, cómo el 26% de las mujeres aseguran sentirse identificadas con el estilo Formal, empatando con el porcentaje de estilo Ejecutiva y seguidos por la opción Tradicional con un 19% de las mujeres. Se observa además, como el estilo juvenil, fue la menos seleccionada con un 3% de las mujeres.

**Pregunta 8.** *¿Al momento de realizar una compra de vestuario, en promedio cuánto es el valor que invierte en ella?*

Esta pregunta tiene claramente por objetivo, determinar la disposición de gasto en promedio que tienen las mujeres pertenecientes a este segmento en una compra habitual de ropa:

**Gráfica 13.** Valor promedio en una compra. (Encuesta)

### Valor promedio invertido en una compra



Se encuentra que la opción de rango entre \$80.000 y \$160.000 fue la más escogida, seleccionada así por 39 mujeres de la encuesta. El rango \$160.000-\$250.000 por su parte fue seleccionada por 23 mujeres, ubicándose como segunda opción.

**Pregunta 12.** *Responda señalando con una X, un valor de 1 a 5 (siendo 5 el valor más alto), de acuerdo al grado de importancia para cada una de las prendas que se mencionarán, igualmente asigne la cantidad de ellas por compra y el valor máximo que está dispuesta a pagar.*

Por último, con el ánimo de conocer el promedio de unidades por compra que llevan consigo las mujeres, se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 14. Número de prendas promedio que lleva en una compra. (Encuesta)



Se pudo determinar, que 45 de las 68 mujeres encuestadas, aseguraron llevar en promedio 2 prendas por compra, diferenciándose considerablemente con la segunda opción 3 prendas, la cual fue seleccionada por 13 mujeres.

## 2.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO

A continuación se detallan las estrategias planteadas con el fin de lograr introducir la idea de negocio al mercado con éxito. Estas estrategias, se plantean tomando como referencia la información suministrada por las encuestas durante la investigación de mercado.

### 2.5.1 Estrategia de producto

Los productos propuestos en este proyecto estarán conformados por una serie de características que en conjunto propendan por cumplir con las expectativas de las consumidoras, dichas características se verán reflejadas en las siguientes estrategias:

De acuerdo a las encuestas realizadas, fue posible determinar que los principales productos para las mujeres de la ciudad son: **Camisa**, **Blusa** y **Pantalón**, categorías a partir de las cuales se clasificarán los productos.

Estos productos específicamente, se ha definido que deben reunir las características de excelente **calidad** y oportuno **diseño**, ambos netamente relacionados con lo que proviene de **la moda y la tendencia** respectivas del entorno en general; lo anterior se ha definido con los resultados obtenidos de la encuesta donde se evidencia que de la muestra tomada la mayoría de las consumidoras eligieron como aspectos más importantes, en primera medida el diseño, en segunda la calidad y en tercera la moda y tendencia. Por esto es que se definen prendas con alto grado de diseño, con alta calidad y pensadas según la tendencia y la moda.

El diseño para estas prendas contará con telas y detalles que brinden la mayor comodidad para la mujer, una camisa estilo manga larga, entallada al cuerpo para estilizar mejor su figura; una blusa manga corta holgada o entallada al cuerpo de la mujer con el fin de que brinde confort en cualquier momento y un pantalón tela clásica, entallado al cuerpo, bota recta o ancha con el fin de dar el toque femenino, moderno y ejecutivo que se quiere conseguir.

Finalmente, el enfoque que se va a destinar con respecto a las prendas y su definición estará comprendido entre los estilos **Formal** y **Ejecutivo**, ya que según la muestra de consumidoras, la mayoría de ellas se definen entre estos dos estilos, aportando en total la mayor cantidad de los estilos existentes.

Se tendrá un estilo, combinado de aspecto tradicional, formal y ejecutivo, buscando que las consumidoras objetivo a la hora de necesitar y buscar las prendas con las que pretenden obtener un estilo adecuado en el trabajo o cualquier lugar, puedan encontrarlas fácilmente entre las que se estarán ofertando por esta parte.

### **2.5.2 Estrategia de precios**

Para la determinación de precios, se toma como referencia dos aspectos fundamentales: los precios manejados por los competidores actuales en el mercado y la información suministrada por las mujeres encuestadas en torno a la percepción de los precios. Además, se establecerá sobre el costo de producción de una prenda un margen de utilidad del 33%, este porcentaje como valor cerca basado en que convencionalmente las industrias suelen ganar un 30% por encima del costo de cada producto.

Al revisar entonces la información consignada en las encuestas, se identifica que los valores promedios por prenda que las mujeres se encuentran dispuestas a pagar son:

**Tabla 17. Precio promedio para las prendas.**

| <b>CAMISA</b> | <b>BLUSA</b> | <b>PANTALÓN</b> | <b>FALDA</b> | <b>VESTIDO</b> | <b>BLAZER</b> |
|---------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|
| \$ 84.852     | \$ 89558     | \$143.382       | \$ 54.411    | \$ 135.735     | \$ 137.749    |

Así mismo, cuando se analiza la proporción de mujeres que respondieron estar dispuestas a pagar valores superiores a determinados montos, se encuentra lo siguiente:

**Tabla 18. Proporción de mujeres dispuestas a pagar diferentes montos por las prendas.**

| <b>CAMISA</b><br>Más de<br><b>\$80.000</b> | <b>BLUSA</b><br>Más de<br><b>\$80.000</b> | <b>PANTALÓN</b><br>Más de<br><b>\$110.000</b> | <b>FALDA</b><br>Más de<br><b>\$80.000</b> | <b>VESTIDO</b><br>Más de<br><b>\$150.000</b> | <b>BLAZER</b><br>Más de<br><b>\$180.000</b> |
|--|---|---|---|--|---|
| 48,53%                                     | 47,06%                                    | 94,12%  | 27,94%                                    | 42,65%                                       | 22,82%                                      |

FUENTE: Elaboración propia

Se evidencia entonces como respecto al pago de prendas como camisa y pantalón, casi la mitad de las mujeres encuestadas, están dispuestas a pagar valores superiores a \$80.000, lo que deja ver una posición 50-50. Respecto al pantalón, casi la totalidad dijo estar dispuestas a pagar un valor igual o por encima a \$110.000.

Tomando como referencia el costo promedio de las tres prendas principales que se lanzarán al mercado inicialmente (camisa, blusa, pantalón), y agregando el margen proyectado de utilidad, los precios de lanzamiento que se fijarán para cada prenda serán:

**Tabla 19. Prendas y precios esenciales.**

| <b>CAMISA</b> | <b>BLUSA</b> | <b>PANTALÓN</b> |
|---------------|--------------|-----------------|
| \$ 75.000     | \$ 70.000    | \$95.000        |

FUENTE: Elaboración propia

### **2.5.3 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución de los productos para la idea de negocio, se fundamentará en la implementación de puntos de venta propios. Esta decisión se toma con el ánimo de dar respuesta a la tendencia expresada por las consumidoras en la investigación de mercado, en la cual el 76% de las encuestadas aseguró realizar sus compras en puntos de venta. Por esta razón a través de la consolidación de puntos de venta propios, se busca lograr que las consumidoras identifiquen los almacenes de la marca y establezcan de manera rápida una relación con los productos ofrecidos en ellos. A partir de los puntos de venta (estableciendo una mezcla estratégica entre productos de calidad y valor agregado alrededor del servicio) se buscará consolidar vínculos emocionales con

las consumidoras, lo suficientemente sólidos que permitan al proyecto ganar una posición interesante en el mercado regional, inicialmente. Tal como lo resalta Lodos, H. (2011)<sup>15</sup>, son los factores emocionales los que en esencia logran influir en las personas a la hora de elegir cualquier producto o servicio.

Para la consolidación del almacén, inicialmente se arrendará el lugar, en alguno de los centros comerciales de la ciudad; razón por la cual se presupuesta un valor aproximado de arrendamiento del sitio por \$3.000.000 mensuales.

Estableciendo entonces esta estrategia de distribución, es necesario contar con los vehículos propios que permitan el transporte del producto terminado, desde las instalaciones de la fábrica hasta el punto de venta. Se proyecta la consecución de un vehículo que facilite la movilización, y un costo aproximado de \$24.000.000 conseguirlo. Se prefiere el transporte propio ya que se tiene un mayor control inicial con respecto a la distribución de las prendas, seguramente con un mayor avance, se contrate el servicio de una empresa distribuidora para que lo realice.

Desde un análisis general, algunos de los beneficios de implementar este sistema de distribución serían:

- Reconocimiento exclusivo de la marca y sus productos
- Creación de vínculos emocionales con las compradoras
- Adecuación autónoma de los espacios de venta
- Mayor dominio en los procesos de distribución y suministro de productos
- Eficacia en la entrega de los productos al mercado

#### **2.5.4 Estrategia de comunicación**

En lo a que a promoción respecta, y según los resultados obtenidos por medio de las encuestas, se pueden definir las siguientes estrategias para dar a conocer de la manera más eficaz los productos.

Dado que la mayoría de las mujeres encuestadas aseguraron comprar principalmente su ropa en puntos de venta ubicados en centros comerciales, se definen una serie de estrategias enfocadas a promociones, descuentos y formas que lleven a la compra de los productos y que eficazmente llamen la atención de las consumidoras.

La mayoría de las encuestadas aseguraron realizar compras de ropa aproximadamente cada mes, lo que indica el inicio del camino hacia el tiempo en que se deben presentar las estrategias de ventas y reconocimiento; por esto se decide sacar mensualmente formas de exposición de prendas hacia las consumidoras en el almacén, las estrategias que se llevaran a cabo serán las

---

<sup>15</sup>[http://www.palermo.edu/dyc/opencd/opencd2011\\_1/036.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/opencd/opencd2011_1/036.pdf)

conocidas como estrategias de atracción, y son aquellas que incluyen eventos públicos promocionales (mensualmente), concursos, y en especial utilización de campañas y vallas publicitarias en puntos determinantes de la ciudad para llamar rotundamente la atención de las consumidoras y lograr el objetivo final: que se acerquen, conozcan los productos y puedan obtener algunas prendas según sus gustos.

También, se piensa diseñar una página exclusiva de la marca, donde se presenten las prendas y precios de venta para las consumidoras, ya que según la encuesta es la compra por internet, la segunda opción por la que ellas optan para comprar, además de aprovechar el sitio web como fuente de información constante a cerca de los productos ofrecidos.

Se buscará también, construir una base de datos de compradoras que permita manejar promociones, ofertas, descuentos y en general, interactuar de manera directa con ellas. Sumado a esto, se desarrollará un manejo especial con las clientas pioneras del producto y aquellas que mayor tiempo lleven consumiendo la marca.

Por otra parte, se plantea desarrollar una estrategia BTL semestralmente durante los 2 primeros años de funcionamiento de la empresa, dónde se tomen espacios cruciales de la ciudad, y se pueda interactuar con las consumidoras, esto, con la intención de generar recordación entre las mujeres de la ciudad y vínculos emocionales hacia la empresa.

Por último, se piensa en la emisión de un comercial radial que permita la difusión a través de este medio de la idea de negocio.

Para resumir, se presenta a continuación las propuestas de promoción, su ponderación de importancia y el presupuesto para inversión de un año:

**Tabla 20. Propuestas de promoción, ponderación de importancia y presupuesto anual.**

| <b>ESTRATEGIA</b>                  | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>PRESUPUESTO</b>  |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Promociones, descuentos, concursos | 30%                | \$12.000.000        |
| Eventos BTL en la ciudad           | 30%                | \$12.000.000        |
| Vallas publicitarias               | 25%                | \$8.000.000         |
| Comercial radial                   | 15%                | \$3.000.000         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>100%</b>        | <b>\$35.000.000</b> |

FUENTE: Elaboración propia

### 2.5.5 Estimación de venta

Tomando como referencia el número de mujeres identificadas que pertenecen al segmento seleccionado (estrato 4,5 y 6 en edades entre 20 y 44 años), es decir, 42.399 mujeres, se ha determinado buscar satisfacer y apropiarse el 2% de este segmento inicialmente, siendo este un valor equilibrado para entrar a participar en el mercado regional. De acuerdo con esto, se tendría un total aproximado de 848 mujeres. En la aplicación de la encuesta, el 78% de las mujeres encuestadas aseguraron realizar alguna compra de ropa en promedio una vez por mes. Sumado a esto, el mayor porcentaje de las mismas, asegura que en promedio por compra, suelen llevar alrededor de 2 prendas. Teniendo esta información, se tendría que por mes se deberían producir alrededor de 1.696 prendas, que al año sumarían 20.352 unidades.

Respecto al crecimiento esperado de las ventas, se toma como referencia un documentado anteriormente citado, en el cual el presidente de Inexmoda, asegura que para el 2015 se espera un crecimiento en las ventas del 7% respecto al año pasado. Sin embargo, teniendo en cuenta el comportamiento del sector en años anteriores, y entendiendo el proceso de recuperación en el que se encuentra el mismo, se proyectará un crecimiento del 5% por año. Dada esta información la proyección de las ventas sería la siguiente:

**Tabla 21. Proyección de ventas.**

|                         | PROYECCIÓN DE VENTAS |        |        |        |        |        |
|-------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                         | AÑO 1                | AÑO 2  | AÑO 3  | AÑO 4  | AÑO 5  | AÑO 6  |
| UNIDADES A PRODUCIR     | 20.352               | 21.370 | 22.438 | 23.560 | 24.738 | 25.975 |
| CRECIMIENTO EN UNIDADES |                      | 1.018  | 1.068  | 1.122  | 1.178  | 1.237  |

FUENTE: Elaboración propia



## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS TÉCNICO/OPERATIVO**

El análisis operativo dentro del plan de negocios tiene como fin exponer los elementos técnicos que hacen posible el desarrollo o fabricación del producto ofrecido a partir de la idea empresarial. En esta sección se definen aspectos claves como descripción del producto, proceso de producción, costos, maquinaria y equipo, infraestructura, entre otros.

#### **3.1 OPERACIÓN**

##### **3.1.1. Descripción del producto**

Los productos ofrecidos por la empresa, tal y como se ha definido en el análisis de mercado van dirigidos a un sector de mujeres que buscan una vestimenta formal con la cual identificarse, pertenecientes a un nivel socioeconómico alto que les permita pagar un mayor precio a cambio de recibir propuestas de valor superior en el producto y alrededor de él.

De esta manera los productos diseñados, producidos y comercializados por la empresa se fundamentan en diseños formales, pero contemporáneos que satisfagan las expectativas de la mujer dinámica actual que busca transmitir una imagen formal pero llamativa en sus diferentes ámbitos sociales, principalmente el laboral.

Se decide entonces establecer dos tipos fundamentales de productos inicialmente: blusas y pantalones. A continuación se presenta una imagen general del prototipo de producto que se espera lanzar al mercado:

Tabla 22. Imágenes generales prototipo para lanzar al mercado.

| BLUSA   |   | PANTALÓN   |
|---|---|--|
| TIPO CAMISA   | TRADICIONAL   |  |
|  |   |   |
|   |  |  |

FUENTE: Elaboración propia

Por un lado, la línea de blusas se conforma por dos tipos fundamentales: formal y tradicional. A través de la **categoría formal**, se fabricarán blusas tipo camisa, tradicionales con puños, cuellos firmes, diseño entallado, que posean un carácter clásico, pero procurando siempre un diseño contemporáneo que permita a la mujer estar a la vanguardia pero transmitiendo una imagen fundamental de seriedad. El segundo modelo: **tradicional**, abarca ya diferentes diseños fuera del tipo camisa, utilizando telas más suaves y bajo diseños menos formales.

Por último, la línea de pantalón estará representada básicamente por la elaboración de diseños clásicos a partir de telas como chalís o algodón con fibra elástica que concuerden con la lógica de los diseños de las blusas. Cabe anotar

que las telas empleadas para la fabricación de las prendas serán de alta calidad representando al tipo de consumidora objetivo.

La descripción particular de cada uno de los productos fabricados será consignada a través de la siguiente ficha técnica, en la cual se especifican las características principales de la prenda:

**Gráfica 15. Descripción de productos fabricados.**

**LINEA:**

| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>TEMPORADA:</td><td></td></tr> <tr><td>ARTÍCULO:</td><td></td></tr> <tr><td>REFERENCIA:</td><td></td></tr> <tr><td>TELAS:</td><td></td></tr> <tr><td>COMPOSICIÓN:</td><td></td></tr> <tr><td>TALLES:</td><td></td></tr> </table>  | TEMPORADA: |            | ARTÍCULO:  |  | REFERENCIA: |  | TELAS: |  | COMPOSICIÓN: |  | TALLES: |  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2">Opciones de color</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;"></td><td></td></tr> </table> | Opciones de color |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------------|------------|------------|--|-------------|--|--------|--|--------------|--|---------|--|---|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| TEMPORADA:  |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| ARTÍCULO:   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| REFERENCIA:   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| TELAS:  |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| COMPOSICIÓN:  |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| TALLES:   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| Opciones de color   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| DESCRIPCIÓN:  |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">PROVEEDOR</th> <th style="width: 33%;">TIPO</th> <th style="width: 33%;">N Y TAMAÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | PROVEEDOR  | TIPO       | N Y TAMAÑO |  |             |  |        |  |              |  |         |  | <p>Muestra tela</p>   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| PROVEEDOR   | TIPO       | N Y TAMAÑO |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 50%; margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">TELA BASE</td></tr> </table>  |            | TELA BASE  |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |
| TELA BASE   |            |            |            |  |             |  |        |  |              |  |         |  |   |                   |  |  |  |  |  |  |  |

**3.1.2. Requerimientos de material: materia prima e insumos**

Las materias primas e insumos demandados por el proceso productivo son:

- **Tela**
  - o Chalís
  - o Chifón o Tul
  - o Georgette
  - o Seda
  - o Algodón con fibra elástica
- Hilos

- Botones
- Cierres
- Remaches
- Moldes metálicos

### 3.1.3. Consumo por unidad

El consumo promedio de material directo para la elaboración de una blusa es:

**Tabla 23. Material directo para elaborar una blusa.**

| <b>MATERIAL</b>                | <b>CONSUMO PROMEDIO</b> |
|--------------------------------|-------------------------|
| Tela                           | 0,8 metros              |
| Botones                        | 9                       |
| Hilo                           | 0,3 metros              |
| TOTAL MP                       |                         |
| Tiempo promedio de fabricación | 12 minutos              |

FUENTE: Elaboración propia

Respecto al pantalón su consumo de material directo promedio es:

**Tabla 24. Material directo para elaborar un pantalón.**

| <b>MATERIAL</b>                | <b>CONSUMO PROMEDIO</b> |
|--------------------------------|-------------------------|
| Tela                           | 2 metros                |
| Botones                        | 2                       |
| Hilo                           | 0,3 metros              |
| TOTAL M.P.                     |                         |
| Tiempo promedio de fabricación | 15 minutos              |

FUENTE: Elaboración propia

### 3.1.4. Empaque y rotulado del producto

El empaque de las prendas para su venta, dado que no es un producto que requiera de condiciones especiales o críticas para su comercialización, se empleará un empaque plástico que contenga la marca y diseños organizacionales de la empresa. El prototipo es:

**Grafica 16. Empaque plástico.**



Por último, la prenda irá en una bolsa final para la compradora de la siguiente manera:

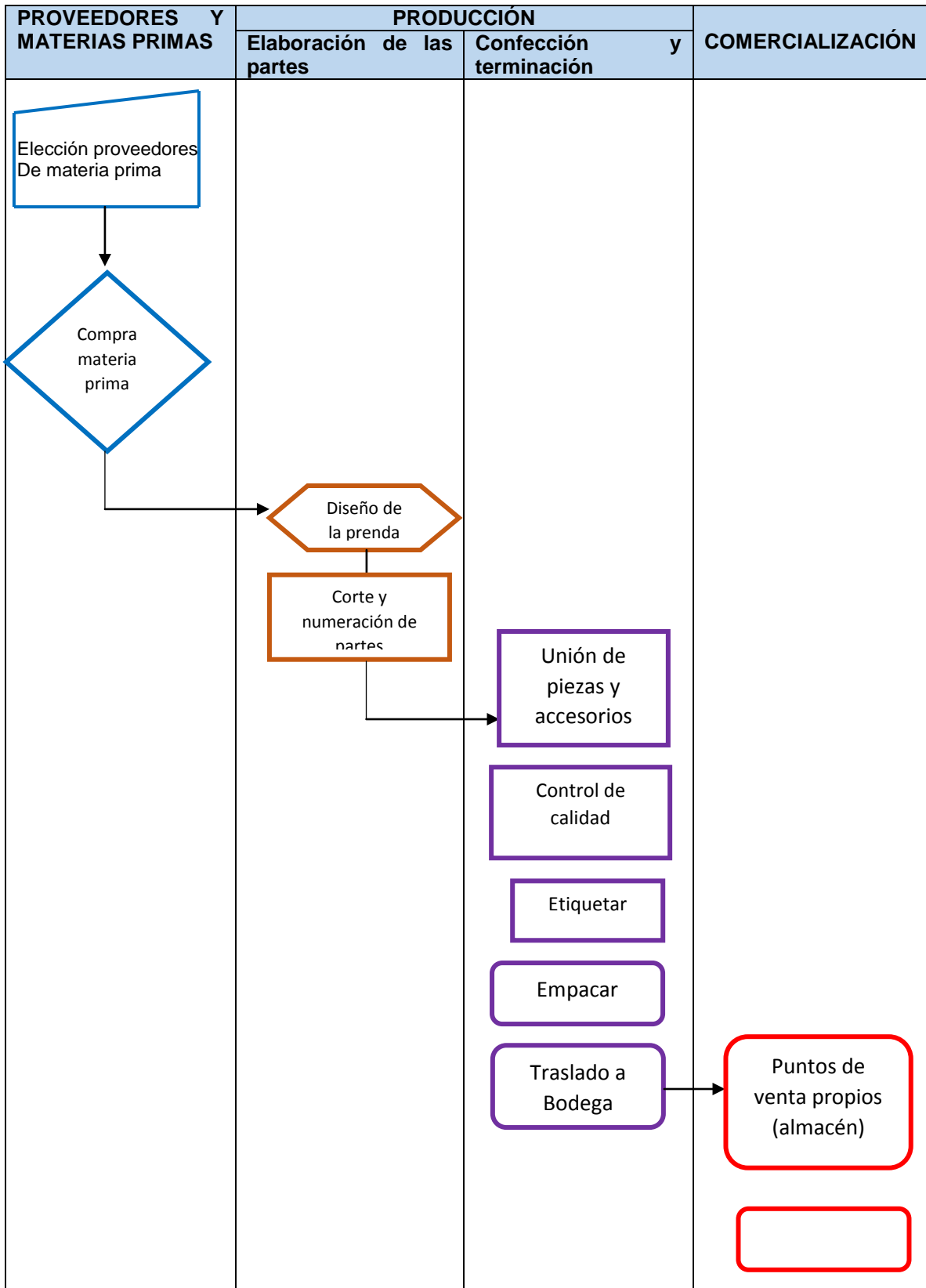
**Gráfica 17. Bolsa final de la prenda.**



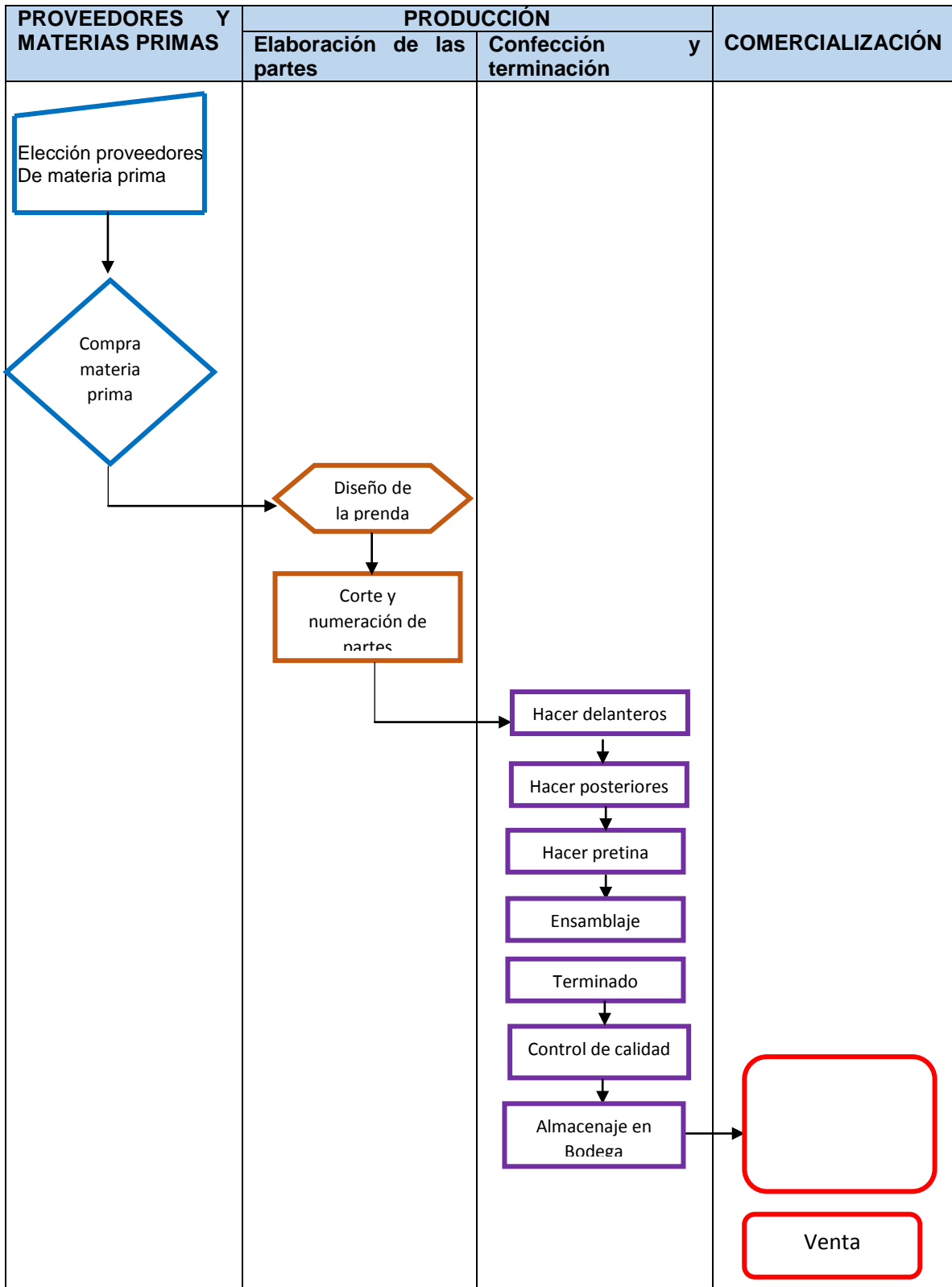
En cuanto al rotulado, cada prenda tendrá (aparte de la marquilla), una etiqueta desprendible que contenga información fundamental relacionada con la prenda como:

- Marca
- Talla
- Material
- Lote
- Indicaciones de uso
- Origen de fabricación

### 3.1.5. Descripción del proceso de producción



## Proceso producción pantalón



FUENTE: Elaboración propia

## **SECUENCIA GENERAL DE LA PRODUCCIÓN**

**Compra de materia prima:** El proceso inicia con la compra e introducción de la materia prima al taller de confección, seleccionando las telas e insumos apropiados, manejando en este caso seda, chalís o algodón.

**Diseño de la prenda:** Se lleva a cabo en la sección de diseño, la propuesta de las prendas a fabricar. En esa sección se realiza la actividad de patronaje, es decir, poner los patrones de diseño. Para esta actividad se utilizan piezas que sirven para el corte de los trazos, los cuales son básicamente: el delantero, la espalda y las mangas en caso de la camisa. En otros momentos se hace lo mismo para el diseño de piezas como puños y cuello, cuando no son compradas como prefabricados.

**Corte y numeración:** Luego de tener trazados los diseños en las prendas, estos pasan a corte, donde son cortadas cada una de las piezas, y numeradas de acuerdo a su tipo. Se clasifican y son pasadas al área de confección.

**Unión de piezas y accesorios:** Cada una de las piezas van pasando secuencialmente por los módulos del proceso de confección, y son unidos hasta obtener la prenda terminada en su totalidad. Luego pasa por la prensa y es acumulado en una última estación.

**Control de calidad:** Una operaria se encarga de realizar la inspección a cada prenda, evaluando que no tenga imperfectos como partes mal empatadas, hilos descocidos, entre otros y clasifica el producto conforme y no conforme respectivamente.

**Empaque:** Una operaria se encarga de doblar la prenda y empacarla en una bolsa plástica y disponerla en un módulo de donde es transportado a la bodega de producto terminado, sitio desde el cual ya es distribuido al punto de venta.

### **3.1.6. Maquinaria, equipos e infraestructura**

A continuación se detalla las máquinas, materiales e infraestructura que permiten llevar a cabo los procesos de fabricación de los productos de la empresa:



**Tabla 25. Máquinas necesarias para la fabricación de las prendas.**

| <b>REFERENCIA</b>              | <b>EMPRESA</b>    | <b>VALOR</b> |
|--------------------------------|-------------------|--------------|
| 1. Máquina de coser ojaladora  | Marca SINGER      | \$ 3'500.000 |
| 2. Máquina de coser botonadora | Marca GEMSY       | \$ 2'200.000 |
| 3. máquina cerradora de codo   | Marca SIRUBA      | \$ 3'500.000 |
| 4. Máquina plana               | Marca GEMSY       | \$ 820.000   |
| 5. Máquina Fileteadora         | Marca SIRUBA      | \$ 890.000   |
| 6. Prensa                      | SINGER            | \$150.000    |
| 7. Collarín                    | Marca GEMSY       | \$ 1'200.000 |
| 8. Tijera de costura           | Marca 3 Claveles  | \$ 41.300    |
| 9. Cinta métrica               | -                 | \$ 1.000     |
| 10. Descosedor                 | Marca Casa Olguín | \$ 7.040     |
| 11. Deshebrador                | -                 | \$ 1.000     |
| 12. Busto ajustable            | -                 | \$ 480.000   |

FUENTE: Elaboración propia

### **EQUIPO DE OFICINA**

Respecto al área de administración, los requerimientos para su funcionamiento son los siguientes:

**Tabla 26. Equipos necesarios para área administrativa.**

| <b>REFERENCIA</b> | <b>EMPRESA</b> | <b>VALOR</b> |
|-------------------|----------------|--------------|
| 1. Impresora      | HP             | \$ 410.000   |
| 2. Escáner        | HP             | \$ 300.000   |
| 3. Teléfono       | PANASONIC      | \$ 100.000   |
| 4. Escritorio     | -              | \$ 350.000   |
| 5. Computador     | PC SMART       | \$ 700.000   |

FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a la infraestructura necesaria, se calcula un área inicial de aproximadamente 120 metros cuadrados,

### 3.2. Plan de producción

Dadas las proyecciones de ventas elaboradas durante el capítulo 2 en el *Análisis de mercado*, la empresa espera obtener unas ventas mensuales para el primer año de 20.352 unidades, lo que llevó a la elaboración de la proyección de producción de la siguiente manera:

- Una producción semanal aproximada de 424 unidades
- Mensualmente se espera producir 1.696 de unidades
- El sistema de inventario escogido para el manejo de los stocks es PEPS dado que se planea producir y enviar al almacén de manera directa las unidades solicitadas por el área de ventas

### 3.3. Costos de producción

#### Materia Prima y Mano de obra directa:

El consumo promedio para la elaboración de una blusa es:

Tabla 27. Costo de elaboración de una blusa.

| MATERIAL                       | CONSUMO PROMEDIO | COSTO                       |
|--------------------------------|------------------|-----------------------------|
| Tela                           | 0,8 metros       | \$15.000 metro=<br>\$12.000 |
| Botones                        | 9                | \$3.000                     |
| Hilo                           | 0,3 metros       | \$4.500 metro=<br>\$1.350   |
| Insumos                        |                  | \$10.000                    |
| TOTAL MP                       |                  | \$26.350                    |
| Tiempo promedio de fabricación | 12 minutos       | \$729                       |
| TOTAL MP+MOD                   |                  | \$ 27.079                   |

FUENTE: Elaboración propia

El costo por hora de cada operario es de \$3.646

En cuanto al costo promedio en la elaboración de un pantalón es:

**Tabla 28. Costo de elaboración de un pantalón.**

| <b>MATERIAL</b>                | <b>CONSUMO PROMEDIO</b> | <b>COSTO</b>                |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Tela                           | 2 metros                | \$10.000 metro=<br>\$20.000 |
| Botones                        | 2                       | \$1.000                     |
| Hilo                           | 0,3 metros              | \$3.500 metro=<br>\$1.050   |
| Insumos                        |                         | \$10.000                    |
| TOTAL M.P.                     |                         | \$32.050                    |
| Tiempo promedio de fabricación | 15 minutos              | \$911                       |
| TOTAL M.P + MOD                |                         | \$ 32.961                   |

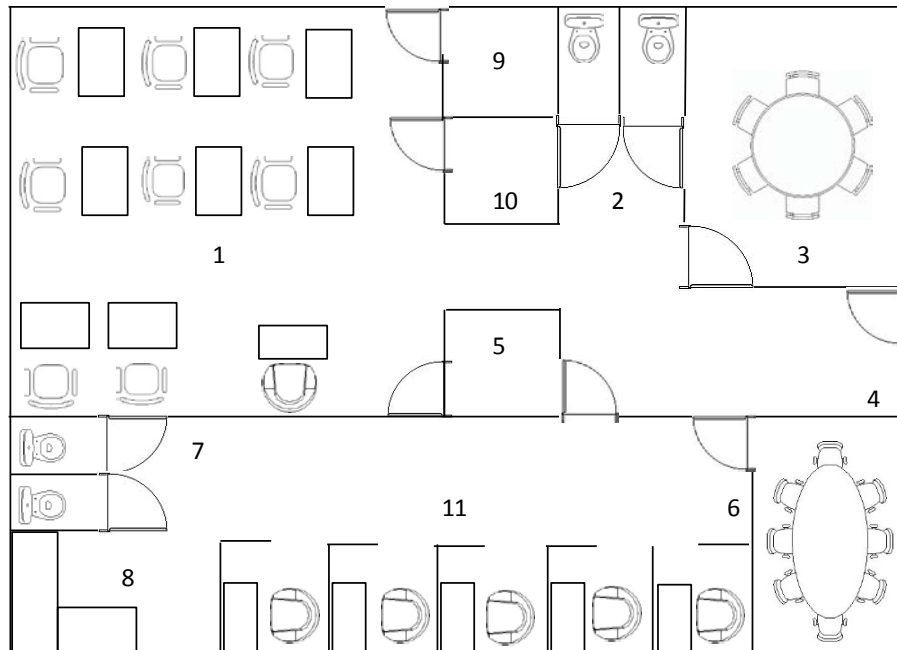
FUENTE: Elaboración propia

### **3.4. Infraestructura**

La empresa contará con una fábrica que será ubicada en la ciudad de Pereira en la Avenida 30 de Agosto, zona escogida puesto que no es netamente residencial y de rápido acceso a los lugares hacia donde se pretende comercializar las prendas de vestir, como lo son los centros comerciales (Unicentro, Ciudad Victoria, Parque Arboleda, entre otros).

Se piensa que se va a requerir aproximadamente de 70 m<sup>2</sup> para el cumplimiento y buen funcionamiento de las actividades productivas de la fábrica.

**Gráfica 18.**  
**Distribución de la**  
**fábrica.**



- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>1</b> Zona Productiva             | <b>7</b> Baños personal administrativo  |
| <b>2</b> Baños de personal operativo | <b>8</b> Cosina personal administrativo |
| <b>3</b> casino                      | <b>9</b> Cuarto producto defectuoso     |
| <b>4</b> Entrada principal           | <b>10</b> Cuarto materia prima          |
| <b>5</b> Cuarto Producto terminado   | <b>11</b> Zona administrativa           |
| <b>6</b> Sala de juntas              |   |

## CAPÍTULO 4

### 4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

#### 4.1. Análisis DOFA

Tabla 29. Matriz DOFA.

| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Captar un mercado poco estudiado por las empresas confeccionistas de la región</li><li>• Ganar reconocimiento alrededor del segmento de mujeres seleccionadas en el proyecto</li><li>• Dinamizar el sector textil-confección en la región del eje cafetero</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Amplia presencia de empresas competidoras tanto nacionales como internacionales</li><li>• Estructuras de costos fuertemente consolidadas en las empresas competidoras que permiten ofrecer productos de buena calidad a un precio más bajo</li></ul> |
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio de mercado amplio que proporciona un conocimiento sólido de las dinámicas del mercado actual del negocio</li><li>• Evaluación financiera del proyecto que respalda la inversión de capital y el comportamiento futuro del mismo</li><li>• Presencia importante de mano de obra calificada en la región para las actividades de confección</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia de la empresa en la participación del sector al ser un proyecto de emprendimiento</li></ul>   |

FUENTE: Elaboración propia

### **A partir del anterior análisis se pueden generar las siguientes estrategias:**

- Aprovechar la debilidad que se tiene con respecto a que se presenta poca experiencia en el sector, e intentar en lo máximo posible participar en Cluster de confección que brinden un apoyo y conocimiento grupal con respecto a las demás empresas.
- Teniendo en cuenta que se realizó un estudio de mercado detallado, generar ideas creativas de promoción, sorpresas y demás que busquen la atención neta de esas consumidoras elegidas como mercado objetivo, pensando particularmente en sus gustos y preferencias, y con la mayor intención de que piensen en la marca a la hora de conseguir sus prendas.

### **4.2. Aspectos de constitución formal del proyecto**

La empresa será registrada ante la cámara de comercio de Pereira, bajo la razón social determinada como CONFECCIONES MODA PEREIRA. El domicilio de la fábrica será en la dirección Avenida 30 de Agosto de la ciudad de Pereira.

La empresa será además constituida bajo la figura de Sociedad por acciones simplificadas SAS.

Según un documento de Bancoldex<sup>16</sup>, la figura de SAS corresponde a un modelo jurídico para realizar cualquier actividad empresarial, contando con unas características determinadas como:

- Empresas que pueden ser constituidas por una o varias personas naturales o jurídicas
- Sus accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes de patrimonio
- En el momento que cuenta con el respectivo registro mercantil, la empresa asume una figura jurídica distinta a la de sus accionistas; y por último,
- Este modelo cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial

El mismo documento resalta que la figura de SAS proporciona diversas ventajas tales como fijar las reglas que regirán el funcionamiento de la sociedad, no requiere duración determinada para el proyecto, entre otras. Estas razones respaldan entonces los criterios para decidir constituir el proyecto bajo esta figura.

---

<sup>16</sup> BANCOLDEX. (2009). Tomado de: [http://www.bancoldex.com/documentos/2180\\_Guia\\_SAS-web.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf)

El capital aportado para la constitución del proyecto será del 15% sobre el total del valor de puesta en marcha. El valor restante será aportado a través de la adquisición de un crédito bancario a 48 cuotas.

### **4.3. Misión de la empresa**

La empresa tiene por misión ofrecer a las mujeres prendas de vestir de estilo formal y ejecutivo a partir de diseños modernos, excelente calidad en materiales y un talento humano especialmente calificado que garantice una excelente experiencia de compra. La empresa busca más que ser una marca, ser un aliado en la estética de la mujer contemporánea.

### **4.4. Visión de la empresa**

La empresa para los próximos cinco años espera ser la marca preferida por las mujeres de Pereira a la hora de seleccionar ropa formal y ejecutiva, a la par de estar ubicada en los principales centros comerciales de Pereira.

### **4.5. Objetivos organizacionales**

La empresa ha trazado por objetivos organizacionales:

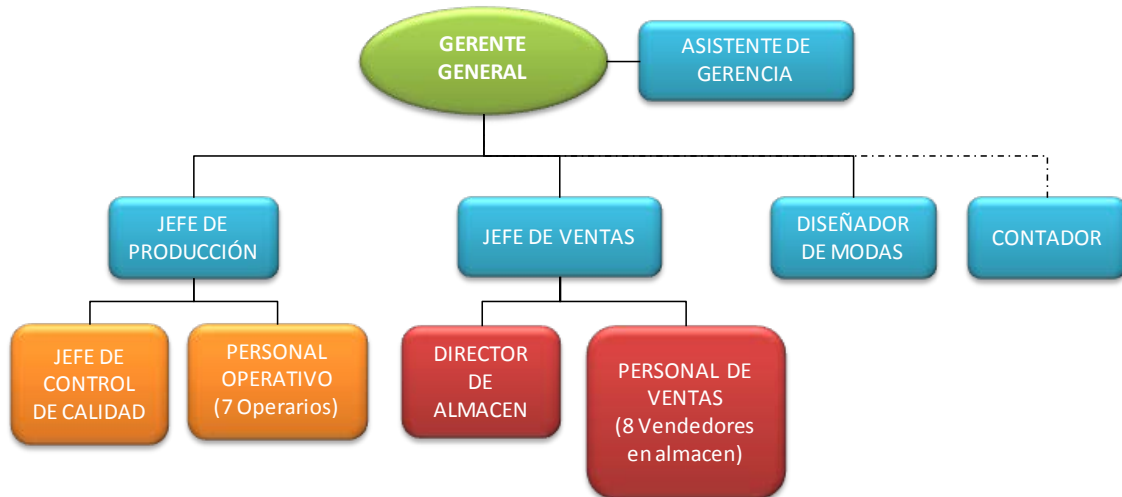
- Concebir diseños modernos y exclusivos enmarcados en el estilo formal y ejecutivo que garantice la satisfacción de la mujer dinámica, trabajadora y que busca transmitir impacto a través de su imagen.
- Alcanzar el liderazgo en el mercado de la ropa femenina, ubicándose en el lugar número 1 en la mente de las consumidoras
- Incrementar la dinámica económica del sector confección y moda en la ciudad de Pereira y en la región del eje cafetero.
- Garantizar siempre la satisfacción de las mujeres consumidoras de la marca.

### **4.6. Estructura Organizacional**

#### **4.6.1. Organigrama**

La empresa estará constituida por los siguientes funcionarios

**Gráfica 19. Organigrama.**



#### 4.6.2. Funciones de los cargos

##### **GERENTE GENERAL:**

Es el encargado de mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general, de representarla jurídica y legalmente ante terceros, de realizar estrategias para el cumplimiento de las metas, de supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal, analizando la eficiencia del desempeño del trabajo, entre muchas otras funciones que hacen de la empresa una organización cumplida y exitosa.

##### **ASISTENTE DE GERENCIA:**

El asistente gerencial será una persona encargada de apoyar las funciones administrativas del gerente general, permitiendo un desarrollo ágil de las labores del mismo. El asistente se asegurará de la redacción de documentos, atención con clientes internos y externos de la empresa y el seguimiento de la agenda de actividades de la gerencia general.

##### **JEFE DE PRODUCCIÓN:**

Es la persona encargada de mantener a un buen nivel la producción del producto o productos confirmados por pedidos o para disposición de la venta, de hacer que



se cumpla a tiempo con los parámetros establecidos, formular y desarrollar los medios más adecuados para la elaboración del producto, además de coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible dicha producción.

#### **JEFE DE VENTAS:**

El jefe de ventas se encargará de dirigir, motivar y controlar las actividades del equipo de ventas en el mercado, también puede llevar a la vez diversas funciones ejecutivas y ser responsable de muchos aspectos más generales de las ventas y de la comercialización en general.

#### **DISEÑADOR DE MODAS:**

Será la persona encargada de diseñar los modelos en acuerdo con lo que se decide que es lo ideal y esencial para ofrecer al mercado meta, esta persona realiza prototipos de las distintas tallas, además de reportar al jefe de producción los materiales necesarios para el producto.

#### **CONTADOR:**

Es el encargado de mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa, de hacer la depreciación a las máquinas y los equipos con que se cuenta, incluido de preparar y ordenar la información financiera y estadística que se vaya adquiriendo para la toma de decisiones de las autoridades superiores.

#### **JEFE DE CONTROL DE CALIDAD:**

Es el encargado sobretodo de verificar las condiciones óptimas del producto, de velar por que se cumplan los estándares y realizar actividades específicas como reportar al área de producción el número de errores obtenidos e inspeccionar, como ejemplo, que el producto se empaque en forma adecuada.

#### **DIRECTOR DE ALMACEN:**

Es la persona que se encarga de supervisar la labor de los funcionarios del almacén de coordinar y supervisar la recepción y despacho de los materiales y equipos, de llevar el inventario de los bienes existentes que reposan en el

almacén, al igual de evaluar y estar pendiente de manera constante del desempeño del personal a su cargo.

#### **OPERARIO:**

Es la persona que interactúa de manera directa con el producto final, es el encargado de cocer y remallar los diferentes productos, es decir, de elaborar todos los diferentes productos que soliciten, además de cumplir con una serie de requisitos organizacionales como cumplir con el producido en el tiempo solicitado y/o minimizar el número de errores.

#### **VENDEDOR:**

El vendedor es la persona que se encarga de atender todas las demandas que se presenten en el almacén, en conjunto con atender de manera eficaz y eficiente a los clientes., además de ingresar al sistema las órdenes de compra de los clientes, pero sobretodo de definir y mantener bases de datos totalmente actualizados en lo que se refiere clientes, productos, precios y condiciones comerciales.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. ANÁLISIS FINANCIERO**

Esta quinta sección del Plan de Negocios, pretende cuantificar desde el punto de vista financiero, los rubros en los que incurrirá la implementación del proyecto además de la evaluación financiera respectiva que permite evidenciar si en definitiva, la puesta en marcha de la empresa será o no viable.

## 5.1. Costos de inversión

### 5.1.1. Inversión en Equipos de oficina y maquinaria y equipo

**Tabla 30. Inversión Equipos de oficina**

| <b>Inversión Equipos de Oficina</b> |                 |                        |                         |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------|
| <b>Equipo</b>                       | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio Total</b>     |
| Computador                          | 7               | \$ 700.000,00          | \$ 4.900.000,00         |
| Impresora multifuncional            | 7               | \$ 410.000,00          | \$ 2.870.000,00         |
| Teléfono                            | 7               | \$ 100.000,00          | \$ 700.000,00           |
| Escritorio                          | 7               | \$ 350.000,00          | \$ 2.450.000,00         |
| Silla                               | 7               | \$ 100.000,00          | \$ 700.000,00           |
| <b>TOTAL</b>                        |                 | <b>\$ 1.660.000,00</b> | <b>\$ 11.620.000,00</b> |

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo con las condiciones y características del negocio, se define que es necesaria una inversión de \$11.620.000 en equipos de oficina, los cuales estarán en las instalaciones de la sección administrativa y en el punto de venta.

Así mismo, a continuación se muestra la inversión en los equipos y maquinarias que requiere el proyecto:

**Tabla 31. Inversión Maquinaria**

| <b>Equipo</b>     | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio Total</b>    |
|-------------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Ojaladora         | 2               | \$3.500.000,00         | \$ 7.000.000,00        |
| Cerradora de codo | 2               | \$3.500.000,00         | \$ 7.000.000,00        |
| Botonadora        | 2               | \$2.200.000,00         | \$ 4.400.000,00        |
| Maquina Plana     | 3               | \$ 820.000,00          | \$ 2.460.000,00        |
| Fileteadora       | 2               | \$ 890.000,00          | \$ 1.780.000,00        |
| Prensa            | 2               | \$ 150.000,00          | \$ 300.000,00          |
| Collarín          | 2               | \$1.200.000,00         | \$ 2.400.000,00        |
| <b>TOTAL</b>      |                 |                        | <b>\$25.340.000,00</b> |

FUENTE: Elaboración propia

Dadas las condiciones técnicas del proyecto, es necesaria una inversión en maquinaria para la planta de producción de \$25.340.000, permitiendo así la instalación de la capacidad necesaria para cumplir con las proyecciones de producción establecidas.

### **5.1.2 Depreciación de equipos**

Respecto a la depreciación de los equipos requeridos en la implementación del proyecto, se detallan a continuación. Plasmar los valores y comportamiento de la depreciación permite tener un panorama del tiempo útil ideal de la maquinaria y equipo y establecer así un manejo más eficaz de las respectivas reposiciones. De tal forma, se estima entonces una depreciación anual de los equipos de oficina por valor de \$2.324.000 y de la maquinaria y equipos de la planta por \$5.068.000 anuales.

**Tabla 31. Depreciación equipo de oficina.**

| Depreciación Equipo Oficina |          |                 |                 |                   |                      |                      |
|-----------------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| Equipo                      | Cantidad | Precio unitario | Precio Total    | Periodo dep.meses | Depreciacion por mes | Depreciacion por año |
| Computador                  | 7        | \$ 700.000,00   | \$ 4.900.000,00 | 60                | \$ 81.666,67         | \$ 980.000,00        |
| Impresora multifuncional    | 7        | \$ 410.000,00   | \$ 2.870.000,00 | 60                | \$ 47.833,33         | \$ 574.000,00        |
| Teléfono                    | 7        | \$ 100.000,00   | \$ 700.000,00   | 60                | \$ 11.666,67         | \$ 140.000,00        |
| Escritorio                  | 7        | \$ 350.000,00   | \$ 2.450.000,00 | 60                | \$ 40.833,33         | \$ 490.000,00        |
| Silla                       | 7        | \$ 100.000,00   | \$ 700.000,00   | 60                | \$ 11.666,67         | \$ 140.000,00        |
| <b>TOTAL</b>                |          |                 | \$11.620.000,00 |                   | \$ 193.666,67        | \$2.324.000,00       |

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla 32. Depreciación maquinaria y equipo.**

| Depreciación Maquinaria y equipos |          |                 |                 |                   |                      |                      |
|-----------------------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| Equipo                            | Cantidad | Precio unitario | Precio Total    | Periodo dep.meses | Depreciacion por mes | Depreciacion por año |
| Ojaladora                         | 2        | \$3.500.000,00  | \$ 7.000.000,00 | 60                | \$ 116.666,67        | \$1.400.000,00       |
| Cerradora de codo                 | 2        | \$3.500.000,00  | \$ 7.000.000,00 | 60                | \$ 116.666,67        | \$1.400.000,00       |
| Botonadora                        | 2        | \$2.200.000,00  | \$ 4.400.000,00 | 60                | \$ 73.333,33         | \$ 880.000,00        |
| Maquina Plana                     | 3        | \$ 820.000,00   | \$ 2.460.000,00 | 60                | \$ 41.000,00         | \$ 492.000,00        |
| Fileteadora                       | 2        | \$ 890.000,00   | \$ 1.780.000,00 | 60                | \$ 29.666,67         | \$ 356.000,00        |
| Prensa                            | 2        | \$ 150.000,00   | \$ 300.000,00   | 60                | \$ 5.000,00          | \$ 60.000,00         |
| Collarín                          | 2        | \$1.200.000,00  | \$ 2.400.000,00 | 60                | \$ 40.000,00         | \$ 480.000,00        |
| <b>TOTAL</b>                      |          |                 | \$25.340.000,00 |                   | \$ 422.333,33        | \$5.068.000,00       |

FUENTE: Elaboración propia

### 5.1.3. Gasto servicios

Respecto a los gastos del funcionamiento del área administrativa son:

**Tabla 33. Gastos de servicios.**

| <b>Servicios publicos Administración</b> |                        |
|--|------------------------|
| <b>Servicios</b>                         | <b>Valor por mes</b>   |
| Agua                                     | \$ 50.000,00           |
| Luz                                      | \$ 200.000,00          |
| Arriendo almacén                         | \$ 3.000.000,00        |
| Teléfono- internet                       | \$ 180.000,00          |
| Planes celular                           | \$ 250.000,00          |
|  |                        |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>\$ 3.680.000,00</b> |

FUENTE: Elaboración propia

El proyecto deberá soportar un total de \$3.680.000 mensuales por concepto de gasto de servicios públicos de la sección administrativa.

#### 5.1.4. Gastos laborales mensuales

**Tabla 34. Gastos laborales mensuales**

| Cargo                   | Sueldo               | GASTOS LABORALES   |                     |                   |                     |                   |                   |                     |                       |                   | TOTALES ANUALES         |                          |
|-------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------|
|                         |                      | Auxilio transporte | Cesantías           | Intereses Ces.    | Prima de servicios  | Vacaciones        | Dotación          | Pensión             | Riesgos profesionales | Parafiscales      |                         |                          |
| Gerente General         | \$ 2.500.000         | \$ -               | \$ 208.333          | \$ 25.000         | \$ 208.333          | \$ 104.167        | \$ -              | \$ 300.000          | \$ 13.050             | \$ 100.000        | \$ 3.458.883,33         | \$ 41.506.600,00         |
| Asistente de gerencia   | \$ 1.100.000         | \$ 75.000          | \$ 91.667           | \$ 11.000         | \$ 91.667           | \$ 45.833         | \$ 25.000         | \$ 132.000          | \$ 5.742              | \$ 44.000         | \$ 1.621.908,67         | \$ 19.462.904,00         |
| Jefe de Producción      | \$ 1.600.000         | \$ -               | \$ 133.333          | \$ 16.000         | \$ 133.333          | \$ 66.667         | \$ -              | \$ 192.000          | \$ 8.352              | \$ 64.000         | \$ 2.213.685,33         | \$ 26.564.224,00         |
| Jefe de ventas          | \$ 1.600.000         | \$ -               | \$ 133.333          | \$ 16.000         | \$ 133.333          | \$ 66.667         | \$ -              | \$ 192.000          | \$ 8.352              | \$ 64.000         | \$ 2.213.685,33         | \$ 26.564.224,00         |
| Diseñador de modas      | \$ 1.600.000         | \$ -               | \$ 133.333          | \$ 16.000         | \$ 133.333          | \$ 66.667         | \$ -              | \$ 192.000          | \$ 8.352              | \$ 64.000         | \$ 2.213.685,33         | \$ 26.564.224,00         |
| Contador                | \$ 1.000.000         | \$ -               | \$ 83.333           | \$ 10.000         | \$ 83.333           | \$ 41.667         | \$ -              | \$ 120.000          | \$ 5.220              | \$ 40.000         | \$ 1.383.553,33         | \$ 16.602.640,00         |
| Jefe control de calidad | \$ 980.000           | \$ 75.000          | \$ 81.667           | \$ 9.800          | \$ 81.667           | \$ 40.833         | \$ 25.000         | \$ 117.600          | \$ 5.116              | \$ 39.200         | \$ 1.455.882,27         | \$ 17.470.587,20         |
| Vendedores (8)          | \$ 700.000           | \$ 75.000          | \$ 58.333           | \$ 7.000          | \$ 58.333           | \$ 29.167         | \$ 25.000         | \$ 84.000           | \$ 3.654              | \$ 28.000         | \$ 8.547.898,67         | \$ 102.574.784,00        |
| Operarios (11)          | \$ 700.000           | \$ 75.000          | \$ 58.333           | \$ 7.000          | \$ 58.333           | \$ 29.167         | \$ 25.000         | \$ 84.000           | \$ 7.308              | \$ 28.000         | \$ 11.793.554,67        | \$ 141.522.656,00        |
| Director de almacén     | \$ 1.000.000         | \$ 75.000          | \$ 83.333           | \$ 10.000         | \$ 83.333           | \$ 41.667         | \$ 25.000         | \$ 120.000          | \$ 5.220              | \$ 40.000         | \$ 1.483.553,33         | \$ 17.802.640,00         |
| <b>TOTALES</b>          | <b>\$ 12.780.000</b> | <b>\$ 375.000</b>  | <b>\$ 1.065.000</b> | <b>\$ 127.800</b> | <b>\$ 1.065.000</b> | <b>\$ 532.500</b> | <b>\$ 125.000</b> | <b>\$ 1.533.600</b> | <b>\$ 70.366</b>      | <b>\$ 511.200</b> | <b>\$ 36.386.290,27</b> | <b>\$ 436.635.483,20</b> |

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a los requerimientos de la empresa, los gastos mensuales en contratación de personal tanto administrativo, de ventas y producción suma un valor de \$36.386.000, teniendo en cuenta claramente todo lo que involucra la figura del salario: auxilios de transporte, cesantías, intereses de cesantías, primas, vacaciones, dotaciones, pensiones y riesgos profesionales. Al cubrir este valor, se garantiza que el proyecto cumpla (desde el talento humano) con las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio.

### 5.1.5. Proyección de ventas

Tabla 35. Proyección de ventas

| <b>AÑO</b> | <b>Ventas Unid.</b> | <b>Precio Venta promedio/Ud</b> | <b>Ventas Totales</b> |
|------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Año 1      | 10000               | \$ 80.000,00                    | \$ 800.000.000,00     |
| Año 2      | 10700               | \$ 82.400,00                    | \$ 881.680.000,00     |
| Año 3      | 11449               | \$ 84.872,00                    | \$ 971.699.528,00     |
| Año 4      | 12250,43            | \$ 87.418,16                    | \$ 1.070.910.049,81   |
| Año 5      | 13107,9601          | \$ 90.040,70                    | \$ 1.180.249.965,89   |

FUENTE: Elaboración propia

La tabla anterior describe las proyecciones de ventas en unidades y en dinero que se proyectan para el negocio, partiendo en el primer año con un estimado de 10000 unidades vendidas. Sin embargo, dentro de esta proyección cabe destacar que no se discriminan los tipos de prendas que se espera vender, dado lo complejo de llevar a un escenario futuro el comportamiento de compra de determinadas prendas: blusas, camisas o pantalón; no obstante, el poner el número de unidades presupuestadas a vender, sirve de referente para luego gestionar el ritmo de ventas que presente el negocio. Por esta razón, se determinó un valor promedio de venta por unidad a partir del cual se define el valor de las ventas totales, representando con cierta precisión este precio de venta el rango entre los tipos de prendas que se manejará en el proyecto. Para los años siguientes, el incremento del precio promedio de venta anual por unidad, se fundamenta en el comportamiento de crecimiento del IPC de los últimos cinco años anteriores.

### 5.2. Análisis de Estados Financieros e Indicadores

A continuación se realiza un análisis de los estados financieros fundamentales planteados para el proyecto: Estado de Resultados, Balance General y Flujo de caja proyectados a cinco años.



## 5.2.1. Estado de Resultados

**Tabla 36. Estado de resultados proyectado**

**CONFECCIONES MODA PEREIRA**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**AÑO 1**

|                             | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4               | AÑO 5               |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas                      | \$ 800.000.000,00 | \$ 881.680.000,00 | \$ 971.699.528,00 | \$ 1.070.910.049,81 | \$ 1.180.249.965,89 |
| Costo de ventas             | \$ 442.550.424,7  | \$ 544.300.681,1  | \$ 590.445.581,7  | \$ 619.521.335,0    | \$ 650.705.137,7    |
| Utilidad Bruta              | \$ 357.449.575,3  | \$ 337.379.318,9  | \$ 381.253.946,3  | \$ 451.388.714,8    | \$ 529.544.828,2    |
| Gastos de ventas            | \$ 205.941.648,0  | \$ 216.194.363,8  | \$ 227.039.275,4  | \$ 238.517.155,6    | \$ 250.672.071,1    |
| Gastos administrativos      | \$ 106.460.368,0  | \$ 111.250.640,9  | \$ 116.261.266,4  | \$ 121.502.380,7    | \$ 126.984.586,2    |
| Utilidad Operativa          | \$ 45.047.559,3   | \$ 9.934.314,2    | \$ 37.953.404,5   | \$ 91.369.178,5     | \$ 151.888.171,0    |
| Gastos financieros          | \$ 43.869.638,7   | \$ 33.790.343,5   | \$ 22.021.236,5   | \$ 8.279.017,7      | \$ -                |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 1.177.920,5    | -\$ 23.856.029,3  | \$ 15.932.168,0   | \$ 83.090.160,8     | \$ 151.888.171,0    |
| Impuestos                   | 39% \$ 459.389,0  | -\$ 9.303.851,4   | \$ 6.213.545,5    | \$ 32.405.162,7     | \$ 59.236.386,7     |
| Utilidad neta               | \$ 718.531,5      | -\$ 14.552.177,9  | \$ 9.718.622,5    | \$ 50.684.998,1     | \$ 92.651.784,3     |

FUENTE: Elaboración propia

La tabla anterior, describe el comportamiento del Estado de resultados del proyecto, en él, se puede analizar como para el primer año, el negocio arrojará una utilidad neta correspondiente al 8% sobre el total de las ventas.

Al dar una mirada general a los cinco años en que se encuentra proyectado y plasmado el Estado de resultados, se observa que durante este segmento de tiempo, la utilidad promedio es de 4 puntos porcentuales. A pesar de ser arrojar unas cifras de utilidad bajas, es posible analizar a futuro como optimizar los costos y gastos de operación del proyecto, que permitan incrementar los porcentajes de utilidades, con el objetivo de ganar competitividad en el sector.

De tal manera, se observa cómo en el primer año, los gastos concernientes a la administración y ventas representan un 70,19% del total de las ventas. Por lo que es bueno que se tomaran medidas para comenzar a disminuirlos.

## 5.2.2. Costo de ventas

**Tabla 37. Costo de ventas proyectado**

|   | CONFECCIONES MODA PEREIRA<br>COSTO DE VENTAS PROYECTADO<br>2015 |                          |                          |                          |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Año 1   | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |
| Inventario Inicial MP + inv inicial pto terminado | \$ -  | \$ 73.455.042,47         | \$ 32.175.071,20         | \$ 34.466.387,91         | \$ 36.923.756,82         |
| Compras de MP del periodo                         | \$ 321.200.000,00   | \$ 353.925.783,20        | \$ 379.130.266,96        | \$ 406.161.325,05        | \$ 435.155.839,24        |
| Inventario Final MP                               | \$ 29.200.000,00  | \$ 32.175.071,20         | \$ 34.466.387,91         | \$ 36.923.756,82         | \$ 39.559.621,75         |
| <b>Costo MP del periodo</b>                       | <b>\$ 292.000.000,00</b>  | <b>\$ 395.205.754,47</b> | <b>\$ 445.771.726,06</b> | <b>\$ 477.551.469,78</b> | <b>\$ 511.639.217,81</b> |
| <b>Costo MOD</b>                                  | <b>\$ 185.557.467,20</b>  | <b>\$ 194.093.110,69</b> | <b>\$ 194.093.110,69</b> | <b>\$ 194.093.110,69</b> | <b>\$ 194.093.110,69</b> |
| <b>Costo CIF</b>                                  | <b>\$ 9.248.000,00</b>  | <b>\$ 9.431.884,00</b>   | <b>\$ 9.625.303,17</b>   | <b>\$ 9.828.888,02</b>   | <b>\$ 10.043.322,99</b>  |
| <b>Total costo de producción</b>                  | <b>\$ 486.805.467,20</b>  | <b>\$ 598.730.749,16</b> | <b>\$ 649.490.139,92</b> | <b>\$ 681.473.468,49</b> | <b>\$ 715.775.651,49</b> |
| <b>Inventario final producto terminado</b>        | <b>\$ 44.255.042,47</b>   | <b>\$ 54.430.068,11</b>  | <b>\$ 59.044.558,17</b>  | <b>\$ 61.952.133,50</b>  | <b>\$ 65.070.513,77</b>  |
| Costo unitario de producción                      | \$ 44.255,04  | \$ 50.869,22             | \$ 51.571,80             | \$ 50.571,40             | \$ 49.641,98             |

FUENTE: Elaboración propia

En el estado anterior, se muestra el costo de ventas del proyecto para los cinco primeros años de funcionamiento. Al analizar la variación del costo de producción en este espacio de tiempo, se puede expresar el comportamiento de la siguiente manera:

**Tabla 38. Variación costo de producción**

|                       | Año 2       | Año 3     | Año 4        | Año 5      |
|-----------------------|-------------|-----------|--------------|------------|
| <b>INCREMENTO</b>     | \$ 6.614,18 | \$ 702,58 | -\$ 1.000,41 | -\$ 929,41 |
| <b>VARIACIÓN EN %</b> | 14,95%      | 1,38%     | -1,94%       | -1,84%     |

FUENTE: Elaboración propia

Así, se observa como el incremento para el segundo año de funcionamiento, representa el de mayor valor, disminuyendo considerablemente para los años siguientes.

### 5.2.3. Flujo de caja

**Tabla 39. Flujo de caja del proyecto**

| CONFECCIONES MODA PEREIRA     |           |                       |                          |                          |                          |                            |
|-------------------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| FLUJO DE CAJA                 |           |                       |                          |                          |                          |                            |
|                               |           | Año 1                 | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                      |
| <b>Ingresos Efectivo</b>      |           |                       |                          |                          |                          |                            |
| Ventas en efectivo            | \$        | 800.000.000           | \$ 881.680.000           | \$ 971.699.528           | \$ 1.070.910.050         | \$ 1.180.249.966           |
| Recaudo cartera del mismo año | \$        | 800.000.000           | \$ 881.680.000           | \$ 971.699.528           | \$ 1.070.910.050         | \$ 1.180.249.966           |
| <b>Total de ingresos</b>      | <b>\$</b> | <b>800.000.000</b>    | <b>\$ 881.680.000</b>    | <b>\$ 971.699.528</b>    | <b>\$ 1.070.910.050</b>  | <b>\$ 1.180.249.966</b>    |
| <b>Egresos</b>                |           |                       |                          |                          |                          |                            |
| Compras de Contado            | 70% \$    | 224.840.000,00        | \$ 247.748.048,24        | \$ 265.391.186,87        | \$ 284.312.927,54        | \$ 304.609.087,47          |
| Pago a proveedores 30 dias    | 30%       |                       | \$ 96.360.000,00         | \$ 106.177.734,96        | -\$ 34.493.328,65        | \$ 121.848.397,52          |
| Pago Mano de Obra Directa     | \$        | 185.557.467,20        | \$ 194.093.110,69        | \$ 203.021.393,78        | \$ 212.360.377,90        | \$ 222.128.955,28          |
| Pago CIF                      | \$        | 4.180.000,00          | \$ 4.363.884,00          | \$ 4.557.303,17          | \$ 4.760.888,02          | \$ 4.975.322,99            |
| Pago Gastos Administrativos   | \$        | 104.136.368,00        | \$ 108.926.640,93        | \$ 113.937.266,41        | \$ 119.178.380,67        | \$ 124.660.586,18          |
| Pago Gasto de Ventas          | \$        | 205.941.648,00        | \$ 216.194.363,81        | \$ 227.039.275,38        | \$ 238.517.155,64        | \$ 250.672.071,05          |
| Pago de Impuestos             |           |                       | \$ 459.389,01            | -\$ 9.303.851,41         | \$ 6.213.545,52          | \$ 32.405.162,70           |
| <b>Total de Egresos</b>       | <b>\$</b> | <b>724.655.483,20</b> | <b>\$ 868.145.436,68</b> | <b>\$ 910.820.309,16</b> | <b>\$ 830.849.946,62</b> | <b>\$ 1.061.299.583,18</b> |
| <b>Políticas</b>              |           |                       |                          |                          |                          |                            |
| Caja Inicial                  | \$        | 325.000.000,00        | \$ 325.000.000,00        | \$ 333.970.000,00        | \$ 343.187.572,00        | \$ 352.659.548,99          |
| FNE Ingresos - Egresos        | \$        | 75.344.516,80         | \$ 13.534.563,32         | \$ 60.879.218,84         | \$ 240.060.103,19        | \$ 118.950.382,71          |
| Intereses                     | \$        | 43.869.638,74         | \$ 33.790.343,48         | \$ 22.021.236,46         | \$ 8.279.017,74          |                            |
| Pago de capital               | \$        | 60.120.420,36         | \$ 70.199.715,63         | \$ 81.968.822,65         | \$ 95.711.041,36         | \$ -                       |
| Saldo Final de Caja           | \$        | 296.354.457,70        | \$ 234.544.504,22        | \$ 108.406.784,08        | \$ 383.630.432,04        | \$ 117.151.126,66          |
| Caja mínima requerida         | \$        | 325.000.000,00        | \$ 333.970.000,00        | \$ 343.187.572,00        | \$ 352.659.548,99        | \$ 362.392.952,54          |
| Financiación requerida        | \$        | 28.645.542,30         | \$ 99.425.495,78         | \$ 234.780.787,92        | -\$ 30.970.883,05        | \$ 245.241.825,88          |
|                               | \$        | 621.354.457,70        | \$ 568.514.504,22        | \$ 451.594.356,08        | \$ 736.289.981,03        | \$ 479.544.079,19          |

En la tabla anterior está plasmado el Flujo de caja proyectado de la empresa. Este flujo representa una herramienta importante en el proceso de evaluación financiera ya que permite medir los beneficios que produce el proyecto, a través de la lectura de los movimientos de recursos que se empleará en el negocio.

De esta manera, al evaluar el flujo en particular, se encuentra que la empresa al final del año 1 presenta un saldo en caja de \$296 millones y al final del año 5, un saldo en caja de \$117 millones. De este comportamiento se puede concluir que la inversión inicial del negocio se ha encontrado en la capacidad de sostener el flujo de caja durante ese tiempo, evitando así la necesidad de financiación externa como créditos bancarios para el sostenimiento de sus operaciones. Igualmente, el renglón de ingresos menos egresos, muestra resultados positivos

## 5.2.4. Balance General proyectado

Tabla 40. Balance general proyectado

| CONFECCIONES MODA PEREIRA<br>BALANCE GENERAL PROYECTADO<br>2015 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | AÑO 0                    | AÑO 1                    | AÑO 2                    | AÑO 3                    | AÑO 4                    | AÑO 5                    |
| <b>ACTIVOS</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Activos corrientes</b>                                       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Caja  | \$ 325.000.000,00        | \$ 325.000.000,00        | \$ 333.970.000,00        | \$ 343.187.572,00        | \$ 352.659.548,99        | \$ 362.392.952,54        |
| Clientes  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Inv. Materiales   |                          | \$ 29.200.000,00         | \$ 32.175.071,20         | \$ 34.466.387,91         | \$ 36.923.756,82         | \$ 39.559.621,75         |
| Inv. Prod term  |                          | \$ 44.255.042,47         | \$ 54.430.068,11         | \$ 59.044.558,17         | \$ 61.952.133,50         | \$ 65.070.513,77         |
| Inversiones Temporales  |                          | -\$ 28.645.542,30        | -\$ 128.071.038,08       | -\$ 334.206.283,69       | -\$ 203.809.904,86       | -\$ 214.270.942,83       |
| Total ac. Corrientes  | \$ 325.000.000,00        | \$ 369.809.500,17        | \$ 292.504.101,22        | \$ 102.492.234,38        | \$ 247.725.534,45        | \$ 252.752.145,23        |
| <b>Activos fijos</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Terrenos  |                          |                          | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     | \$ -                     |
| Edificio y equipos  | \$ 36.960.000,00         | \$ 36.960.000,00         | \$ 36.960.000,00         | \$ 36.960.000,00         | \$ 36.960.000,00         | \$ 36.960.000,00         |
| Dep. Acumulada  |                          | \$ 7.392.000,00          | \$ 14.784.000,00         | \$ 22.176.000,00         | \$ 29.568.000,00         | \$ 36.960.000,00         |
| Total ac. Fijos   | \$ 36.960.000,00         | \$ 29.568.000,00         | \$ 22.176.000,00         | \$ 14.784.000,00         | \$ 7.392.000,00          | \$ -                     |
| <b>Total activos</b>  | <b>\$ 361.960.000,00</b> | <b>\$ 399.377.500,17</b> | <b>\$ 314.680.101,22</b> | <b>\$ 117.276.234,38</b> | <b>\$ 255.117.534,45</b> | <b>\$ 252.752.145,23</b> |
| <b>PASIVOS</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Proveedores   |                          | \$ 96.360.000,00         | \$ 106.177.734,96        | -\$ 34.493.328,65        | \$ 121.848.397,52        | \$ -                     |
| Impuestos por pagar   |                          | \$ 459.389,01            | -\$ 9.303.851,41         | \$ 6.213.545,52          | \$ 32.405.162,70         | \$ 59.236.386,67         |
| Obligaciones financieras  | 307.666.000,00           | \$ 247.545.579,64        | \$ 177.345.864,01        | \$ 95.377.041,36         | \$ -                     | \$ -                     |
| <b>Total pasivos</b>  | <b>\$ 307.666.000,00</b> | <b>\$ 344.364.968,64</b> | <b>\$ 274.219.747,55</b> | <b>\$ 67.097.258,23</b>  | <b>\$ 154.253.560,22</b> | <b>\$ 59.236.386,67</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Capital   | \$ 54.294.000,00         | \$ 54.294.000,00         | \$ 54.294.000,00         | \$ 54.294.000,00         | \$ 54.294.000,00         | \$ 54.294.000,00         |
| Utilidad del ejercicio  |                          | \$ 718.531,53            | -\$ 14.552.177,85        | \$ 9.718.622,48          | \$ 50.684.998,07         | \$ 92.651.784,28         |
| Utilidad retenida   |                          | \$ -                     | \$ 718.531,53            | -\$ 13.833.646,33        | -\$ 4.115.023,85         | \$ 46.569.974,23         |
| <b>Total patrimonio</b>   | <b>\$ 54.294.000,00</b>  | <b>\$ 55.012.531,53</b>  | <b>\$ 40.460.353,67</b>  | <b>\$ 50.178.976,15</b>  | <b>\$ 100.863.974,23</b> | <b>\$ 193.515.758,51</b> |
| <b>Total pas + pat</b>  | <b>\$ 361.960.000,00</b> | <b>\$ 399.377.500,17</b> | <b>\$ 314.680.101,22</b> | <b>\$ 117.276.234,38</b> | <b>\$ 255.117.534,45</b> | <b>\$ 252.752.145,18</b> |
| <b>ACT - (PAS+PAT)</b>  | <b>\$ -</b>              | <b>\$ -</b>              | <b>\$ -</b>              | <b>\$ 0</b>              | <b>\$ -</b>              | <b>\$ 0</b>              |

El balance General se presenta como un estado financiero que permite ver la estructura económica de la empresa, brindando una radiografía de la situación del proyecto desde la composición de sus tres grandes partes: activo, pasivo y patrimonio.

Es así como a partir de la tabla anterior, se puede observar que el proyecto inicia con un total de activos por \$361 millones para luego en el primer año de ejercicio presentar un valor de \$399 millones.

A su vez, se observa en la sección de pasivo el manejo de cuentas como proveedores, impuestos por pagar, obligaciones financieras y anticipos. Al establecer la proporción del total de pasivo frente al valor del pasivo más patrimonio, se obtiene que para el año 0 el total de pasivo representa el 85%. En los años posteriores esta proporción se da de la siguiente manera:

| Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 85%   | 86%   | 87%   | 57%   | 60%   | 23%   |

Este comportamiento se explica, dado el crecimiento del valor de la sección de patrimonio a medida que pasan los años; situación favorable ya que demuestra la capitalización del negocio principalmente a partir de la generación de utilidades, haciendo que el valor de los pasivos frente al pasivo + patrimonio disminuya considerablemente.

## 5.2.5. Flujo de caja libre y evaluación financiera

Tabla 41. Flujo de caja libre

| CONFECCIONES MODA PEREIRA    |                    |                   |                   |                   |                     |                     |
|------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| FLUJO DE CAJA LIBRE          |                    |                   |                   |                   |                     |                     |
| 2015                         |                    |                   |                   |                   |                     |                     |
|                              | AÑO 0              | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4               | AÑO 5               |
| VENTAS                       |                    | \$ 800.000.000,00 | \$ 881.680.000,00 | \$ 971.699.528,00 | \$ 1.070.910.049,81 | \$ 1.180.249.965,89 |
| (-) COSTOS                   |                    | \$ 442.550.424,73 | \$ 544.300.681,06 | \$ 590.445.581,75 | \$ 619.521.334,99   | \$ 650.705.137,72   |
| (=) UTILIDAD BRUTA           |                    | \$ 357.449.575,27 | \$ 337.379.318,94 | \$ 381.253.946,25 | \$ 451.388.714,82   | \$ 529.544.828,18   |
| (-) GASTOS                   |                    | \$ 356.271.654,74 | \$ 361.235.348,21 | \$ 365.321.778,25 | \$ 368.298.554,04   | \$ 377.656.657,23   |
| (-) IMPUESTOS                |                    | \$ 459.389,01     | -\$ 9.303.851,41  | \$ 6.213.545,52   | \$ 32.405.162,70    | \$ 59.236.386,67    |
| (=)UTILIDAD NETA             |                    | \$ 718.531,53     | -\$ 14.552.177,85 | \$ 9.718.622,48   | \$ 50.684.998,07    | \$ 92.651.784,28    |
| (-)PAGO CAPITAL              |                    | \$ 60.120.420,36  | \$ 70.199.715,63  | \$ 81.968.822,65  | \$ 95.711.041,36    |                     |
| (+)DEPRECIACIÓN              |                    | \$ 7.392.000,00   | \$ 7.392.000,00   | \$ 7.392.000,00   | \$ 7.392.000,00     | \$ 7.392.000,00     |
| INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO | \$ 361.960.000,00  |                   |                   |                   |                     |                     |
| FLUJO DE CAJA LIBRE          | -\$ 361.960.000,00 | -\$ 52.009.888,84 | -\$ 77.359.893,48 | -\$ 64.858.200,16 | -\$ 37.634.043,29   | \$ 100.043.784,28   |

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla 42. Evaluación financiera**

| VALOR PRESENTE NETO |                    |                     |                                 |
|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|
| AÑO                 | FLUJOS DE EFECTIVO | VALOR PRESENTE      | TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD: |
| 0                   | -\$ 361.960.000,00 | (\$ 361.960.000,00) | 30,000%                         |
| 1                   | -\$ 52.009.888,84  | -\$ 40.007.606,80   |                                 |
| 2                   | -\$ 77.359.893,48  | -\$ 45.775.084,90   |                                 |
| 3                   | -\$ 64.858.200,16  | -\$ 29.521.256,33   |                                 |
| 4                   | -\$ 37.634.043,29  | -\$ 13.176.724,66   |                                 |
| 5                   | \$ 100.043.784,28  | \$ 26.944.699,81    |                                 |

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| <b>Valor Presente Neto (VPN):</b>     | (\$ 463.495.972,87) |
|                                       | (\$ 463.495.972,87) |
| <b>Tasa Interna de Retorno (TIR):</b> | -39,48%             |

FUENTE: Elaboración propia

La TIR reconocida también como representación de rentabilidad es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos realizados, para este caso se evidencia que la TIR representa un bajo porcentaje por resultar en número negativo, lo que indica que la previsión que se ha dispuesto para las ventas es baja proporcionalmente a las inversiones realizadas y a los gastos generados, lo que quiere decir que el proyecto no resulta rentable.

## CONCLUSIONES

- Actualmente en el país, el sector textil, confección, diseño y moda ocupa un lugar demasiado importante en la economía industrial dado que representa aproximadamente más del 5% del total de las exportaciones nacionales y ocupa a más de 130.000 personas en su actividad, convirtiéndola en un sector con alto potencial de mejora
- El Departamento de Risaralda posee una oportunidad interesante de potenciar el desempeño del sector confección puesto que ocupa el quinto lugar a nivel nacional respecto al aporte en producción, representado en un 3,14% del total nacional. A pesar de ser un porcentaje bajo, sigue ubicándose dentro de los cinco primeros departamentos del país, obteniendo la oportunidad de mejorar la productividad y participación.
- El sector confección en Risaralda, actualmente es susceptible de mejoras profundas y de raíz desde diversos aspectos que profesionales de la región a la luz de nuevos conceptos están en la capacidad de optimizar. Aspectos desde lo administrativo, técnico, comercial y tecnológico que permitirían hacer a este sector mucho más competitivo bajo las dinámicas económicas actuales.
- Al analizar el mercado objetivo en la ciudad, se encuentra que las mujeres a la hora de tomar la decisión de comprar una prenda de vestir, se fijan principalmente en las características de diseño, verificando que sea el estéticamente adecuado para ellas. Así mismo, aseguran realizarla mayoría de las compras en puntos de venta ubicados en centros comerciales; información que permite definir que el aspecto estratégico de los productos ofrecidos, será ofrecer un diseño exclusivo además de ser distribuidos al mercado a través de almacenes propios ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad.
- Al realizar la evaluación financiera del proyecto, los indicadores de VPN y TIR arrojan unos valores que indican desde el punto de vista financiero, la viabilidad de la puesta en marcha del negocio. El resultado arroja una TIR con número negativodemostrando que el proyecto es muy poco atractivo desde la perspectiva de la inversión, lo que quiere decir que en realidad el plan de negocio no resulta viable.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bravo, O. (2010). *Cómo elaborar un plan de negocios*. Medellín, Colombia: MSTV y video &Cia. Ltda. Editores.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Cuesta, Gutiérrez, Núñez (2013). *Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda*. Madrid, España: aDResearch ESIC N°7, Vol. 7.

Drucker, P. (1979). *La Gerencia de Empresas*. Barcelona, España: Editorial Sudamericana S.A.

Drucker, P. (1996). *Drucker. Su visión sobre: La administración. La organización basada en información. La economía. La sociedad*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

Gómez, Gómez & Tinjacá. (2013). *Tesis de maestría. Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas*. Manizales, Bogotá: Universidad Autónoma de Manizales.

Johnson, L & Learned, A. (2005). *No piense en color rosa. Qué hace que las mujeres compren*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados. Quinta edición*. México: Pearson Educación.

Minniti, María. (2012). *El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones*. Cox School of Business.

Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia*. México: Editorial Continental S.A.

Rivas, J. & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.