

Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Fabricadora y Comercializadora de Camisetas para Hombre Elaboradas con Algodón de Calidad Superior a la Estándar en la Ciudad de Bucaramanga.

Nicole Valeria Rueda Pinzón

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industria

Director

Rubén Darío Jácome Cabrales

Ingeniero Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2026

Dedicatoria

En primer lugar, quiero dedicar este logro a Dios, quien ha sido mi guía a lo largo de este camino y me ha enseñado que todo ocurre en el momento perfecto.

En segundo lugar, me lo dedico a mí misma, porque solo yo conozco los sacrificios, el esfuerzo y la disciplina que implicó culminar esta etapa de mi vida.

A mi padre, Jairo Rueda, por ser luz y faro, mi ejemplo a seguir y quien orienta cada uno de mis pasos. Gracias por motivarme a ser mejor cada día y por todas las enseñanzas que me has brindado a lo largo de mi vida; sin ti, no habría sido posible alcanzar esta meta.

A mi madre, Elizabeth Pinzón, por ser mi apoyo incondicional en cada paso que doy. Gracias por estar siempre a mi lado, incluso en los momentos más difíciles, por acompañarme con amor, fortaleza y fe en todo momento, este logro no sería posible sin ti.

A mi novio, Andrés García, por acompañarme durante este proceso y convertirse en un pilar fundamental en esta etapa. Gracias por comprender cada sacrificio, por ser mi motivación, mi apoyo y mi fortaleza; por celebrar conmigo cada pequeño logro y por brindarme siempre tu amor y compañía.

A mis abuelos paternos, Teresa Pinzón y Apolinar Rueda, quienes representan una de mis mayores motivaciones y orgullo, este logro también es por ustedes, por el deseo de que vean en mí a su primera nieta ingeniera.

A mi familia, por ser mi base y mi mayor apoyo, a mis tías, Carmen Elisa y Yaneth; y a mis primos Samuel y Gabriela. Gracias por todo el amor y respaldo que me han brindado. Porque sin ustedes no sería la persona que soy hoy. Llevaré siempre conmigo este logro como reflejo de todo lo que me han dado.

Y finalmente, a Chía, por su compañía en mis largas noches de estudio y durante las clases virtuales, y por recibirme cada día con una alegría que iluminaba incluso los momentos más difíciles.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, quien me protege cada día, guía mi camino y me cuida en todo momento. Gracias a Él, mi fe se ha mantenido y ha sido la fuerza que me impulsa a seguir adelante y a no rendirme.

También me agradezco a mí misma, porque, aunque en ocasiones dude y me deje vencer por mis pensamientos, nunca me rendí. Gracias a mi compromiso, disciplina y perseverancia, logre cumplir esta meta y demostrarme que soy capaz de alcanzar todo lo que me propongo.

A mis padres, quienes son mi mayor amor y apoyo incondicional. Hoy pueden decir con orgullo que su hija es ingeniera. Solo ustedes saben el esfuerzo constante que hay detrás de cada logro y todo lo que he trabajado para ser mejor cada día.

A mi novio, por siempre ser mi mayor apoyo, por acompañarme en este proceso y por estar presente en cada momento.

A mi familia, por apoyarme en cada paso y por sentirse siempre orgullosos de mí, siendo un motor fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

A mis profesores, quienes a lo largo de la carrera despertaron en mi un mayor amor por la ingeniería industrial y reafirmaron mi elección profesional con cada asignatura cursada. En especial, al profesor Rubén Darío Jácome Cabrales, por confiar en mi desde el inicio y orientarme en el desarrollo de este trabajo. Sus valiosos aportes fueron fundamentales para la culminación de este documento.

A la Universidad Industrial de Santander, que en algún momento fue un sueño y hoy será una meta cumplida. Sin duda, ha sido una de las mejores etapas de mi vida de la cual me llevo grandes aprendizajes, experiencias y crecimiento personal.

A mis amigos, quienes hicieron este proceso una experiencia aún más significativa. A Ana y Santiago, que sin duda son de lo mejor que me deja esta etapa; gracias por compartir conmigo tantas materias y por su apoyo incondicional. A Valentina, quien me motivo a iniciar este camino, siempre creyó en mí y celebró cada uno de mis logros.

Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Justificación de la Idea de Negocio	20
1.1 Tabla de Cumplimiento de Objetivos.....	20
1.2 Justificación / Análisis Preliminar de la Idea de Negocio.....	21
1.2.1 Aspectos que la oferta actual no logra satisfacer	21
1.2.2 Propuesta de Solución.....	23
2. Objetivos.....	26
2.1 Objetivo General.....	26
2.2 Objetivos Específicos.....	26
3. Marco de Referencia	28
3.1 Marco de Antecedentes	28
3.2 Marco Teórico	31
3.2.1 Plan de Negocio	31
3.2.2 Empresa de Confección	31
3.2.3 Algodón Pima.....	32
3.2.4 Sostenibilidad.....	32
3.2.5 Calidad	32
3.2.6 Modelo PESTEL.....	32
3.2.7 Modelo PORTER.....	33
3.2.8 Investigación de Mercados	33

FABRICADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAMISETAS PARA HOMBRE	5
3.2.9 Modelo CANVAS	33
4. Análisis del Entorno	34
4.1 Análisis del Macroentorno	34
4.1.1 Factores Políticos	34
4.1.2 Factores Económicos	35
4.1.3 Factores Sociales	36
4.1.4 Factores Tecnológicos	37
4.1.5 Factores Ecológicos	37
4.1.6 Factores Legales	38
4.2 Análisis del Microentorno	39
4.2.1 Poder del Cliente	39
4.2.2 Poder del Proveedor	39
4.2.3 Nuevos Competidores Entrantes	40
4.2.4 Amenazas de los Sustitutos	41
4.2.5 Naturaleza de la Rivalidad	41
4.3 Conclusiones Análisis del Microentorno y del Macroentorno	41
5. Análisis del Mercado	43
5.1 Descripción del Producto	44
5.2 Segmentación del Mercado	44
5.2.1 Perfil Clientes y Usuarios	44
5.2.2 Mercado Potencial y Objetivo	44
5.3 Investigación de Mercados	45
5.3.1 Objetivo General de la Investigación de Mercados	45

5.3.2	Objetivos Específicos de la Investigación de Mercados.....	45
5.3.3	Actividades de la Investigación de Mercados.....	46
5.3.3.1	Diseño de las Fuentes Primarios de Recolección.	46
5.3.3.2	Aplicación de Encuestas.	46
5.3.3.3	Análisis e Interpretación de los Resultados.	46
5.3.4	Diseño de la Investigación de Mercados.....	47
5.3.4.1	Tipo de Investigación.....	47
5.3.4.2	Definición de la Población.....	47
5.3.4.3	Tamaño de Muestra.....	47
5.3.4.4	Técnicas de Recolección.....	50
5.3.4.5	Clase de Muestreo.....	50
5.3.4.6	Procedimiento de Muestreo.....	50
5.3.4.7	Tiempo Muestral.....	50
5.3.5	Diseño de las Fuentes Primarias de Recolección.....	50
5.3.5.1	Cuestionario de Google.....	51
5.3.5.2	Recolección de Datos y Análisis.....	52
5.3.6	Conclusiones Investigación de Mercados.....	65
5.4	Plan de Mercadeo.....	67
5.4.1	Marketing Mix.....	67
5.4.1.1	Estrategia del Producto.....	67
5.4.1.2	Estrategia del precio.....	70
5.4.1.3	Estrategia de Distribución y Logística.....	70
5.4.1.4	Estrategia de Promoción.....	71

FABRICADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAMISETAS PARA HOMBRE	7
5.4.1.5 Estrategia de las Personas	72
5.5 Modelo CANVAS Final	72
6. Propuesta Estructurada de Operación Técnica.....	72
6.1 Producción Tercerizada.....	73
6.2 Definición de los Procesos.....	74
6.2.1 Ficha Técnica	74
6.2.1.1 Camiseta 250 Gramos Oversize.....	74
6.2.1.2 Camiseta 250 Gramos Regular Fit.....	75
6.2.1.3 Camiseta 180 Gramos Regular Fit.....	76
6.2.2 Diagrama de Flujo de los Procesos	77
6.3 Análisis de Capacidad.....	81
6.4 Recursos Requeridos para las Actividades Operativas	82
6.4.1 Recursos Humanos y Tercerizados	83
6.4.2 Herramientas / Equipo / Mobiliario	84
6.4.3 Insumos	94
6.5 Localización.....	98
6.6 Boceto Instalación Física APTA	99
6.7 Análisis Costos de Operación	101
6.7.1 Materia Prima Directa.....	101
6.7.2 Mano de Obra Directa.....	102
6.7.3 Costos indirectos de Fabricación	103
7. Propuesta de Estructura Organizacional	104
7.1 Requerimiento de Talento Humano y Tercerizado.....	104

7.1.1 Organigrama por Funciones.....	105
7.2 Estructura Salarial.....	106
7.3 Perfil de Cargo y Manual de Funciones.....	107
7.4 Evaluación y Mejora Continua.....	108
7.5 Gastos Administrativos.....	109
7.5.1 Nómina del Personal Administrativo.....	109
7.5.2 Depreciaciones.....	109
7.5.3 Arriendo.....	111
7.5.4 Servicios Públicos.....	112
7.5.5 Otros Gastos Administrativos.....	113
7.5.6 Resumen de los Gastos Administrativos.....	115
7.6 Plan de Direccionamiento Estratégico.....	116
7.6.1 Descripción de la Empresa.....	116
7.6.1.1 Nombre. El nombre de la marca es <i>APTA</i>	117
7.6.1.2 Eslogan.....	117
7.6.1.3 Logo.....	118
7.6.2 Propósito y Mega.....	119
7.6.3 Cultura Organizacional.....	119
7.6.4 Valores Organizacionales.....	120
8. Análisis Legal.....	121
8.1 Constitución de la Empresa.....	121
8.1.1 Clasificación de la Empresa.....	122
8.1.2 Consulta de Homonimia.....	122

8.1.3 Actividad Económica.....	124
8.1.4 DIAN.....	124
8.1.5 Registros Documentales para la Empresa.....	125
8.2 Estimación de los Costos y Gastos Asociados con el Análisis Legal.....	128
9. Propuesta Socioambiental.....	129
9.1 Evaluación de Aspectos Medioambientales.....	129
9.2 Evaluación del Impacto Social.....	130
9.3 Efectos Positivos Organización.....	132
10. Estudio Financiero.....	133
10.1 Estimación de la Inversión Inicial.....	133
10.1.1 Activos Fijos.....	133
10.1.2 Inversión Diferida.....	135
10.1.3 Capital de Trabajo.....	135
10.1.4 Inversión Total.....	136
10.2 Fuentes de Financiación.....	137
10.3 Estados Financieros.....	138
10.3.1 Estado de Costos.....	138
10.3.2 Estado de Resultados.....	138
10.3.3 Flujo de Caja Libre.....	139
10.3.4 Balance General.....	139
10.4 Criterios de Evaluación.....	140
10.4.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	143
10.4.2 Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM).....	144

10.4.3 Valor Presente Neto (VPN)..... 144

10.4.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)..... 145

10.5 Planteamiento de Escenarios..... 145

10.5.1 Escenario Probable..... 145

10.5.2 Escenario Pesimista 146

10.5.3 Escenario Optimista 146

10.6. Conclusiones del Análisis Financiero 146

11. Conclusiones 148

12. Recomendaciones 150

Referencias..... 152

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de Objetivos</i>	20
Tabla 2. <i>Población estimada de Bucaramanga según Telencuestas</i>	48
Tabla 3. <i>Portafolio inicial de productos APTA.</i>	68
Tabla 4. <i>Demanda estimada inicial por referencia</i>	82
Tabla 5. <i>Capacidad operativa del modelo</i>	82
Tabla 6. <i>Personal interno (estructura base)</i>	83
Tabla 7. <i>Personal tercerizado</i>	84
Tabla 8. <i>Equipo y mobiliario administrativo</i>	85
Tabla 9. <i>Equipo y mobiliario para Área de almacenamiento y showroom</i>	89
Tabla 10. <i>Herramientas para marketing y contenido</i>	92
Tabla 11. <i>Materia prima</i>	95
Tabla 12. <i>Materiales de apoyo</i>	96
Tabla 13. <i>Elementos de empaque</i>	97
Tabla 14. <i>Costos estimados de materia prima directa.</i>	102
Tabla 15. <i>Costos estimados de procesos de tercerización</i>	103
Tabla 16. <i>Costos estimados de costos indirectos de fabricación</i>	103
Tabla 17. <i>Depreciación activos fijos de la empresa</i>	110
Tabla 18. <i>Costo estimado de arriendo para el punto de venta</i>	112
Tabla 19. <i>Costos de servicios públicos</i>	113
Tabla 20. <i>Gastos aproximados en materiales de apoyo</i>	115

Tabla 21. <i>Costos asociados a la dotación del personal administrativo</i>	115
Tabla 22. <i>Resumen de los gastos administrativos</i>	116
Tabla 23. <i>Activos fijos</i>	134
Tabla 24. <i>Inversión diferida</i>	135
Tabla 25. <i>Capital de trabajo</i>	136
Tabla 26. <i>Inversión total</i>	136
Tabla 27. <i>Amortización del crédito</i>	137
Tabla 28. <i>Resumen del crédito</i>	137

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Portafolio de productos APTA</i>	25
Figura 2. <i>Rango de edad</i>	52
Figura 3. <i>Ciudad de residencia</i>	52
Figura 4. <i>Nivel de estudios</i>	53
Figura 5. <i>Ingresos mensuales</i>	53
Figura 6. <i>Ocupación principal</i>	53
Figura 7. <i>Importancia en la forma de vestir</i>	55
Figura 8. <i>Preferencia en el estilo de vestir</i>	56
Figura 9. <i>Frecuencia de compra de camisetas</i>	56
Figura 10. <i>Situaciones de uso de camisetas</i>	56
Figura 11. <i>Preferencia en el tipo de horma</i>	57
Figura 12. <i>Factores que influyen en la decisión de compra</i>	57
Figura 13. <i>Preferencia en el tipo de tela</i>	58
Figura 14. <i>Importancia del gramaje o grosor</i>	58
Figura 15. <i>Importancia de la durabilidad</i>	59
Figura 16. <i>Canales de compra</i>	59
Figura 17. <i>Disposición a pagar</i>	62
Figura 18. <i>Compra en marcas locales</i>	62
Figura 19. <i>Factores que generan confianza</i>	63
Figura 20. <i>Intención de compra en APTA</i>	63

FABRICADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAMISETAS PARA HOMBRE	14
Figura 21. <i>Falencias en el mercado actual</i>	64
Figura 22. <i>Portafolio Productos APTA con descripción</i>	69
Figura 23. <i>Ficha técnica APTA-OS-250</i>	75
Figura 24. <i>Ficha técnica APTA-RF-250</i>	76
Figura 25. <i>Ficha técnica APTA-RF-180</i>	77
Figura 26. <i>Diagrama de flujo Camiseta 250 gramos Oversize</i>	78
Figura 27. <i>Diagrama de flujo Camiseta 250 gramos Regular fit</i>	79
Figura 28. <i>Diagrama de flujo Camiseta 180 gramos Regular fit</i>	80
Figura 29. <i>Localización espacio físico APTA</i>	99
Figura 30. <i>Plano digital APTA</i>	100
Figura 31. <i>Organigrama APTA</i>	106
Figura 32. <i>Estructura salarial del personal de APTA</i>	107
Figura 33. <i>Gastos administrativos de apoyo administrativo</i>	114
Figura 34. <i>Logo APTA</i>	118
Figura 35. <i>Consulta de homonimia del nombre APTA en el Registro Único Empresarial y Social (RUES)</i>	123
Figura 36. <i>Balance general</i>	140
Figura 37. <i>Tasa Cero Cupón TES</i>	142
Figura 38. <i>Prima de riesgo para Colombia</i>	142
Figura 39. <i>Valor beta des apalancada para la industria de vestir</i>	143

Lista de Apéndices

Los apéndices se encuentran adjuntos en el archivo ZIP “Apéndices - Nicole Rueda”, donde se pueden visualizar.

Apéndice A. *Descripción idea de negocio*

Apéndice B. *Modelo cuestionario Google Forms*

Apéndice C. *Resultados encuesta*

Apéndice D. *Modelo CANVAS versión final*

Apéndice E. *Fichas técnicas productos*

Apéndice F. *Plano digital APTA*

Apéndice G. *Nómina*

Apéndice H. *Perfil de cargo y manual de funciones*

Apéndice I. *Estudio financiero APTA*

Resumen

Título: Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Fabricadora y Comercializadora de Camisetas para Hombre Elaboradas con Algodón de Calidad Superior a la Estándar en la Ciudad de Bucaramanga.*

Autor: Nicole Valeria Rueda Pinzón.**

Palabras clave: Plan de negocios, Sector textil, Camisetas Premium, Algodón PIMA, Fast-fashion, Tercerización, Marketing digital, identidad de marca.

Descripción: El proyecto surge a partir de la identificación de una problemática en el mercado de la moda masculina, donde gran parte de la oferta actual está enfocada en productos de costo alto y calidad limitada por el uso de telas industrializadas, además de la presencia del fast-fashion que incita a la compra desmedida de prendas de vestir, lo que a futuro genera gran contaminación. Frente a esta situación, se plantea la creación de la marca APTA, la cual está orientada a fabricar y comercializar camisetas para hombre elaboradas a partir de materiales de calidad superior a la estándar, como lo es el algodón pima peruano, esto garantiza durabilidad, comodidad, menos contaminación y valor percibido por el consumidor.

El estudio incluye un análisis integral del entorno por medio de las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, las cuales evidencian el dinamismo en el sector textil. La investigación de mercados de tipo cuantitativo, nos permitió identificar una demanda potencial, con gran interés en prendas de calidad y disposición de pago acorde a la propuesta de valor. La estrategia del negocio se basa en la diferenciación por calidad, diseño y precio, la cual se apoya en un modelo operativo de tercerización de la producción, lo que permite optimizar costos. De igual manera se contemplan estrategias de comercialización a través de canales digitales, lo cuales permiten mayor cercanía con el cliente y expansión del mercado. La viabilidad del proyecto se sustenta en el análisis técnico y financiero, el cual proyecta rentabilidad con indicadores favorables como un VPN positivo, una TIR superior al costo de capital y un periodo de recuperación adecuado, lo que demuestra que el proyecto posee potencial para generar valor económico, fortalecer el sector textil local y consolidarse como una alternativa competitiva frente a las tendencias actuales del mercado.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Rubén Dario Jacome Cabrales. Ingeniero Industrial

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of a Manufacturing and Marketing Company of Men's T-shirts Made with Cotton of Superior Quality to the Standard in the City of Bucaramanga.*

Author: Nicole Valeria Rueda Pinzón.**

Keywords: Business plan, Textile sector, Premium T-shirts, PIMA cotton, Fast fashion, Outsourcing, Digital marketing, Brand identity.

Description: The project arises from the identification of a problem in the men's fashion market, where a large part of the current supply is focused on high-cost products with limited quality due to the use of industrialized fabrics, in addition to the presence of fast fashion, which encourages excessive consumption of clothing, generating high levels of pollution in the future. In response to this situation, the creation of the APTA brand is proposed, which is aimed at offering men's T-shirts made from materials of superior quality to the standard, such as Peruvian Pima cotton, which guarantees durability, comfort, less environmental impact, and perceived value for the consumer.

The study includes a comprehensive analysis of the environment through tools PESTEL and Porter's Five Forces, which highlight the dynamism of the textile sector. The quantitative market research allowed the identification of a potential demand, with a strong interest in high-quality garments and a willingness to pay in line with the value proposition. The business strategy is based on differentiation through quality, design, and price, supported by an outsourced production model, which allows cost optimization. Likewise, marketing strategies through digital channels are considered, enabling closer interaction with customers and market expansion. The project's viability is supported by technical and financial analysis, which projects profitability with favorable indicators such as a positive NPV, an IRR higher than the cost of capital, and an adequate payback period, demonstrating that the project has the potential to generate economic value, strengthen the local textile sector, and consolidate itself as a competitive alternative to current market trends.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physical-mechanical Engineering Industrial and business studies' School. Director: Rubén Dario Jacome Cabrales. Industrial Engineer.

Introducción

La actividad de Colombia ha presentado un crecimiento en el año 2025, donde se puede evidenciar una aceleración en la actividad económica, que se ve impulsada por la mejora de la demanda interna y el aumento en el consumo de los hogares, a su vez, el sector de la moda presenta una dinámica parecida ya que se proyecta que para finales de este año el mercado de la moda nacional crezca un 8%, este crecimiento siendo discreto pero significativo para el panorama general del país ya que se pronostica más alentador y resistente luego de periodo desalentador en el año 2024. (Mazo González, 2025).

En un informe realizado por la cámara de comercio de Bucaramanga, se presentó que se lograron registrar 4.058 empresas en Santander dedicadas al sector de confecciones en el año 2023, lo que representa un aumento de 200 empresas con respecto al año anterior, en el cual, más del 50% pertenecen específicamente a la confección textil (Vanguardia, 2023). Este crecimiento evidencia las grandes oportunidades para los emprendimientos emergentes en el sector de la moda y por consiguiente impulsa el desarrollo económico al generar empleo para la población. Además, este dinamismo en el mercado demuestra la capacidad de adaptación e innovación del sector frente a las nuevas tendencias de consumo que se pueden presentar. De esta manera, la consolidación de los sectores relacionados con el área textil y la confección, no solo refleja un incremento en la actividad económica, sino que se puede apreciar un panorama favorable para el surgimiento de nuevas marcas que puedan cumplir con las diferentes necesidades del mercado actual.

Teniendo en cuenta el presente documento presenta el plan de trabajo de grado de una propuesta innovadora que responde directamente a estas problemáticas y con el propósito de facilitar el acceso a camisetas que satisfaga de manera adecuada las necesidades y expectativas de

mejor manera que la competencia actual y ofrecer camisetas fabricadas con alto porcentaje de algodón Pima en gramajes de 180 y 250 gramos, a precios asequibles y menores a los que se encuentran en el mercado para hombres entre los 15 y 45 años residentes en el área metropolitana de Bucaramanga. Con este proyecto se puede hacer potencial uso de los conocimientos en el programa de Ingeniería Industrial, a partir de un plan de negocios estructurado con una base teórica y práctica adecuada, donde se garantice significativamente el diseño y la gestión eficiente de una marca de camisetas para la población masculina, teniendo en cuenta el cumplimiento de siete objetivos específicos que determinan una estructura completa para la creación de esta. Teniendo presente el objetivo de destacar en un mercado tan competitivo, manteniendo nuestro propósito principal de satisfacer las necesidades y expectativas sin dejar a un lado la sostenibilidad y la calidad.

1. Justificación de la Idea de Negocio

1.1 Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1. *Cumplimiento de Objetivos*

Objetivos específicos	Cumplimiento de objetivo
<p>Identificar las variables del contexto que influyen positiva y negativamente en la creación y consolidación del negocio a partir del análisis del micro y macroentorno correspondiente al sector textil y de la moda en Bucaramanga, considerando las tendencias del mercado, la competencia directa e indirecta, y las preferencias de los consumidores.</p>	Capítulo 4
<p>Desarrollar una investigación de mercados con información de fuentes primarias y secundarias que permita identificar la proyección de ingresos para el primer año de operación y las estrategias de mercadeo que sustenten la viabilidad del negocio, teniendo en cuenta las dinámicas del sector, el perfil de los clientes potenciales y las marcas competidoras.</p>	Capítulo 5
<p>Realizar una propuesta de la estructura de operación técnica del modelo de negocio alineado con los resultados adquiridos en el análisis de contexto y la investigación de mercados, enfocada en determinar los procesos misionales de la organización, la estructura del personal requerido y la capacidad de producción inicial.</p>	Capítulo 6
<p>Proponer una estructura administrativa que permita el adecuado funcionamiento del modelo de negocio, teniendo en cuenta dos aspectos relevantes: Los procesos de soporte y directivos, tales como</p>	Capítulo 7

Objetivos específicos	Cumplimiento de objetivo
organigrama y definición de la empresa; Y el plan de direccionamiento estratégico basado en el propósito de la marca, su cultura organizacional y sus objetivos de crecimiento.	
Definir a partir de un análisis legal y normativo, la personalidad/figura jurídica más adecuado para la empresa, así como las implicaciones legales, reglamentarias y fiscales, derivadas de la creación de una empresa del sector textil en Colombia.	Capítulo 8
Realizar una evaluación de impacto ambiental y social de la empresa para la evaluación de aspectos medioambientales y descripción de los efectos positivos que puede generar la organización en la ciudad y su área metropolitana.	Capítulo 9
Determinar la viabilidad financiera de la propuesta del proyecto a través de la proyección de ingresos y egresos del negocio, y el análisis de rentabilidad por escenarios.	Capítulo 10

1.2 Justificación / Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

1.2.1 Aspectos que la oferta actual no logra satisfacer

En el mercado actual se destacan las plataformas digitales como SHEIN o TEMU, que son conocidas por hacer parte de la industria fast-fashion donde las expectativas de los clientes no siempre se cumplen, ya que la mayoría de productos son elaborados a base de telas industrializadas que no van acorde a lo que se esperaba de los diferentes productos. (La República, 2024).

Lo anterior indica que son telas que pasan por procesos que les resta resistencia o durabilidad, además de ser realizadas con materiales sintéticos, las cuales se venden a precios muy

económicos, ocasionando que las personas tengan malas experiencias con la compra de ropa por medio de plataformas digitales.

Estas plataformas son líderes en el comercio electrónico ya que uno de sus factores diferenciadores se centró en los precios bajos o los descuentos excesivos entre el 60% o 90% de descuento, para llamar la atención del cliente y crear una necesidad dirigida hacia el consumo. Estas alcanzaron la capacidad de entender las tendencias globales y convertirlas en artículos asequibles para los compradores, lo que por desgracia está afectando el comercio nacional y sobre todo a las pequeñas marcas emergentes que no poseen la visibilidad de estas apps, desplazándolas al no experimentar un crecimiento exponencial, lo que dificulta su posicionamiento en el mercado. Además de su modelo de negocio, el cual consiste en la producción y la distribución rápida, lo que hace que los consumidores estén en constante actualización de lo que está disponible en estas plataformas para poder adquirirlas y estar a la vanguardia de la moda, lo que no garantiza que se utilicen materiales adecuados para su producción, ya que la mayoría de estos productos son fabricados con telas que pasan por procesos industriales, lo que generalmente acorta su vida útil lo que causa un impacto negativo sobre el medio ambiente.

Además, en la actualidad es común ver prendas de calidad superior a la estándar, sin embargo, están siendo comercializadas a precios elevados que para la mayoría pueden llegar a considerarse un lujo o un sacrificio que afecta las otras áreas a las cuales se les debe invertir dinero, como lo es, la vivienda o la alimentación.

Aprovechando las situaciones que se presentan, varias marcas han incrementado sus precios sin ofrecer un valor proporcional, lo que evidencia una brecha entre la calidad percibida por el consumidor y la oferta real del mercado.

Estas circunstancias abren una oportunidad significativa para desarrollar propuestas que brinden prendas de calidad superior a costos razonables, permitiendo a los usuarios a acceder a este tipo de productos sin comprometer su economía y respondiendo a una necesidad que no está siendo satisfecha por la oferta actual.

1.2.2 Propuesta de Solución

Frente a la limitada oferta de prendas duraderas y accesibles en el mercado, la propuesta que se plantea como solución es la creación de APTA, una marca de camisetas que integra calidad, innovación y sostenibilidad, con precios por debajo de los que se encuentran en el sector, que fomenta el consumo consciente y sostenible en el área metropolitana de Bucaramanga.

APTA nace desde la visión innovadora que busca reinventar la forma en la que se perciben las camisetas básicas actualmente, ofreciendo una solución diferente y más completa que integra calidad superior, diseños modernos y un enfoque sostenible como pilares innegociables.

Esta nueva alternativa busca posicionarse como una propuesta capaz de transformar un producto cotidiano en una pieza con mayor valor funcional y emocional, ya que no se centra solo en vender camisetas, si no en mejorar la experiencia de compra al ofrecer un producto que tiene mayor durabilidad, se destaca por sus diseños distintivos y que posee un compromiso real con un consumo más consciente. Esta combinación hace que la marca destaque de forma clara frente a la oferta tradicional, permitiendo que el consumidor reciba más valor por un precio accesible.

El mercado objetivo de esta empresa se centra en la población masculina que se presenta como una oportunidad interesante, específicamente en las edades entre los 15 y 45 años por su gasto en moda, el cual es mayor al resto de los públicos, tendiendo números mayores a la población femenina, que se caracteriza por precios menores pero mayores cantidades, lo que no asegura que las prendas que se adquieran sean de calidad, además de indicar que no destinan una mayor

inversión al vestuario en específico, a diferencia de la población masculina que realiza una mayor inversión lo que podríamos considerar como una oportunidad para ingresar a este mercado con productos que puedan superar las expectativas, que aseguren una mayor durabilidad a un precio justo y asequible, por consiguiente contribuyendo a la sostenibilidad ya que no se deben adquirir muchas cantidades del mismo producto porque al manejar tela de calidad superior a la estándar reduce el mercado del fast-fashion, de allí nace esta idea, de la necesidad de verse bien y sentirse bien sin tener que pagar precios exorbitantes que afecten el balance económico.

Con base en este diagnóstico, nuestro propósito es facilitar el acceso a camisetitas que satisfaga de manera adecuada las necesidades y expectativas de mejor manera que la competencia actual y ofrecer camisetitas fabricadas con alto porcentaje de algodón Pima, en gramajes de 180 y 250 gramos, la cual es poco utilizada en el mercado actual sacando provecho de los beneficios que ofrece utilizar esta tela en específico como materia prima principal, además de utilizar diseños a la vanguardia y llamativos que destaquen a los que se ven comúnmente en el mercado. En la figura 1, se puede apreciar los productos que se mencionan anteriormente, los gramajes y las hormas que se van a manejar.

Figura 1.*Portafolio de productos APTA*

Sin embargo, las características mencionadas pueden ser modificadas de acuerdo a los resultados del estudio de mercados. Nuestra prioridad será ofrecer productos premium que combinan materiales de larga vida útil con diseños modernos y vanguardistas, fomentando un consumo consciente, reduciendo la compra desmedida y reafirmando nuestro compromiso con la moda sostenible y el confort de nuestros clientes.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de camisetas para hombre de algodón de calidad superior a la estándar en Bucaramanga a través de un estudio de viabilidad integral.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Identificar las variables del contexto que influyen positiva y negativamente en la creación y consolidación del negocio a partir del análisis del micro y macroentorno correspondiente al sector textil y de la moda en Bucaramanga, considerando las tendencias del mercado, la competencia directa e indirecta, y las preferencias de los consumidores.

2.2.2 Desarrollar una investigación de mercados con información de fuentes primarias y secundarias que permita identificar la proyección de ingresos para el primer año de operación y las estrategias de mercadeo que sustenten la viabilidad del negocio, teniendo en cuenta las dinámicas del sector, el perfil de los clientes potenciales y las marcas competidoras.

2.2.3 Realizar una propuesta de la estructura de operación técnica del modelo de negocio alineado con los resultados adquiridos en el análisis de contexto y la investigación de mercados, enfocada en determinar los procesos misionales de la organización, la estructura del personal requerido y la capacidad de producción inicial.

2.2.4 Proponer una estructura administrativa que permita el adecuado funcionamiento del modelo de negocio, teniendo en cuenta dos aspectos relevantes: Los procesos de soporte y directivos, tales como organigrama y definición de la empresa; Y el plan de direccionamiento

estratégico basado en el propósito de la marca, su cultura organizacional y sus objetivos de crecimiento.

2.2.5 Definir a partir de un análisis legal y normativo, la personalidad/figura jurídica más adecuado para la empresa, así como las implicaciones legales, reglamentarias y fiscales, derivadas de la creación de una empresa del sector textil en Colombia.

2.2.6 Realizar una evaluación de impacto ambiental y social de la empresa para la evaluación de aspectos medioambientales y descripción de los efectos positivos que puede generar la organización en la ciudad y su área metropolitana.

2.2.7 Determinar la viabilidad financiera de la propuesta del proyecto a través de la proyección de ingresos y egresos del negocio, y el análisis de rentabilidad por escenarios.

3. Marco de Referencia

3.1 Marco de Antecedentes

Como se presentó anteriormente en el análisis preliminar del proyecto, la preocupación por el uso de prendas que contribuyan con la sostenibilidad ha aumentado en los últimos años y se ve necesario realizar acciones para poder contribuir en esta problemática. García y Ortega de la Universidad Industrial de Santander, en su trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial, reconocen la creciente necesidad del consumo de productos ecológicos y amigables con el medio ambiente ya que en la actualidad los consumidores presentan una mayor conciencia ambiental y regulaciones más estrictas sobre el uso de materiales no renovables, lo cual es relevante para este estudio, por ello, tuvieron como objetivo proponer la creación de Metamorfosis S.A. Consideran esta propuesta como viable, ya que existe una creciente intención de compra de productos textiles sostenibles, por lo cual sería oportuno producir camisetas con calidad superior a la estándar, lo que contribuiría con la propuesta de sostenibilidad y darle una perspectiva más consciente a la marca y a su vez cumplir con su objetivo de brindar al público una prenda que tenga larga vida útil la cual contribuya con la problemática actual y se logre así reducir la huella ambiental. Este antecedente respalda la estrategia de APTA de competir en el mercado con calidad tangible como componente de sostenibilidad, alineado a la propuesta de valor y objetivo ambiental (García y Ortega, 2024).

Actualmente, en el mercado se evidencia una participación amplia de marcas internacionales, las cuales se ven favorecidas por su reconocimiento, trayectoria, precios asequibles y variedad de colecciones que responden a las diferentes tendencias y demandas que se presentan en la moda mundial. Sin embargo, dichas marcas no garantizan la calidad en las prendas

que comercializan. Duque, de la Universidad de los Andes, tuvo como objetivo formular un plan de negocios para una línea de ropa colombiana para hombres, señala que las marcas emergentes en el país suelen enfocarse en ofrecer productos innovadores a través del uso de telas sostenibles y amigables con el medio ambiente. Estas se elaboran con materiales 100% orgánicos que reducen el impacto ambiental y, además, aportan un valor agregado al ser manufacturadas dentro del país, impulsando así el consumo de productos colombianos. No obstante, alcanzar una posición estratégica óptima resulta algo complicado en la actualidad, ya que la competencia en el sector es alta y muchas de las marcas que participan no presentan factores diferenciadores. En este contexto, consolidar una estrategia competitiva es fundamental, específicamente si se centra en la relación precio-calidad. Ofrecer prendas con acabados de calidad superior a la estándar, telas de alto gramaje y precios asequibles permite a las marcas locales presentar un producto con valor agregado que la mayoría de los competidores no ofrecen. En consecuencia, este antecedente orienta el posicionamiento de APTA en el ámbito del precio-calidad, ya que se demuestra que el uso de telas de calidad superior a la estándar y una confección cuidadosa son palancas que ayudan a ganar preferencia sin salirse de ser asequible (Duque, 2021).

De igual manera, Escarda de la Universidad de Valladolid, en su trabajo de grado para optar por el título de Administración y Dirección de Empresas, tuvo como objetivo analizar la diferenciación en la moda más allá del producto, lo que indica que en la actualidad se presenta mucha competencia en la industria textil de la moda, por lo cual es fundamental, presentar una diferenciación frente a la competencia, que no se centra específicamente en el producto sino en la experiencia de compra, en donde se pueden comprender temas como el servicio al cliente, los empaques, redes sociales y experiencia postventa, lo cual con el tiempo se puede traducir como la construcción de una comunidad a través de la marca, lo que hace que los clientes se identifiquen

con esta y se genere mayor posicionamiento en el mercado, por lo cual es importante tener una identidad de marca sólida que permita ser el punto diferenciador, además de tener un enfoque sostenible y que esté impulsado por las redes sociales y las diversas campañas de marketing. Es importante acompañar la calidad de los productos con branding y experiencia de compra que correspondan a la identidad de la marca, para que el diferencial se traduzca en lealtad del cliente (Escarda, 2022).

Para finalizar, se tuvo en cuenta el artículo de investigación, sustainability communication as a sales and social change tool: fast fashion vs slow fashion, traducido al español como, la comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion, tuvo como objetivo acercar al lector el concepto de sostenibilidad y su evolución en la industria textil, así mismo busca explicar las diferencias entre el fast fashion y el slow fashion, resaltando el uso del argumento de la sostenibilidad como herramienta de ventas o cambio social.

La investigación evidencia que las grandes marcas del mercado caen en el greenwashing, aunque lancen su línea enfocada en la sostenibilidad, esta no es el objetivo central, ya que en la mayoría de casos siguen enfocadas en el mercado del fast fashion. Además, a pesar de enfocar una mínima parte de sus publicaciones en redes sociales para sensibilizar sobre este tema, este esfuerzo carece de relevancia e impacto significativo. A diferencia de las marcas locales emergentes que con un enfoque en sostenibilidad muestran un compromiso más sólido en donde promueven constantemente el cuidado del medio ambiente, destacando que no tenemos a disposición un planeta B y se enfocan principalmente a los principios del slow fashion, que da relevancia a la calidad de las prendas, la reducción del impacto ambiental y a su vez menor cantidad de producción para reducir los desperdicios. Sin embargo, su mayor reto se centra en el precio, que puede considerarse elevado frente a los de empresas de gran escala que tienen mayor facilidad para

utilizar telas industrializadas, bajo etiquetas de recicladas, de lo cual puede ser solo un 5% del material total de la tela. Por lo cual, se puede considerar que la mayoría de las iniciativas de sostenibilidad comunicadas por las grandes marcas de fast fashion responden más a estrategias de mercadeo diseñadas para conseguir mejores ventas y posicionamiento, lo que les otorga una imagen ficticia de compromiso ambiental. Esto guía la narrativa de APTA para evitar una imagen errónea, por ello, la comunicación debe anclar la sostenibilidad en hechos del producto, como el gramaje de las telas y las prácticas, lo que ayuda a reforzar la credibilidad (Cristófol, Mcquillan y Segarra-Saaavedra, 2021).

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Plan de Negocio

Se define como la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con las demás. El Plan de Negocios nos ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos (Viniegra, s.f., p. 8).

3.2.2 Empresa de Confección

La industria textil es el sector de la industria manufacturera dedicado a la producción de fibras (naturales y sintéticas), telas, hilados y otros productos vinculados con la ropa y la vestimenta. Suele abarcar la fabricación de ropa, piezas de vestir e incluso zapatos, y su labor se desarrolla en fábricas textiles o maquilas (Equipo editorial, 2023, párr. 2).

3.2.3 Algodón Pima

El algodón Pima es una variedad de algodón de alta calidad, conocida por su suavidad excepcional y durabilidad. Este tipo de algodón se cultiva principalmente en los Estados Unidos, Perú y Australia. El algodón Pima se caracteriza por tener fibras más largas que las variedades de algodón convencionales, lo que contribuye a su suavidad, resistencia y capacidad para mantener su forma y calidad a lo largo del tiempo (Equipo editorial, s.f., párr. 1).

3.2.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener o preservar un equilibrio en el uso de recursos naturales, sociales y económicos, de manera que satisfaga las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. En otras palabras, se trata de adoptar prácticas y comportamientos que permitan satisfacer nuestras necesidades presentes sin comprometer los recursos y el bienestar de las generaciones futuras (Equipo editorial, 2024, párr. 2).

3.2.5 Calidad

Según la ISO (International Standardization Organization), es la adaptación y conformidad de los requisitos que la propia norma y los clientes establecen. En otras palabras, la calidad es el nivel de perfección de un proceso, servicio o producto entregado por su empresa, de modo que cumpla con las exigencias definidas por la ISO y, por supuesto, por sus clientes (Barbosa, 2021, párr. 2).

3.2.6 Modelo PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa (ESERP, 2022, párr. 2).

3.2.7 Modelo PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter permite analizar una industria, sector o empresa a través del análisis e identificación de las cinco principales fuerzas que actúan sobre ella (Pérez-Taberner, 2019). Estas corresponden a:

- ✓ Poder de negociación de los clientes
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Amenaza de los nuevos competidores entrantes
- ✓ Amenaza de los productos sustitutos
- ✓ Rivalidad entre las empresas competidoras

3.2.8 Investigación de Mercados

Según Kotler como se citó en (Vargas, 2017) “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones”.

3.2.9 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por el consultor Alexander Osterwalder y el profesor Yves Pigneur, que facilita una comprensión más profunda de los elementos clave de un negocio. A través de sus 9 bloques, que reflejan los componentes fundamentales de una organización eficiente, se puede visualizar la infraestructura, la propuesta de valor, los clientes y la estructura financiera del negocio. Esto permite identificar posibles deficiencias y evaluar el rendimiento de la empresa (Salesforce LATAM, 2021).

4. Análisis del Entorno

Para establecer una estructura clara y sólida para el plan de negocio de la creación de una marca fabricante y comercializadora de camisetas para hombre, es indispensable realizar el análisis del entorno, ya que nos permite identificar y evaluar las variables que podemos encontrar del macro y microentorno que pueden incidir directamente en el desarrollo del proyecto, este análisis contribuye a determinar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, a su vez anticipándose a las oportunidades y posibles desafíos que se presenten en el camino de llevar a cabo su implementación en el mercado.

4.1 Análisis del Macroentorno

A continuación, se presenta la última versión del modelo PESTEL para el plan de negocio y con esto poder obtener una perspectiva más amplia de los factores que se pueden presentar en el macroentorno, permitiendo anticipar oportunidades y amenazas para su implementación y crecimiento en el mercado actual.

4.1.1 Factores Políticos

En el sector textil colombiano se pueden identificar diversos programas que apoyan al emprendedor y además ayudan a fortalecer su presencia en el mercado mediante diferentes herramientas como lo son, la asesoría técnica, capacitación, procesos de formalización y acceso a nuevos mercados. Entre los programas más relevantes se encuentran iNNpulsa y las iniciativas del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

iNNpulsa, la cual es una entidad vinculada al Ministerio de Comercio, Industrial y Turismo, que promueve el emprendimiento y la innovación en Colombia, a través de acompañamiento, capacitación y formación para emprendedores que cuenten primordialmente con

ideas innovadoras o proyectos con potencial de escalar e impacto económico y social. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

De igual manera, el SENA ofrece múltiples alternativas de apoyo a emprendedores por medio de sus programas y plataformas, con el objetivo de impulsar la creación, consolidación y crecimiento de proyectos empresariales, mediante herramientas como formación, recursos o financiamiento. Dentro de estos, el Fondo Emprender se destaca por brindar capital semilla a los emprendedores para iniciar o fortalecer su modelo de negocio (Fondo Emprender, s. f.)

Estos programas resultan relevantes para marcas emergentes, que buscan consolidarse en un mercado dinámico y competitivo como el de las camisetas y prendas superiores masculinas. A pesar del crecimiento del sector de la moda en Colombia, se pueden encontrar retos asociados a la competencia informal, el contrabando, los altos costos de los insumos y la saturación del mercado, lo que puede dificultar el posicionamiento y sostenibilidad de nuevas marcas. En este contexto, el acompañamiento institucional y el acceso a recursos se convierten en un apoyo fundamental para fortalecer la estructura empresarial y facilitar la formalización de la idea de negocio en mercados formales, para que puedan contribuir a su crecimiento y permanencia dentro del sector textil.

4.1.2 Factores Económicos

El sector textil de Colombia representa una parte significativa de la industria manufacturera y del comercio a nivel nacional, esto impulsado por el consumo interno y el comportamiento del mercado. El observatorio de moda reporta que el tamaño del mercado de la moda en Colombia en septiembre de 2024 fue de 2,64 billones de pesos, lo que nos da como evidencia un crecimiento moderado influenciado por el excesivo aumento de los precios y la prudencia del consumidor (Inexmoda, 2024). Se puede inferir que el mercado se mantiene activo a pesar de la inflación que impacta en la capacidad de compra en los hogares colombianos.

Para nuestra idea de negocio, este entorno se presenta como un reto, ya que el incremento en los costos de los insumos textiles genera un aumento en los precios de venta y obligan a mantener una gestión eficiente de costos que permita mantener precios que sean llamativos y competitivos en el mercado. Este aspecto hace parte de nuestro factor diferenciador ya que se busca ofrecer productos con una relación calidad-precio que destaquen y que sean asequibles para los consumidores finales. Por lo descrito anteriormente el comportamiento del comercio de prendas se muestra variante, lo cual afecta directamente en la demanda de este tipo de productos (DANE, 2026).

4.1.3 Factores Sociales

El consumo de prendas de vestir, como camisetas, hace parte de los hábitos cotidianos de la población colombiana, sin embargo, los informes del sector textil evidencian que los hogares tienen un consumo moderado en categorías como vestuario, lo que demuestra una mayor reflexión a la hora de tomar decisiones cuando se trata de comprar (Inexmoda, 2024). De esto podemos inferir que el consumidor tiene en consideración más detalles a la hora de comprar como comparar marcas, priorizar descuentos y buscar prendas que tengan un factor que las diferencie del resto.

De igual forma, durante temporadas específicas del año, el comercio presenta mayor dinamismo, gracias a las estrategias de promociones, lo que genera mayores oportunidades para las marcas que pertenezcan al sector de la moda (Inexmoda, 2024). Para las marcas emergentes estas dinámicas sociales representan una oportunidad para lanzar campañas en donde los consumidores tienen mayor intención de compra, aprovechando el uso de las redes sociales y la conexión directa con el cliente.

4.1.4 Factores Tecnológicos

En el sector textil, la competitividad se encuentra cada vez más asociada al uso de herramientas tecnológicas que permitan gestionar diferentes procesos como ventas, inventarios y canales digitales de comercialización. Los informes realizados por las entidades sobre el sector textil nos muestran que la medición del desempeño del sistema de la moda se apoya en los indicadores de producción, ventas y comportamiento del comercio, lo cual genera la necesidad de tomar decisiones basadas en datos, ya sea por la rotación en diferentes tallas, colores y diseños, resaltando así la importancia del uso de datos para la toma de decisiones empresariales (Inexmoda, 2024).

Para las marcas emergentes el uso de plataformas digitales, redes sociales y herramientas que permitan tener un control sobre el inventario representan una gran oportunidad para poder optimizar la operación y mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, la actualización constante de las tecnologías se convierte en un desafío frente a competidores que cuenten con una mayor capacidad de inversión (Inexmoda, 2024).

4.1.5 Factores Ecológicos

El enfoque ambiental está siendo destacado por el impacto que generan los residuos y el diferente uso de materiales en la industria textil. En Colombia, la Estrategia Nacional de Economía Circular promueve un enfoque de eficiencia en el uso de los recursos y uso circular de los materiales, fomentando prácticas responsables en sectores productivos, incluyendo el textil, que pertenece a los principales generadores de residuos. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

Estudios sectoriales indican que la industria textil y del área de confección en Colombia tiene un alto potencial para adoptar modelos de economía circular, aunque se presentan retos en la

parte operativa (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2025). Para marcas emergentes esto representa una oportunidad de incorporar prácticas sostenibles que ayuden a fortalecer la imagen, sin embargo, esto implica costos mayores frente a los competidores que no estén dispuestos a adoptar estas prácticas.

4.1.6 Factores Legales

El proceso de formalización de una marca en la industria textil requiere el cumplimiento de diversas normativas relacionadas con el registro de marca, etiquetado de prendas y protección al consumidor. La Superintendencia de Industria y Comercio establece que la protección de la marca se organiza por clases de productos y se recomienda la revisión de los antecedentes para evitar similitudes con las que ya se encuentran registradas. (SIC, s.f.).

De igual manera, el Reglamento Técnico Andino para el Etiquetado de Confecciones establece requisitos obligatorios sobre la información que debe contener las prendas, como cuidados, composición y origen, esto es primordial para operar en el mercado formal (SUIN-Juriscal, 2025). El cumplimiento de los requisitos legales fortalece la confianza que tiene el consumidor con la marca.

Es indispensable cumplir con la normativa laboral y de seguridad social establecida en Colombia, como la afiliación de los trabajadores en el sistema de salud, pensión y riesgos laborales, así como el sistema de Gestión de Seguridad y SALUD en el Trabajo (SG-SST). Estos no solo contribuyen a la formalización y sostenibilidad de la empresa, sino que también garantiza el bienestar de los colaboradores.

4.2 Análisis del Microentorno

De igual manera, se presenta la última versión del modelo de las 5 fuerzas de PORTER, donde podemos identificar las variables del microentorno que pueden influenciar directamente en nuestra idea de negocio.

4.2.1 Poder del Cliente

El público objetivo para la idea de negocio está compuesto principalmente por hombres entre los 15 a los 45 años, el cual presenta un alto poder de negociación debido a la amplia oferta que podemos encontrar en el mercado actual de camisetas ya sea en tiendas físicas como en redes sociales. Esta gran variedad le permite al cliente comparar precios, diseños y calidad antes de tomar la decisión de comprar. Teniendo en cuenta que la presencia de opciones como marcas nacionales de bajo costo, emprendimientos y prendas que provienen del fast-fashion facilita que el consumidor cambie de opinión con facilidad cuando percibe mínimas diferencias en la calidad o el valor. El comportamiento del consumidor que podemos apreciar es coherente con lo repostado en el observatorio de moda, donde podemos apreciar que los hogares presentan un consumo moderado y consciente en categorías como el vestuario (Inexmoda, 2024).

Ante estas situaciones, la idea de negocio debe fortalecer su factor diferenciador mediante la calidad de las prendas y el valor de las mismas, además de la identidad de la marca, los diseños y las diversas estrategias de fidelización.

4.2.2 Poder del Proveedor

Los proveedores en el sector textil representan un punto clave dentro del proceso productivo de la idea de negocio. El mercado colombiano de textiles de calidad superior a la estándar presenta una oferta limitada, lo que otorga a algunos proveedores un poder de negociación de moderado a alto, en especial cuando se busca mantener estándares superiores de calidad en las

prendas. Según el Observatorio de Moda, el sector de las confecciones depende de la disponibilidad y costos de los diferentes insumos que pueden verse afectados por factores de mercado y la disponibilidad (Inexmoda, 2024).

Para mitigar esta situación, se deben establecer relaciones comerciales estables con los proveedores, negociar por volumen y planificar las compras con anticipación para poder asegurar que el producto cuente con los factores que nos hacen destacar en el mercado.

4.2.3 Nuevos Competidores Entrantes

Actualmente la facilidad para crear marcas a través de las redes sociales y las diferentes plataformas digitales ha incrementado la aparición de nuevos emprendimientos que ingresan con facilidad al mercado. La digitalización del sector textil ha permitido que pequeños negocios comercialicen productos sin necesidad de invertir grandes cantidades, lo que aumenta la competencia directa.

En el mercado local se observan ejemplos claros, tales como:

- a) Ariag: marca local con presencia activa en redes sociales, enfocada en moda urbana y comercialización digital de camisetas y prendas unisex.
- b) Libardino – Hombre de Dios: marca de ropa urbana masculina que ofrece camisetas y otras prendas que poseen un estilo moderno y maximalista.
- c) Tienda de moda masculina con presencia digital, enfocadas en prendas casuales y streetwear.

Estas marcas lograron posicionarse en el mercado por los canales digitales, atrayendo el público objetivo para cada una. En este contexto, la construcción de una identidad sólida de la marca, la constancia en la calidad, los factores diferenciadores y la creación de una comunidad de clientes fieles se convierten en beneficios ante los nuevos competidores.

4.2.4 Amenazas de los Sustitutos

La idea de negocio compite con alternativas como prendas de segunda mano, marcas con precios bajos, opciones personalizadas o hechas a medida y prendas de fast-fashion. Esta amplia oferta puede desviar la preferencia del cliente hacia los productos que tengan un factor diferenciador claro o que se encuentren alineadas a las tendencias de moda actual.

Se puede enfrentar esta amenaza diferenciando colecciones, incorporando diseños exclusivos o limitados y potenciando campañas de marketing que destaquen la propuesta de valor.

4.2.5 Naturaleza de la Rivalidad

La rivalidad que podemos encontrar en el mercado de camisetas en la ciudad de Bucaramanga es alta, debido a la presencia de diversas marcas consolidadas, emprendimientos locales, comercio informal y ventas por redes sociales. A su vez el dinamismo en el mercado por la constante competencia por el precio, el diseño y la visibilidad en el mercado.

En este entorno, la idea de negocio no solo puede competir en el precio, sino que se debe enfocar en la diferenciación, la calidad constante, la experiencia que ofrece y el posicionamiento digital para competir con el valor y la identidad de la marca.

4.3 Conclusiones Análisis del Microentorno y del Macroentorno

En conclusión, podemos afirmar que el análisis del micro y macro entorno permitió identificar los factores tanto positivos como negativos que puede llegar a influir en el desarrollo de la idea de negocio. En el macroentorno, se evidencia un crecimiento del comercio digital, el apoyo del gobierno a los emprendimientos y la tendencia al consumo que favorece a estas nuevas marcas emergentes que poseen identidad propia, lo cual se puede tomar como una oportunidad para fortalecer el posicionamiento en el mercado.

Para aprovechar las oportunidades será clave aprovechar los programas de apoyo, tener una presencia digital fuerte y ser capaz de que la idea de negocio se adapte a las tendencias de consumo actuales que aprecian los factores diferenciadores como la calidad, el diseño y los precios. En el microentorno, se hace relevante la presencia de múltiples marcas locales, la facilidad de ingreso de nuevos competidores a través de las redes sociales y la amplia oferta de productos sustitutos evidencian un entorno donde la competencia es alta, sin embargo, esto mismo puede hacer que la idea de negocio se diferencie en el valor por su propuesta de valor basada en la calidad superior a la estándar, diseño, precios competitivos e identidad e marca, lo cual representa una ventaja para que se pueda posicionar en el mercado local.

Por otra parte, es importante considerar los factores que pueden influir negativamente y lograr establecer estrategias para enfrentarlos. En el macroentorno, el aumento en los costos de las materias primas, la competencia informal y las exigencias normativas pueden afectar en la rentabilidad y sostenibilidad de la marca a largo plazo.

Para evitar estos riesgos, es fundamental una adecuada gestión de costos, la formalización empresarial y el buen aprovechamiento de las herramientas tecnológicas. En la parte del microentorno, el alto poder de negociación del cliente y la constante aparición de nuevos emprendimientos representan un desafío, por lo que es fundamental implementar estrategias de fidelización, posicionamiento digital y diferenciación constante que permitan fortalecer la permanencia y crecimiento de la idea de negocio dentro del sector de la moda.

5. Análisis del Mercado

En esta sección se presenta el análisis de mercado para la idea de negocio, el cual se va a estructurar en 3 partes principales. En primer lugar, se desarrolla el análisis del producto, donde se encuentra su descripción, la definición del perfil de los consumidores y la identificación del mercado potencial y objetivo dentro del sector de la moda masculina. En segundo lugar, se presenta la investigación de mercados, la cual es clave para la toma de decisiones en el proyecto, se desarrolla a través de encuestas y entrevistas donde se recopila la información fundamental que permitirá determinar los aspectos más relevantes para la ejecución de la idea. Finalmente, se expone el plan de mercadeo, que servirá como base estratégica para la promoción y posicionamiento de la marca, estableciendo las acciones clave para su desarrollo.

El sector textil y de la moda en Colombia presento un comportamiento positivo en los primeros meses del año 2025. según el Observatorio de Moda de Inexmoda, en enero de 2025 el gasto de los hogares colombianos en moda alcanzo los 2,73 billones de pesos, lo que representa un crecimiento real del 2,56% frente al mismo periodo del año anterior (Inexmoda, 2025). Además, la industria de la moda en Colombia mueve aproximadamente \$34 billones al año, lo que equivale al 10% del PIB industrial, destacando la relevancia del sector dentro de la economía nacional y así mismo el potencial del consumo en el mercado textil (Inexmoda, 2025).

Estos indicadores demuestran que el mercado de la moda no solo se mantiene activo, sino que también experimenta señales de recuperación y crecimiento en el gasto de los hogares colombianos. Estos datos son de importancia para la idea de negocio ya que permite comprender las tendencias de consumo actuales, identificar las oportunidades en el mercado y diseñar estrategias comerciales basadas en información real.

5.1 Descripción del Producto

En el Apéndice A. Descripción idea de negocio, se encuentra una descripción más detallada de las características específicas de los productos que se van a ofrecer a los consumidores, como tipos de horma, composición del material, gramajes y procesos de confección.

5.2 Segmentación del Mercado

5.2.1 Perfil Clientes y Usuarios

Los clientes de la idea de negocio corresponden principalmente a hombres jóvenes y adultos que consumen prendas de vestir de uso cotidiano, en específico camisetetas, que valoren atributos como la comodidad, el diseño, la durabilidad y una relación calidad-precio adecuadas. Este nicho específico de clientes se caracteriza por ser activo en las diferentes redes sociales y canales digitales, donde se pueden comparar marcas, estilos y precios antes de realizar una compra, mostrando interés por marcas emergentes con una identidad de marca sólida.

Por otra parte, los usuarios encajan con los clientes finales, ya que las camisetetas van dirigidas al consumo personal. Los usuarios buscan prendas versátiles que puedan utilizarse en diversos contextos, priorizando el confort, la calidad del material y diseños a la vanguardia de la moda masculina.

5.2.2 Mercado Potencial y Objetivo

El mercado potencia se encuentra conformado por hombres residentes en el área metropolitana de Bucaramanga que consuman prendas de vestir que tengan un factor diferenciador y que muestren interés por marcas de ropa masculina emergentes. Este mercado se ve favorecido por el crecimiento del comercio digital y el amplio uso de las redes sociales como método de compra.

En cuanto al mercado objetivo se centra en hombres que se encuentren entre los 15 a los 45 años que busquen camisetas tipo Oversize y Fit, interesados en prendas de calidad superior a la estándar, diseños a la vanguardia y precios competitivos en el mercado actual. Este nicho valora la durabilidad del producto, la presentación y la propuesta de valor de las marcas emergentes, mostrando disposición para conocer las nuevas propuestas en el mercado.

5.3 Investigación de Mercados

5.3.1 Objetivo General de la Investigación de Mercados

Identificar las necesidades, preferencias y hábitos de consumo de los consumidores de camisetas masculinas en Bucaramanga, con el fin de desarrollar una oferta de productos diferenciadora y estratégica para la idea de negocio, que permita satisfacer las expectativas del mercado, fortalecer su posición competitiva y evaluar la viabilidad del plan de negocio para su creación y operación en el sector textil.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación de Mercados

Identificar las preferencias del consumidor en relación con el tipo de camisetas, materiales, diseño y calidad, con el fin de orientar el desarrollo de la línea de productos de APTA.

Analizar los hábitos de compra del mercado objetivo, considerando variables como frecuencia de compra, canales de adquisición y factores que influyen en la decisión de compra.

Evaluar la percepción del consumidor frente a marcas de camisetas masculinas existentes en el mercado, identificando los atributos más valorados y las oportunidades de diferenciador para la idea de negocio.

Analizar la disposición del consumidor a pagar por camisetas de calidad superior a la estándar y durabilidad, en función de la relación calidad-precio percibida.

5.3.3 Actividades de la Investigación de Mercados

Para el desarrollo de la investigación de mercados del plan de negocio, se plantean las siguientes actividades, las cuales permiten recopilar y analizar información relevante del mercado objetivo.

5.3.3.1 Diseño de las Fuentes Primarios de Recolección. Se empleará una herramienta de recolección de información primaria mediante una encuesta estructurada, la cual se aplicará a consumidores potenciales de camisetas masculinas. La encuesta será elaborada a través de Google Forms, permitiendo una recopilación eficiente y organizada de los datos.

5.3.3.2 Aplicación de Encuestas. La encuesta será distribuida principalmente por canales digitales, tales como WhatsApp y redes sociales, dirigida a personas que cumplan con el perfil definido anteriormente en el apartado 5.2.1 “Perfil clientes y usuarios”. Adicionalmente, se utilizará un código QR que facilitará el acceso al formulario y permitirá ampliar el alcance de la muestra.

5.3.3.3 Análisis e Interpretación de los Resultados. Al finalizar la recolección de datos de la respectiva encuesta, se realizará un análisis e interpretación de los resultados obtenidos para poder identificar patrones de consumo, preferencias del mercado y factores clave en la decisión de compra de los consumidores.

Esta información nos ayudará a confirmar nuestra propuesta de valor, la proyección de la demanda y el diseño del plan de mercadeo, asegurando la coherencia entre la oferta del producto y las necesidades existentes del mercado.

5.3.4 Diseño de la Investigación de Mercados

5.3.4.1 Tipo de Investigación. El estudio de mercados para la idea de negocio se desarrollará mediante una investigación cuantitativa de tipo descriptivo, basada en la aplicación de un cuestionario estructurado, que se compone principalmente por preguntas de selección múltiple y preguntas abiertas.

Esto nos permitirá recopilar información clara, medible y comparable sobre las preferencias del mercado objetivo en relación al consumo de camisetas para hombre y abordará aspectos como hábitos de compra, preferencias, rangos de precio aceptados y canales de adquisición.

5.3.4.2 Definición de la Población

a) Elemento: hombres que consumen o presentan preferencia en el consumo de camisetas de uso cotidiano, especialmente en horma Oversize y Fit.

b) Unidad de muestreo: consumidores finales que adquieren prendas de vestir para hombre, en especial camisetas, por medio de canales digitales o punto físico.

c) Alcance: el área donde se aplicará el estudio corresponde a Bucaramanga, incluyendo población residente y consumidores que, por motivos laborales, académicos o comerciales, participan activamente en el mercado local de moda masculina.

5.3.4.3 Tamaño de Muestra. Para poder determinar el tamaño de la muestra de la investigación de mercados, se utilizó la fórmula para el cálculo de muestra en poblaciones finitas, esto para poder obtener un número de encuestas estadísticamente representativo del mercado objetivo para la idea de negocio.

La población de preferencia corresponde a hombre que se encuentren entre los 15 y 45 años de edad que se encuentren establecidos en el municipio de Bucaramanga, debido a que la

información demográfica disponible se encuentra agrupada por rangos de edad, se realizó una estimación proporcional para incluir únicamente el rango de edad de interés, asumiendo una distribución uniforme dentro de cada grupo (Telencuestas, 2025).

El dato de edades 15 – 17 se encuentra dentro del rango de 12- 17, por esto se toma $3/6 = 0,5$ del grupo. De igual manera el dato de los 45 años que se encuentra dentro del grupo 45 – 49, por lo que utilizaremos $1/5 = 0,2$ del grupo. Estos datos se utilizarán luego, en el cálculo de la estimación del rango objetivo.

Tabla 2

Población estimada de Bucaramanga según Telencuestas

<i>Edades</i>	<i>Hombres</i>
12 a 17 años	26.466
18 a 24 años	32.408
25 a 29 años	25.651
30 a 34 años	25.862
35 a 39 años	22.386
40 a 44 años	20.197
45 a 49 años	17.850

En la tabla 2, podemos apreciar la cantidad de hombres que se encuentran en los diferentes rangos de edades de los 12 a los 49 años, sin embargo, en esta investigación de mercados solo utilizaremos los datos que van desde los 15 años, hasta los 45 años, con esto procederemos a realizar la estimación del rango objetivo.

a) Hombres 15 -17

$$26.466 * 0,5 = 13.233$$

b) Hombres de 45 – 49

$$17.850 * 0,2 = 3.570$$

Con los datos suministrados anteriormente tenemos que N es igual a:

$$13.233 + 32.408 + 25.651 + 25.862 + 22.386 + 20.197 + 3.570 = 143.307$$

Lo que nos da como resultado $N = 143.307$ aproximadamente de hombres entre los 15 y 45 años de edad en Bucaramanga en el año 2025.

A continuación, se aplica la fórmula de tamaño de muestra para población finita.

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

Donde

n = Tamaño final de la muestra

N = 143.307, que corresponde a la población objetivo

Z = 1,645, para tomar un nivel de confianza del 90%

e = 0,08, que corresponde a la margen de error

p = 50% o 0,5, que se traduce como la probabilidad de éxito

q = 50% o 0,5, así mismo corresponde a la probabilidad de fracaso

Finalmente, reemplazamos los valores en la fórmula.

$$n = \frac{143.307 * 1,645^2 * 0,5 * 0,5}{0,08^2(143.307 - 1) + 1,645^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{96.948,08116875}{917,83490625} = 105,626927 \approx \mathbf{106 Encuestas}$$

Como resultado se tiene que el tamaño de muestra recomendado es de **106 encuestas** a hombres que se encuentren entre los 15 a los 45 años.

5.3.4.4 Técnicas de Recolección. La técnica de recolección de información utilizada en la investigación será por medio de una encuesta a través de Google Forms, aplicada a consumidores potenciales de camisetas masculinas, con el fin de obtener datos cuantificables relacionados con sus preferencias, hábitos de compra y percepción del producto. Esta técnica permite recolectar información de manera estandarizada y facilita el posterior análisis de los resultados.

5.3.4.5 Clase de Muestreo. De acuerdo con los objetivos de la investigación y teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y recursos disponibles, se utilizará muestro no probabilístico. Este tipo de muestreo permite seleccionar participantes accesibles que cumplan con el perfil del cliente objetivo definido para la idea de negocio, garantizando la obtención de información que atribuya al estudio.

5.3.4.6 Procedimiento de Muestreo. La selección de la muestra se realizará teniendo en cuenta el acceso y la disponibilidad de los encuestados. Por esto, la encuesta será difundida por medio de redes sociales, como WhatsApp e Instagram, mediante un enlace directo al formulario. Así mismo, se utilizará un código QR de la encuesta, el cual será compartido en espacios y puntos estratégicos donde se concentre el público objetivo, con el fin de ampliar el alcance de la recolección de información y facilitar la participación voluntaria de los encuestados.

5.3.4.7 Tiempo Muestral. El tiempo destinado para la recolección de la información será de cuatro (4) días, periodo durante el cual los participantes podrán responder la encuesta de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. Este tiempo permitirá obtener un número suficiente de respuestas para el análisis de la investigación de mercados.

5.3.5 Diseño de las Fuentes Primarias de Recolección

Para poder obtener la información necesaria que permita cumplir los objetivos de la investigación de mercados del plan de negocio, se diseñó una fuente primaria de recolección de

información, la cual corresponde a una encuesta estructurada, la cual será aplicada a consumidores potenciales de camisetas masculinas.

5.3.5.1 Cuestionario de Google. El instrumento de recolección se estructurará en 3 secciones estratégicas, las cuales permitirán analizar de manera integral el mercado objetivo y orientar la toma de decisiones relacionadas a la oferta del producto, la proyección de la demanda y el desarrollo del plan de mercadeo.

La primera sección del cuestionario tiene como propósito recopilar información sociodemográfica de los encuestados, lo que nos funcionara como un filtro inicial para identificar el perfil del cliente objetivo. En esta sección se incluyen variables como edad, lugar de residencia, nivel socioeconómico y rango de ingresos.

La segunda sección se enfocará en identificar los hábitos de consumo y preferencias del mercado objetivo en relación con camisetas masculinas, abordando aspectos como frecuencia de compra, estilos de horma preferidos, percepción de calidad, materiales, marcas habituales y canales de compra. Esto nos permitirá comprender el comportamiento del consumidor y ajustar la oferta de productos de acuerdo a las expectativas.

Por último, la tercera sección estará orientada para evaluar la percepción del consumidor frente a la propuesta de valor de la marca de ropa a desarrollar, de igual manera su disposición de compra. En esta última etapa se recopilan datos relacionados con los precios aceptados, factores de decisión de compra y elementos asociados al posicionamiento de la marca, los cuales servirán como insumo para la definición del modelo de valor, la proyección de la demanda y el diseño del plan de mercadeo.

En el Apéndice B. Modelo cuestionario Google Forms, se encuentran las preguntas realizadas en las diferentes encuestas.

5.3.5.2 Recolección de Datos y Análisis. Luego de realizar las encuestas requeridas para la investigación de mercados, obteniendo un número de 113 respuestas de los posibles clientes, se llevara a cabo el analisis de los resultados y los datos obtenidos.

En la primera parte de la encuesta se recopilaron datos sociodemográficos de los clientes potenciales, a continuación, se muestran los resultados:

Figura 2.

Rango de edad

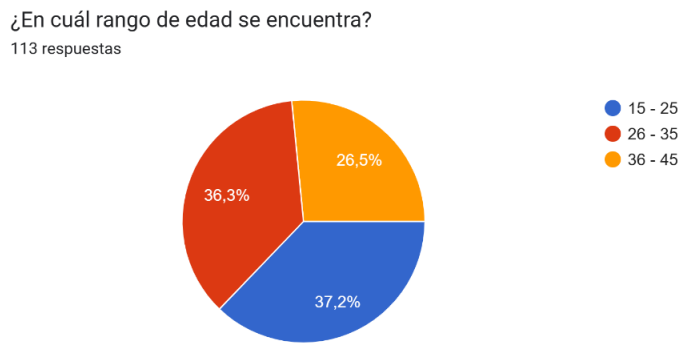


Figura 3.

Ciudad de residencia

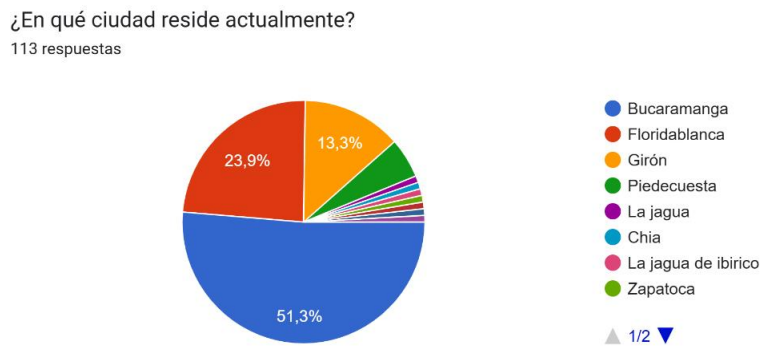


Figura 4.

Nivel de estudios

¿Cuál es su nivel de estudios alcanzado?

113 respuestas

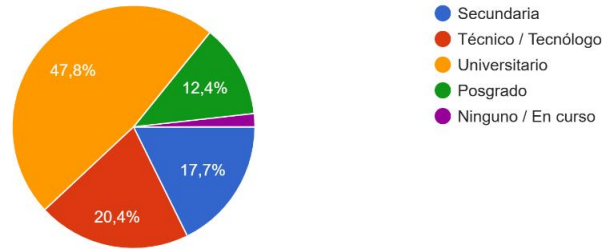


Figura 5.

Ingresos mensuales

¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales aproximados? (Si no cuenta con ingresos propios, puede escoger la opción de Prefiero no responder)

113 respuestas

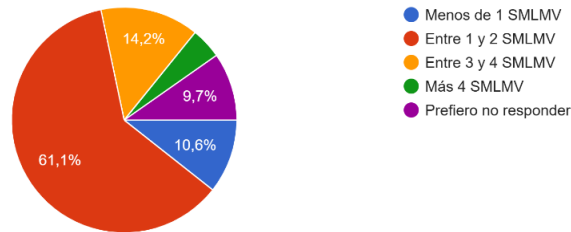
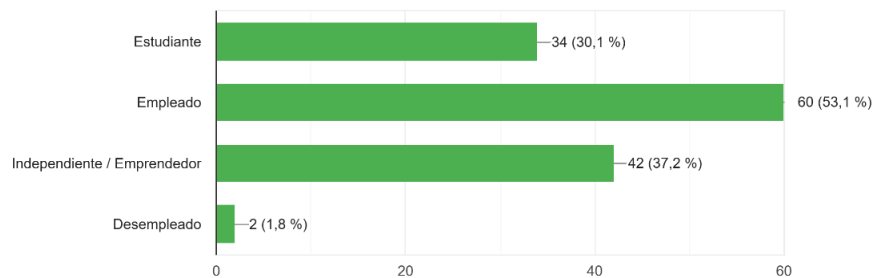


Figura 6.

Ocupación principal

¿Cuál es su ocupación principal?

113 respuestas



En las figuras del 2 al 6 podemos observar los resultados de las preguntas realizadas, donde en primera medida tenemos la figura 2. Rango de edad, donde se puede observar que el grupo que tuvo mayor participación corresponde al rango de 15 a 25 años, con un 37,2%, seguido por el rango de 26 a 35 años, con un 36,3%, finalmente con un 26,5% el rango de 36 a 45 años. Estos resultados nos indican que la muestra estaba conformada en gran parte por población joven y adultos jóvenes, lo cual es coherente con el público objetivo de la idea de negocio ya que este segmento presenta mayor afinidad hacia la moda actual y las tendencias. De igual forma se obtuvo participación de los 3 rangos, lo que nos permite tener una visión más amplia del mercado, validando las percepciones de diferentes etapas de vida y edades del público masculino.

En la figura 3. Ciudad de residencia, se puede observar que se presenta una alta concentración en el área metropolitana de Bucaramanga, lo que corresponde al mercado objetivo de la idea de negocio, esta población con un 51,3% de las respuestas, seguido por Floridablanca y, en tercer lugar, Girón con un 13,3%. Esto indica que la encuesta se aplicó principalmente en la zona que se había definido desde el inicio, respaldando la decisión de enfocar la marca en la población del área metropolitana de Bucaramanga.

Luego en la figura 4. Nivel de estudios, se evidencia que la mayoría de los participantes cuenta con formación superior, en donde el 47,8% corresponde al nivel universitario, seguido por un 20,4% con formación técnica o tecnológica y en tercer lugar, el nivel de secundaria con un 17,7%. Los resultados nos ayudan a evidenciar que el público objetivo posee un nivel de estudios de medio a alto, lo que podemos traducir como un público más informado y exigente frente a los diferentes atributos como la calidad, los materiales, el diseño y la diferenciación del producto, lo que respalda el enfoque de APTA, con prendas de mayor gramaje, calidad superior a la estándar y una mayor percepción de valor.

Finalmente, en figura 5. Ingresos mensuales y figura 6. Ocupación principal, se evidencia un perfil socioeconómico coherente con el mercado objetivo de la idea de negocio, donde la mayoría de los participantes se concentra en el 61,1% donde los ingresos se encuentran entre 1 y 2 SMMLV, seguido por un 14,2% corresponden entre 3 y 4 SMMLV y en tercer lugar un 10,6% con menos de 1 SMMLV. También tener en cuenta que un 9,7% prefirió no responder, lo que es común en este tipo de temas sensibles. En relación a la ocupación principal, se observa que el grupo más representativo corresponde a los empleados con un 53,1%, seguido por independientes o emprendedores con un 37,2% y estudiantes con un 30,1%. La proporción de desempleados es mínima con un 1,8%, lo que indica que la muestra está compuesta en su mayoría por personas con la capacidad de compra. Los resultados muestran que el mercado potencial de la idea de negocio está conformado principalmente por hombre jóvenes y adultos económicamente activos, con ingresos medios y estabilidad laboral relativa, lo cual respalda la propuesta basada en calidad superior con precios competitivos.

La segunda parte de la encuesta, enfocada en los hábitos de consumo y las preferencias del mercado objetivo, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Figura 7.

Importancia en la forma de vestir

¿Qué tan importante es para usted la forma de vestir en su vida diaria?
113 respuestas

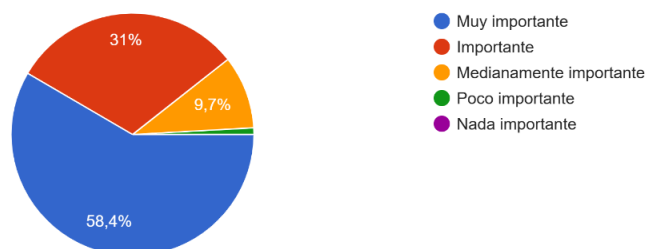


Figura 8.

Preferencia en el estilo de vestir

¿Cuál estilo de vestir prefiere? Enumere de 1 a 5 las siguientes opciones asignándole el 1 al que sea de mayor preferencia y 5 al de menos preferencia. ▲ Importante... vez. No puede repetir el mismo número en dos opciones.

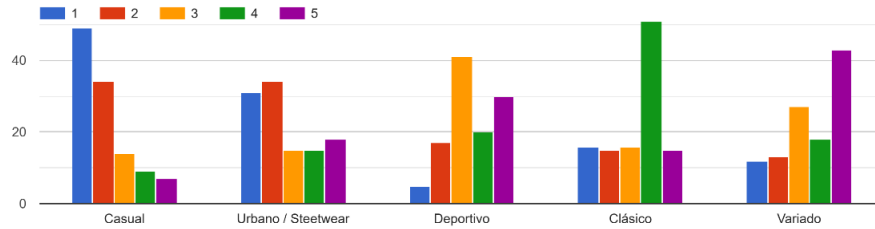


Figura 9.

Frecuencia de compra de camisetas

¿Con qué frecuencia considera que es adecuado comprar camisetas para uso personal (Casual o diario)?

113 respuestas

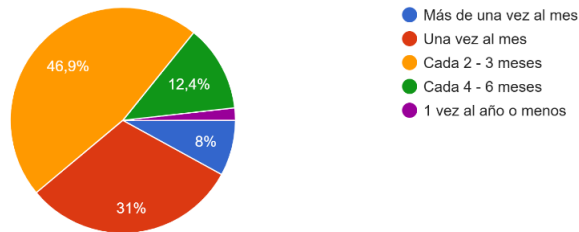


Figura 10.

Situaciones de uso de camisetas

¿En cuáles de las siguientes situaciones utiliza camisetas, de uso casual o diario, con mayor frecuencia? Enumere de 1 a 5 las siguientes opciones as... vez. No puede repetir el mismo número en dos opciones.

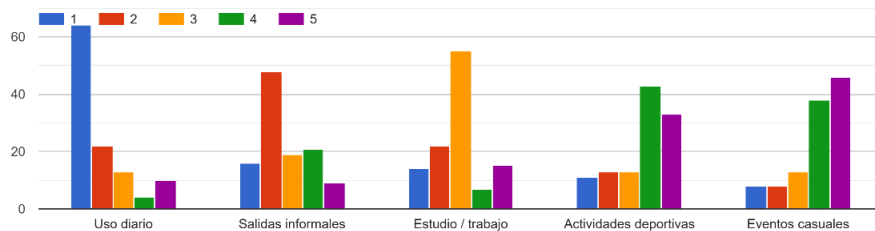


Figura 11.

Preferencia en el tipo de horma

¿Qué tipo de camisetas prefiere? Enumere de 1 a 5 las siguientes opciones asignándole el 1 al que más le guste y 5 al que menos le guste. ▲ Importante: cada número... vez. No puede repetir el mismo número en dos opciones.

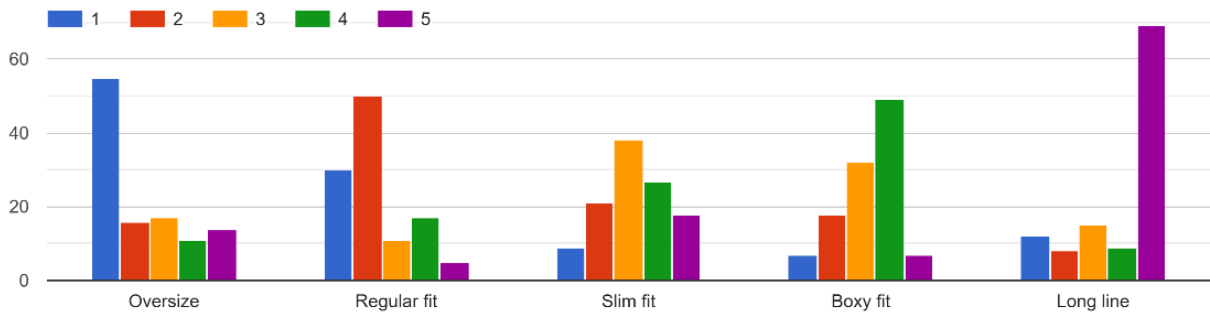


Figura 12.

Factores que influyen en la decisión de compra

¿Cuál es el factor más importante que influye en su decisión de compra de camisetas? Enumere de 1 a 6 las siguientes opciones asignándole el 1 al más importante y 6 al menos importante. ▲ Importante: cada número solo puede usarse una vez. No puede repetir el mismo número en dos opciones.

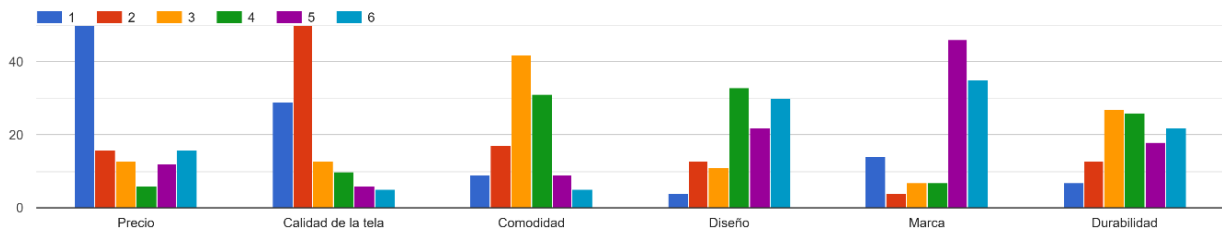


Figura 13.

Preferencia en el tipo de tela

¿Qué tipo de tela prefiere? Enumere de 1 a 5 las siguientes opciones asignándole el 1 a la que más le guste y 5 a la que menos le guste. ⚠ Importante: cada número sol... vez. No puede repetir el mismo número en dos opciones.

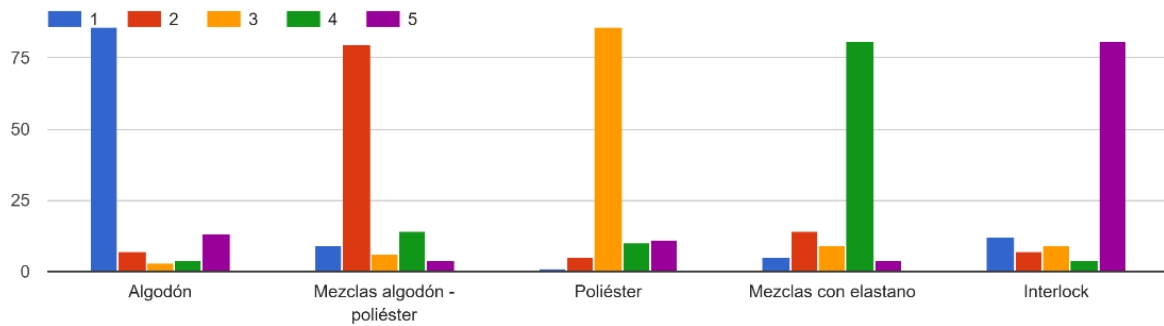


Figura 14.

Importancia del gramaje o grosor

¿Se fija en el gramaje o grosor de la camiseta al comprarla?

113 respuestas

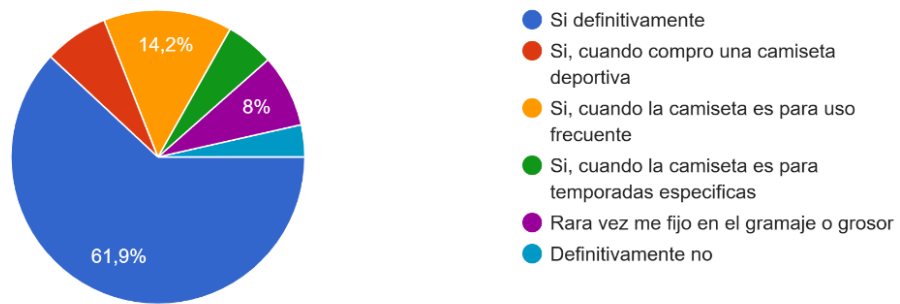


Figura 15.

Importancia de la durabilidad

¿Qué tan importante es para usted que una prenda tenga buena durabilidad?

113 respuestas

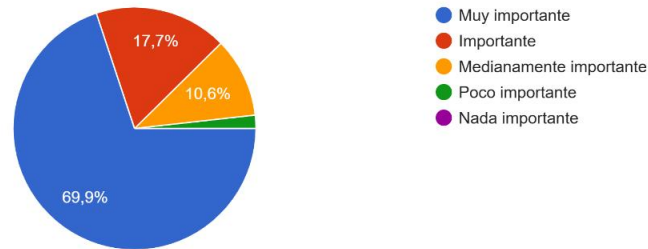
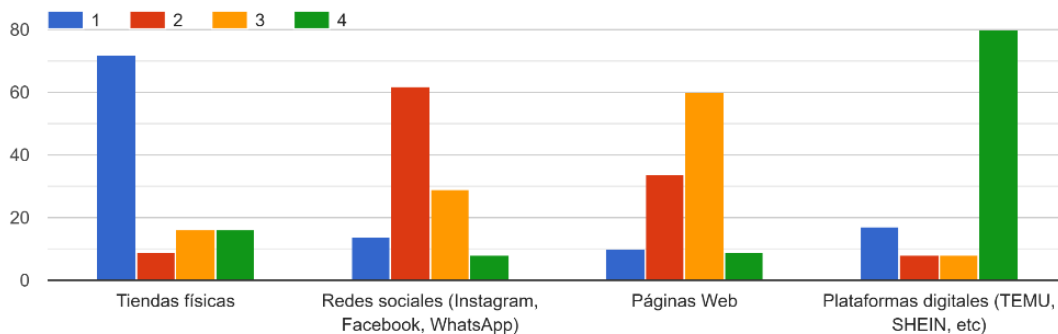


Figura 16.

Canales de compra

¿Por cuál medio compra con mayor frecuencia sus camisetas? Enumere de 1 a 4 las siguientes opciones asignándole el 1 a la más frecuente y 4 ...No puede repetir el mismo número en dos opciones.



En las figuras del número 7 al 16, podemos observar que, en términos de comportamiento de consumo, se observa que las camisetas son una prenda de uso frecuente, principalmente en contextos casuales y cotidianos, con una frecuencia de compra de 1 a 3 meses, de igual manera, se evidencia una preferencia en los estilos modernos, destacándose la horma oversize como la preferida del consumidor, lo que se ajusta a la propuesta de valor de la idea de negocio. En la

perspectiva de la decisión de compra, se destaca la calidad de la tela, el precio y la durabilidad, evidenciando que el consumidor da prioridad a la relación calidad – precio. Finalmente, se mantiene una fuerte preferencia hacia las compras en punto físico, sin embargo, las redes sociales son un canal clave en el proceso de la consolidación de la marca.

En la figura 7. Importancia de la forma de vestir, podemos observar que la apariencia personal es un factor relevante en los encuestados, ya que el 58,4% consideran que la forma de vestir es muy importante y el 31% lo considera importante. Lo que indica que cerca del 90% de los encuestados le da un valor significativo a la vestimenta, lo que se presenta como una oportunidad para las marcas emergentes que tengan propuestas diferenciadoras en la calidad y los diseños.

En la figura 8. Preferencia en el estilo de vestir, se muestra una inclinación hacia los estilos casuales y urbanos, el estilo casual presenta mayor preferencia en las primeras posiciones, seguido por el urbano o streetwear, lo que evidencia afinidad con tendencias contemporáneas. Por el contrario, los estilos clásico y variado se ubican en las posiciones con menos prioridad, lo que indica que el público objetivo se orienta hacia propuestas a la vanguardia y versátiles.

En la figura 9. Frecuencia de compra de camisetas, se observa que el 46,9% considera adecuado comprar camisetas cada 2 a 3 meses, seguido por el 31% que realiza compras mensualmente. Se puede evidenciar un ciclo de recompra corto, lo que favorece a las marcas emergentes ya que permite estrategias de rotación constante de colecciones.

En la figura 10. Situaciones de uso de camisetas, se observa que el uso principal de camisetas se concentra en actividades cotidianas, donde se destaca el uso diario como la opción más frecuente, seguido por las salidas informales y contextos de estudio o trabajo, lo que confirma

el uso versátil de la ropa para hombre, sin embargo, los eventos casuales y las actividades deportivas presentan menor relevancia.

En la figura 11. Preferencia en el tipo de horma, podemos evidenciar que la preferencia se presenta en las camisetas oversize, las cuales obtuvieron un mayor número de elecciones en las primeras posiciones. Las hormas Slim fit y boxy fit presentan aceptación media, mientras que long line se posiciona en el último puesto, lo que significa menor gusto por los cortes alargados.

En la figura 12. Factores que influyen en la decisión de compra, el precio se posiciona como el principal determinante, seguido por la calidad de la tela y la comodidad, la durabilidad también se encuentra en los primeros niveles de decisión, en contraste, la marca y el diseño se ubican en las últimas posiciones, lo que indica que el consumidor prioriza atributos funcionales.

En la figura 13. Preferencia en el tipo de tela, en la figura 14. Importancia del gramaje o grosor y en la figura 15. Importancia de la durabilidad, se puede observar preferencia en las telas naturales, especialmente el algodón, donde se concentran la mayoría de elecciones en el primer lugar, lo que indica que los consumidores asocian este material con mayor calidad, comodidad y frescura. Así mismo, se presenta un alto nivel de conciencia técnica en el consumidor, ya que el 61,9% afirma fijarse definitivamente en el gramaje al comprar camisetas. La durabilidad se posiciona como un criterio importante, donde el 69,9% la considera muy importante, lo que afirma que los consumidores valoran las prendas resistentes y de larga vida útil. Esto en conjunto respalda la propuesta de la idea de negocio enfocada en camisetas de algodón con calidad superior a la estándar.

Finalmente, en la figura 16. Canales de compra, la forma más común de realizar compras sigue siendo las tiendas físicas, donde se concentran las primeras posiciones, sin embargo, las redes ocupan el segundo lugar, considerándose como un canal clave para las marcas emergentes.

En la tercera parte, se evaluó la percepción del cliente frente a la propuesta de valor de la marca y la disposición de compra, a continuación, los resultados:

Figura 17.

Disposición a pagar

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una camiseta de calidad superior a la estándar y duradera?
113 respuestas

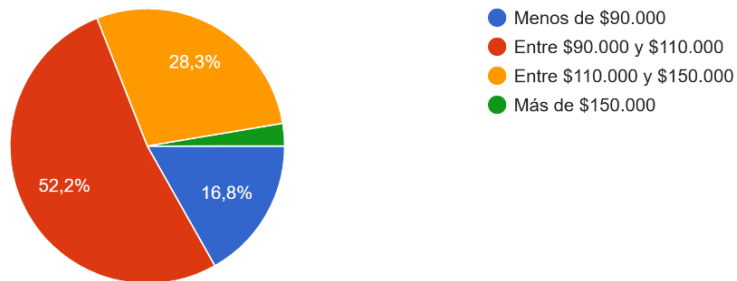


Figura 18.

Compra en marcas locales

¿Ha comprado camisetas de marcas locales o emprendimientos?
113 respuestas

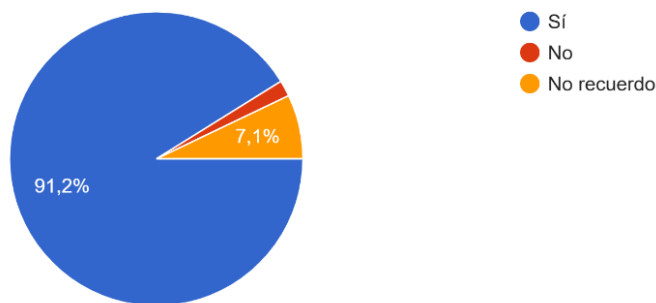


Figura 19.

Factores que generan confianza

Para usted, ¿Qué factores le darían mayor confianza para comprar en una marca nueva de camisetas? Enumere de 1 a 5 las siguientes opciones asignándole el 1 al que...a vez. No puede repetir el mismo número en dos opciones.

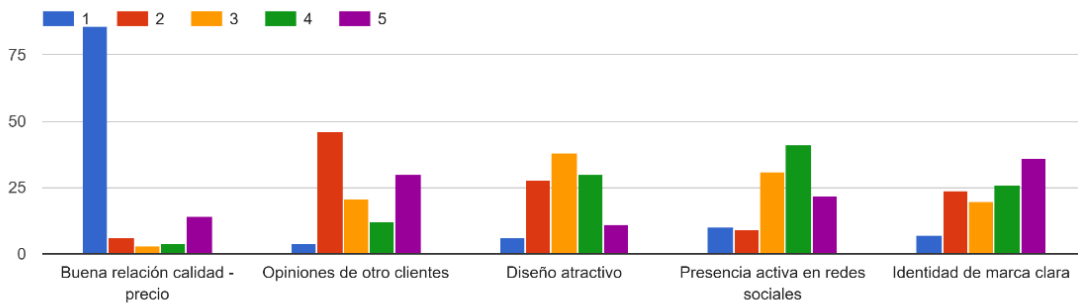


Figura 20.

Intención de compra en APTA

¿Qué tan dispuesto estaría a comprar camisetas de una marca nueva como APTA si ofrece buena calidad y precios competitivos?

113 respuestas

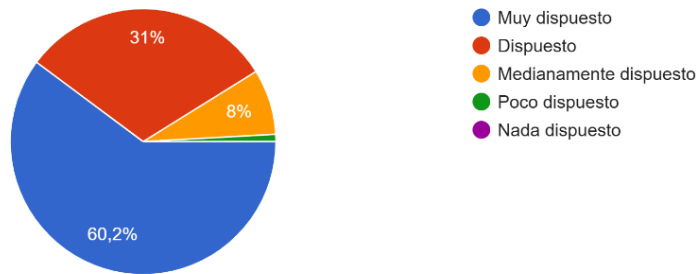
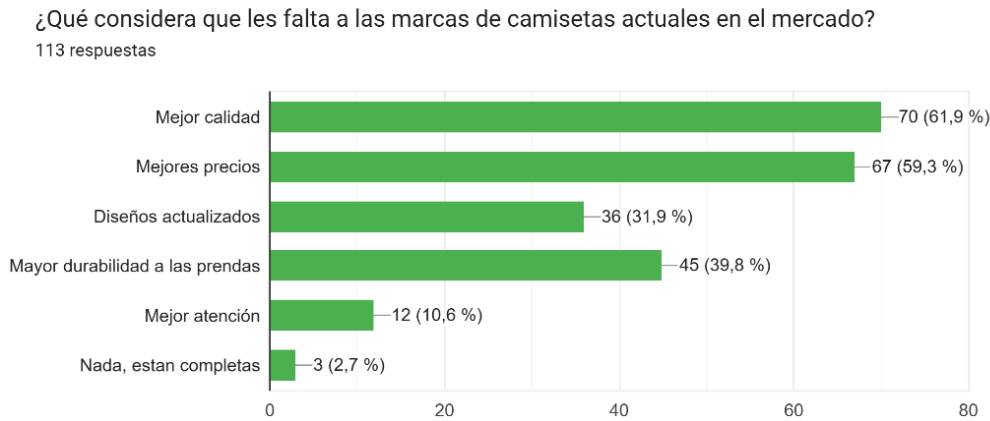


Figura 21.*Falencias en el mercado actual*

Los resultados muestran una alta aceptación hacia nuevas marcas de camisetas con enfoque en calidad, lo que significa condiciones favorables para la entrada de la idea de negocio en el mercado.

En la figura 17. Disposición a pagar, se observa que la mayoría de encuestados estaría dispuesta a pagar entre \$90.000 y \$110.000, lo que representan el 52,2%, seguido de un 28,3% que están dispuestos a pagar entre \$110.000 y \$150.000, lo que evidencia una aceptación hacia camisetas de mayor calidad.

En la figura 18. Compra en marcas locales, el 91.2% afirma haber comprado camisetas de marcas locales o emprendimientos, lo que demuestra una alta aceptación hacia nuevas marcas, lo que favorece el posicionamiento de APTA.

En la figura 19. Factores que generan confianza, el factor más determinante para generar confianza es la buena relación calidad – precio, seguido por los elementos como opiniones de otros clientes, presencia en redes sociales e identidad de marca, lo que indica que el valor percibido supera al branding.

En la figura 20. Intención de compra en APTA, el 60,2% estaría muy dispuesto a comprar y el 31% dispuesto, lo que se traduce como una aceptación potencial superior al 90%. Esto valida la viabilidad del concepto de la marca basada en la calidad y diferenciación.

Finalmente, en la figura 21. Falencias en el mercado, los encuestados consideran que las marcas actuales presentan falencias principalmente en mejor calidad con un 61,9%, mejores precios con un 59,3% y mayor durabilidad con un 39,8%, lo que evidencia una brecha clara en la calidad percibida, lo que se encuentra alineado con la propuesta de valor de APTA.

En el Apéndice C. Resultados encuesta, se encuentran los resultados de todas las preguntas realizadas.

5.3.6 Conclusiones Investigación de Mercados

La investigación de mercados nos permitió identificar el comportamiento del consumidor masculino en el área metropolitana de Bucaramanga, donde pudimos evidenciar condiciones favorables para el desarrollo de una marca como la que se propone en la idea de negocio. En primer lugar, se encontró que el mercado objetivo este compuesto principalmente por hombre jóvenes y adultos jóvenes con formación universitaria y participación activa en el ámbito laboral, lo que significa que es un público con criterio de compra definido y capacidad de decisión informada.

En cuanto a los hábitos de consumo, se observó que las camisetas son una prenda de uso frecuente, en especial en contextos casuales y de uso diario. La mayoría de encuestados tiende a adquirir camisetas entre 1 a 3 meses, lo que demuestra una demanda constante en el nicho de mercado. A su vez el estilo casual y urbano está en la preferencia de los consumidores, reflejando así el gusto por prendas versátiles que puedan adaptarse a diferentes escenarios.

En las preferencias del producto, los resultados nos indican que existe una clara inclinación hacia las camisetas oversize y regular fit, así como una valoración significativa de factores como

la calidad de la tela, comodidad y durabilidad. En cuanto a la preferencia en las telas, predomina el algodón, lo que respalda la propuesta de valor de APTA basada en el uso de telas de mayor gramaje y calidad superior a la estándar.

Se identificó que, en términos de la percepción del mercado, los consumidores consideran que las marcas actuales presentan oportunidad de mejora principalmente en calidad, precios y durabilidad de las prendas. Esto puede ser aprovechado con nuevas propuestas que prioricen el valor tangible y la diferenciación real.

En relación con la disposición de pago, la mayoría estaría dispuesta a pagar entre \$90.000 y \$110.000 por camisetas de mayor calidad, lo que sugiere una sensibilidad moderada al precio, pero con oportunidad de pagar más si se percibe un beneficio claro en el producto. Esto nos valida la estrategia basada en la calidad percibida.

Se identificó una alta aceptación hacia marcas emergentes, ya que la mayoría de participantes ha comprado productos en emprendimientos locales y manifiesta que estarían dispuestos a adquirir camisetas de una marca nueva que ofrezca calidad y precios competitivos. Así mismo, los factores que generan mayor confianza en este tipo de marcas son la relación calidad - precio, el diseño y la presencia digital, lo que direcciona las estrategias al posicionamiento y la comunicación de los factores diferenciadores de la marca.

En conclusión, los resultados que se obtuvieron en la investigación de mercados confirman la existencia de oportunidad en el mercado para el lanzamiento de una marca como APTA con una propuesta enfocada en calidad, diferenciación en materiales y construcción de marca. La investigación valida la propuesta del proyecto y proporciona información relevante para las diversas estrategias que se deban desarrollar para poder posicionarse en el sector textil en Bucaramanga.

5.4 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo se desarrollará con el propósito de establecer estrategias que permitan el posicionamiento de la idea de negocio en el mercado de camisetas para hombre en Bucaramanga. Como objetivo se establece definir acciones comerciales que faciliten la diferenciación de la marca, la consolidación de la propuesta de valor y atraer clientes pertenecientes al público objetivo.

5.4.1 *Marketing Mix*

Para el desarrollo del plan de mercadeo se adopta el modelo de Marketing Mix, una herramienta la cual es utilizada para estructurar decisiones comerciales de las organizaciones a partir de variables orientadas al mercado. Este modelo se fundamenta en 4 componentes principales, los cuales son, producto, precio, plaza y promoción, estos permiten diseñar propuestas de valor alineadas a las diferentes necesidades del consumidor y del entorno competitivo (Universidad Europea, 2025). Con la evolución que se ha presentado en el mercado y el surgimiento de enfoques centrados en la experiencia del cliente, el modelo ha sido ampliado en diferentes contextos empresariales, donde se incorporan nuevas variables complementarias. En el presente proyecto se hará uso de la adaptación de 5 dimensiones, agregando el componente personas, con el fin de realizar un análisis integral y acorde a la naturaleza de la marca en el sector de la moda, donde el contacto con el cliente y la construcción de confianza son factores determinantes (Sotelo, 2022).

5.4.1.1 Estrategia del Producto. La estrategia de producto para la idea de negocio se basa en los resultados obtenidos en la investigación de mercados, la cual permitió identificar una clara oportunidad en el segmento de camisetas para hombre de mejor calidad, enfocadas en la durabilidad, comodidad, gramaje de la tela y versatilidad de uso.

La diferenciación del producto se centra 3 en criterios principales, el gramaje de la tela, la selección de hormas alineadas con las tendencias actuales y el precio asequible de los productos. Esta propuesta permite que la idea de negocio sea percibida como una alternativa de mayor valor en el mercado actual.

Con lo cual se definió un portafolio inicial estructurado a partir de 2 niveles de gramaje, lo que nos permite segmentar la oferta en la línea premium, que cuenta con un gramaje de 250 gramos de algodón, planteándose, así como el producto insignia de la marca, donde se incorporan las hormas oversize y regular fit, las cuales están pensadas en los consumidores que priorizan las tendencias y la estructura de la prenda. Por otra parte, la línea de 180 gramos de algodón, la cual se enfoca en una horma regular fit, la cual va dirigida a quienes buscan comodidad y funcionalidad para el uso cotidiano, manteniendo la calidad y los diseños vanguardistas. A continuación, en la tabla 3 se presenta el portafolio inicial de productos para la etapa de lanzamiento de la marca.

Tabla 3.

Portafolio inicial de productos APTA.

Referencia	Gramaje	Horma	Tipo de tela	Enfoque del producto
Premium Oversize	250 gramos	Oversize	Algodón Pima peruano	Estilo urbano, tendencia, mayor presencial visual.
Premium regular	250 gramos	Regular fit	Algodón Pima peruano	Versatilidad de calidad, equilibrio entre tendencia y uso diario.
Esencial regular	180 gramos	Regular fit	Algodón Pima peruano	Uso cotidiano, comodidad y precio competitivo.

El enfoque de un portafolio reducido pero que presenta claras diferencias responde a un modelo de marca emergente, donde se prioriza la especialización sobre la amplitud de referencias, lo que favorece la optimización de costos, el control de inventarios y la claridad en el

posicionamiento. Con lo anterior expresado, APTA busca consolidarse como una marca asociada a camisetas para hombre de mayor gramaje y precios asequibles, la cual es capaz de competir en un rango de precios medio del mercado, sin embargo, cuenta con atributos percibidos como categoría premium, alineado con las preferencias del mercado objetivo y con una propuesta de valor sólida.

En la figura 22, se puede observar de forma gráfica los productos mencionados en la tabla 3, de esta manera se vería la prenda si la tuviera puesta una persona, de igual manera se pueden ver claramente las diferencias de las hormas de los productos y cada una va acompañada de una pequeña descripción de las ocasiones para las cuales se pueden utilizar las prendas y lo más llamativo de cada una.

Figura 22.

Portafolio Productos APTA con descripción



5.4.1.2 Estrategia del precio. La estrategia de precio se definiría bajo el enfoque de valor percibido, considerando la disposición de pago que se logró identificar en la investigación de mercados. La idea de negocio se enfocará en ubicarse en un rango medio – alto asequible, con factores que justifiquen su precio como mayor durabilidad, calidad superior a la estándar y diferenciación frente a marcas genéricas.

En el mercado actual, el precio de las camisetas para hombre se encuentra aproximadamente en un rango entre \$89.900 a \$150.000, sin embargo, muchas opciones no garantizan altos estándares de calidad, ya que utilizan telas industrializadas como el poliéster o mezclas sintéticas que priorizan costos sobre beneficios que se pueden ofrecer a los clientes. Frente a este contexto, la idea de negocio plantea una propuesta basada en materiales de calidad superior a la estándar como el algodón, lo cual respalda su posicionamiento diferencial.

El precio de venta estimado para la marca se proyecta entre los \$90.000 y \$110.000, buscando mantenerse competitivo dentro del segmento de camisetas premium asequible, pero ofreciendo una relación calidad – precio superior. De igual forma se podrán implementar estrategias complementarias como promociones por lanzamiento, descuentos por volumen y colecciones limitadas, con el objetivo de incentivar la recompra y fortalecer la percepción de valor.

Esto ayudara a APTA a posicionarse como una marca que ofrece equilibrio entre calidad y precio, generando así confianza en los consumidores que buscan prendas duraderas.

5.4.1.3 Estrategia de Distribución y Logística. Esta estrategia está orientada principalmente a garantizar la eficiencia operativa, control de calidad y cercanía con el cliente, mediante un modelo que combine la comercialización digital y presencia física estratégica.

En primera medida APTA operara bajo un esquema de operación tercerizada, lo que permite reducir costos fijos y enfocar más recursos en diseño, posicionamiento y comercialización.

En la parte logística, la distribución se realizará por medio de canales digitales como redes sociales y envíos de forma directa, lo que permite una atención personalizada y una gestión flexible de pedidos, esto se completará con el uso de mensajería local y envíos nacionales, asegurando principalmente la cobertura en el área metropolitana de Bucaramanga.

Para complementar la experiencia del cliente se planifica la implementación de un showroom, en el cual los clientes podrán conocer las prendas y calidad tanto hormas como en los materiales del producto. Este espacio también servirá como punto de compra y punto de retiro de pedidos, lo que fortalecerá la confianza en la marca.

5.4.1.4 Estrategia de Promoción. La estrategia de promoción estará enfocada en posicionar a APTA como una marca confiable, moderna y de calidad superior a la estándar en el mercado local. Como se trata de una marca emergente la promoción estará enfocada en generar reconocimiento, credibilidad y conexión emocional con la comunidad.

Se dará prioridad al uso del marketing digital a través de la creación de contenido en redes sociales, donde se incluyan reels, videos, contenido educativo sobre la calidad textil, tendencias de moda, entre otros. Esto permitirá reforzar el factor diferenciador de la marca y hará más consiente al consumidor final.

De igual manera se contemplarán las colaboraciones con creadores de contenido, testimonios de clientes, lanzamientos de colecciones y promociones sobre temporadas o fechas especiales. Con esto se busca posicionar la marca, estimular la intención de compra y recompra, y fortalecer la recordación en el mercado.

5.4.1.5 Estrategia de las Personas. Esta estrategia será un componente clave en el desarrollo de la marca, ya que la experiencia que tenga el cliente influye de manera significativa en la percepción de valor y fidelización. Lo que conlleva a priorizar una atención cercana, rápida y personalizada, especialmente en canales digitales donde se realizara el primer contacto con el consumidor.

Con esto se establecerán protocolos de atención que estén orientados a resolver dudas de manera rápida, brindar asesoría sobre hormas y materiales, y generar confianza durante el proceso de compra. Así mismo se fomentará una cultura de marca basada en la autenticidad, cercanía y coherencia.

Esto no solo permitirá atraer nuevos clientes, sino que contribuye a la construcción de comunidad a largo plazo, promoviendo la recompra y el voz a voz positivo como mecanismo que ayude a crecer de manera orgánica.

5.5 Modelo CANVAS Final

En el Apéndice D, se presenta la versión final del modelo CANVAS, el cual permite resumir la propuesta de valor de la idea de negocio, a su vez los elementos que conforman su estructura interna, como lo son, los socios, actividades, recursos y costos, y los componentes relacionados con el mercado.

6. Propuesta Estructurada de Operación Técnica

A continuación, se presenta la propuesta estructurada de la operación técnica para la idea de negocio, la cual tiene como finalidad definir la manera en la cual se desarrollarán las diferentes actividades necesarias para la producción y comercialización de los productos a ofrecer. Aquí se

integran los procesos operativos, los recursos requeridos, la capacidad de operación, la localización y los costos asociados. La estructura planeada se fundamenta en el modelo de negocio definido previamente y en los resultados que fueron obtenidos en la investigación de mercados realizada, los cuales evidencian la viabilidad de una marca enfocada en camisetitas de algodón para hombres con el factor diferenciador de durabilidad, diseño y calidad superior a la estándar. De igual manera se implementa un modelo de operación basado en la tercerización productiva, el cual permite reducir inversiones iniciales, optimizar recursos y facilitar la viabilidad de la idea de negocio a futuro.

6.1 Producción Tercerizada

Para el desarrollo de la idea de negocio se opta por un modelo de producción tercerizada, lo que consiste en delegar los procesos como corte, confección y estampación de las prendas a talleres especializados externos, mientras que la empresa se enfoca principalmente en actividades estratégicas y administrativas como diseño, comercialización, control de calidad, posicionamiento de la marca, entre otras.

Este modelo se seleccionó ya que ayuda a optimizar los recursos financieros porque se evita una alta inversión inicial en maquinaria, infraestructura productiva y contratación de personal operativo. Por lo que la tercerización se presenta como una alternativa eficiente que reduce los costos fijos y facilita la entrada al mercado, principalmente en etapas iniciales de la marca. Otro aspecto es que nos permite aprovechar la experiencia y especialización de los talleres que cuentan con el conocimiento técnico, las herramientas adecuadas y la capacidad instalada para desarrollar cada etapa del proceso productivo de forma óptima. De igual manera, ofrece flexibilidad operativa, que nos permite ajustar la cantidad de producción según la demanda del mercado, evitando sobrecostos asociados a la subutilización de recursos lo que nos facilita la escalabilidad del negocio

y la adaptación a los cambios del entorno. La elección de este modelo de producción se fundamenta en la experiencia previa en el sector, lo que permite tener un conocimiento previo sobre la eficiencia de este tipo de producción, así como los beneficios que ofrece en términos de costo, calidad y tiempos de entrega. En conclusión, la producción tercerizada se puede considerar la alternativa más adecuada para la idea de negocio, ya que permite una operación eficiente, flexible y alineada con las capacidades financieras de la marca.

6.2 Definición de los Procesos


Con la finalidad de describir los procesos de los productos que se ofrecerán en los canales digitales y en el showroom de APTA, se han desarrollado 3 fichas técnicas del proceso, una para cada una de los productos que se ofertaran en la marca, los cuales se encuentran detallados en la estrategia de producto planteada anteriormente, en estas fichas podemos encontrar el paso a paso del producto.

6.2.1 Ficha Técnica

La ficha técnica de los productos se considera clave dentro del proceso operativo, ya que en ella se detallan las características específicas de los productos de la idea de negocio. Esto permite estandarizar la producción, facilita la comunicación entre los procesos tercerizados y asegurar la consistencia en los detalles de los productos finales. En el Apéndice E, se presentan las fichas técnicas de los 3 productos, sin embargo, se adjuntan a continuación las figuras de cada una.


6.2.1.1 Camiseta 250 Gramos Oversize. Se caracteriza por su estructura robusta, mayor durabilidad y caída firme, orientada a consumidores que buscan prendas diferenciados dentro del segmento Streetwear.

Figura 23.*Ficha técnica APTA-OS-250*

	Ficha técnica del producto: Camiseta APTA 250 gramos - Horma Oversize	version 1.0	feb-26
		Código	APTA-OS-250
		Elaborado por:	
Ítem	Especificación		
Descripción del producto	Camiseta para hombre elaborada en tejido de punto 100% algodón peinado de gramaje superior al estándar de 250 gramos, diseñada bajo la horma oversize para ofrecer un ajuste amplio, cómodo y moderno. Su estructura robusta proporciona mayor durabilidad, caída firme y apariencia premium, ideal para el uso casual urbano		
Composicion textil	100% algodón pima peruano premium. Tejido de punto. Prelavado para estabilidad dimensional.		
Gramaje	250 gramos/m2		
Tipo de tejido	Tejido de punto		
Resistencia	Alta resistencia al desgaste y a la deformación		
Encogimiento	Controlado (menor al 3%)		
Transpirabilidad	Media - baja		
Costuras	Doble costura reforzada en hombros y mangas		
Textura	Suave al tacto		
Caída	Estructurada y firme		
Sensación térmica	Media, adecuada para climas templados		
Percepción de calidad	Alta		
Apariencia	Premium, robusta y moderna		
Horma	Oversize (ancha, larga y hombro caído)		
Cuello	Redondo ribeteado reforzado		
Mangas	Amplias tipo caída relajada		
Detalles de confección	Costura con fileteadora con puntada de seguridad y respunte al ancho del pie de la máquina.		
Tallas	M, L, XL		
Colores base	Negro, Blanco, Café (Expandible)		
Etiqueta	Marca APTA tejida		
Empaque	Bolsa ecológica individual		
Uso recomendado	Uso diario, streetwear, outfit casual premium		
Vida útil estimada	36 a 60 meses con uso regular y cuidados adecuados		

6.2.1.2 Camiseta 250 Gramos Regular Fit. Prenda que combina durabilidad, estructura y versatilidad, posicionándose como una alternativa premium frente a otras camisetas clásicas que se encuentran en el mercado.


Figura 24.*Ficha técnica APTA-RF-250*

	Ficha técnica del producto: Camiseta APTA 250 gramos - Horma Regular Fit	version 1.0	feb-26
		Código	APTA-RF-250
		Elaborado por:	
		Nicole Valeria Rueda Pinzón	
Ítem	Especificación		
Descripción del producto	Camiseta para hombre elaborada en tejido de punto 100% algodón peinado de gramaje superior al estándar de 250 gramos, diseñada bajo la horma regular fit, la cual equilibra comodidad y estructura. Ofrece una silueta clásica con mayor grosor y durabilidad frente a camisetas estándar del mercado.		
Composicion textil	100% algodón pima peruano premium. Tejido de punto. Prelavado para estabilidad dimensional.		
Gramaje	250 gramos/m2		
Tipo de tejido	Tejido de punto		
Resistencia	Alta resistencia al desgaste y a la deformación		
Encogimiento	Controlado (menor al 3%)		
Transpirabilidad	Media - baja		
Costuras	Doble costura reforzada en hombros y mangas		
Textura	Suave y consistente		
Caída	Recta y estructurada		
Sensación térmica	Media, adecuada para climas templados		
Percepción de calidad	Alta		
Apariencia	Premium, robusta y clásica		
Horma	Regular fit (ajuste clásico al cuerpo)		
Cuello	Redondo ribeteado reforzado		
Mangas	Corte estándar		
Detalles de confección	Costura con fileteadora con puntada de seguridad y respunte al ancho del pie de la máquina.		
Tallas	S, M, L, XL, 2XL		
Colores base	Negro, Blanco, Café (Expandible)		
Etiqueta	Marca APTA tejida		
Empaque	Bolsa ecológica individual		
Uso recomendado	Uso diario, trabajo informal, prenda base premium		
Vida útil estimada	36 a 60 meses con uso regular y cuidados adecuados		

6.2.1.3 Camiseta 180 Gramos Regular Fit. Referencia que ofrece una opción más ligera dentro del portafolio. Se enfoca en la comodidad, frescura y uso diario, especialmente para climas cálidos.

Figura 25.

Ficha técnica APTA-RF-180

	Ficha técnica del producto: Camiseta APTA 180 gramos - Homma Regular Fit	version 1.0	feb-26
		Código	APTA-RF-180
		Elaborado por:	
		Nicole Valeria Rueda Pinzón	
Ítem	Especificación		
Descripción del producto	Camiseta para hombre elaborada en tejido de punto 100% algodón peinado de gramaje superior al estándar de 180 gramos, diseñada bajo la homma regular fit, la cual ofrece ligereza, comodidad y versatilidad. Representa una alternativa más liviana dentro del portafolio, manteniendo estándares de calidad superiores a camisetas convencionales del mercado.		
Composicion textil	100% algodón pima peruano premium. Tejido de punto. Prelavado para estabilidad dimensional.		
Gramaje	180 gramos/m2		
Tipo de tejido	Tejido de punto		
Resistencia	Media resistencia al desgaste y a la deformación		
Encogimiento	Controlado (menor al 5%)		
Transpirabilidad	Alta		
Costuras	Doble costura reforzada en hombros y mangas		
Textura	Suave y ligera		
Caída	Natural		
Sensación térmica	Fresca, ideal para climas cálidos		
Percepción de calidad	Media		
Apariencia	Fresca y suave		
Horma	Regular fit (ajuste clásico al cuerpo)		
Cuello	Redondo ribeteado reforzado		
Mangas	Corte estándar		
Detalles de confección	Costura con fileteadora con puntada de seguridad y pespunte al ancho del pie de la máquina.		
Tallas	S, M, L, XL, 2XL		
Colores base	Negro, Blanco, Café (Expandible)		
Etiqueta	Marca APTA tejida		
Empaque	Bolsa ecológica individual		
Uso recomendado	Uso diario, trabajo informal, prenda clásica		
Vida útil estimada	24 a 28 meses con uso regular y cuidados adecuados		

6.2.2 Diagrama de Flujo de los Procesos

Para poder garantizar la claridad en la operación técnica, se diseñaron los siguientes diagramas de flujo para referencia del portafolio, donde se consideraron los diferentes gramajes y horma. Todos los procesos comparten una estructura base, sin embargo, se presentan unas pequeñas variaciones que no son significativas, lo que permite estandarizar la producción y facilitar la comunicación con los talleres encargados de los procesos tercerizados.

Figura 26.

Diagrama de flujo Camiseta 250 gramos Oversize

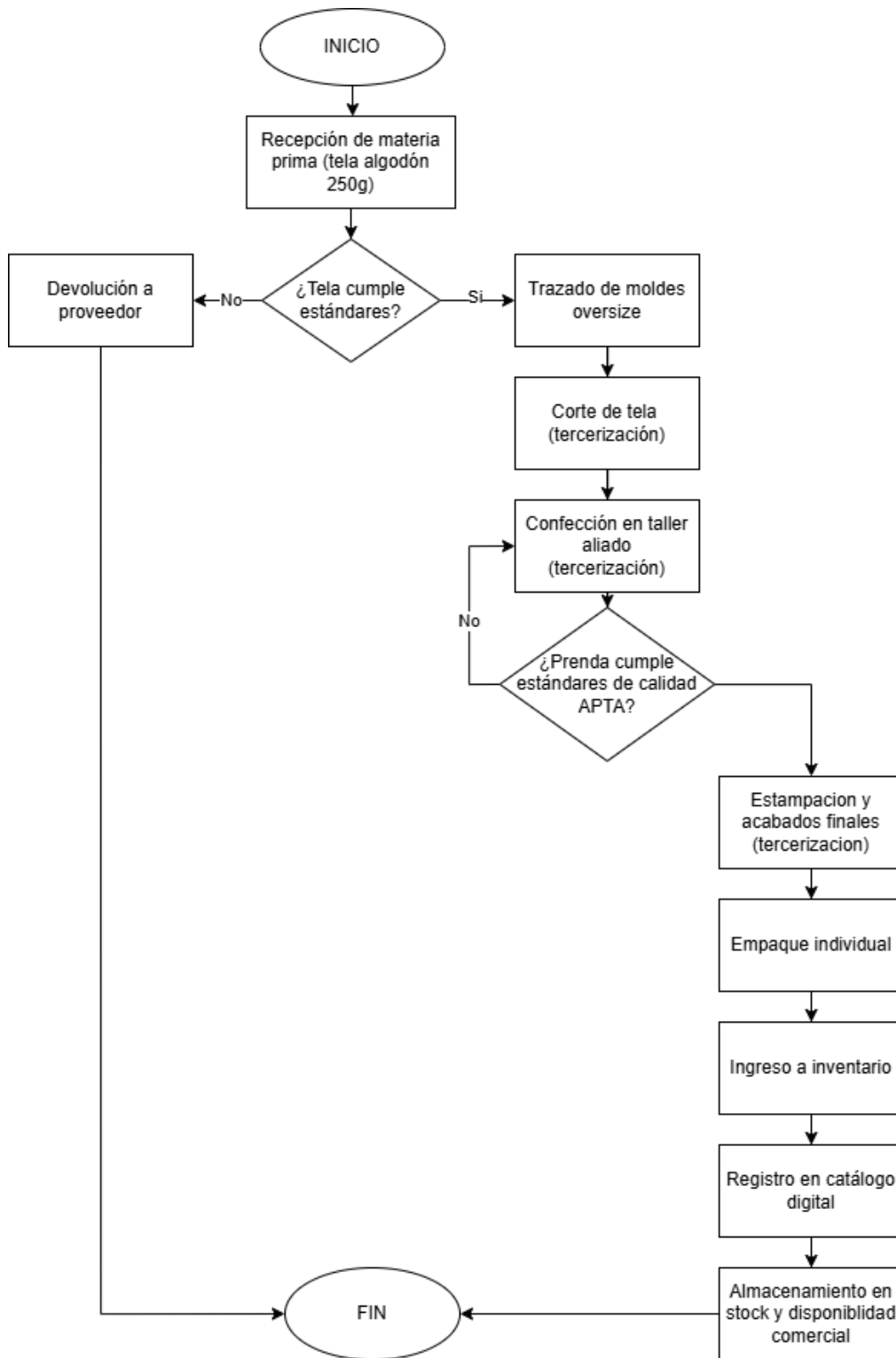


Figura 27.

Diagrama de flujo Camiseta 250 gramos Regular fit

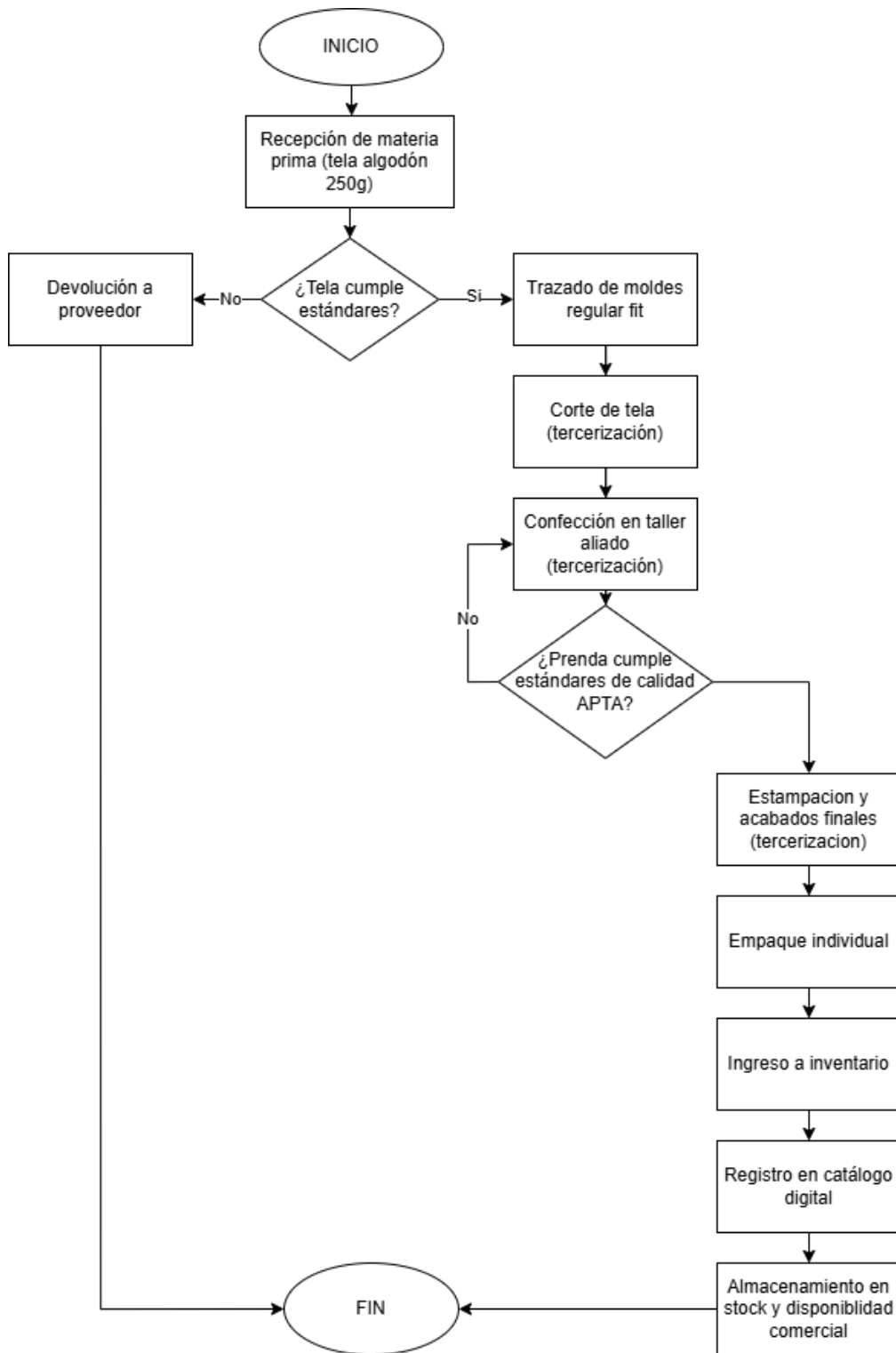
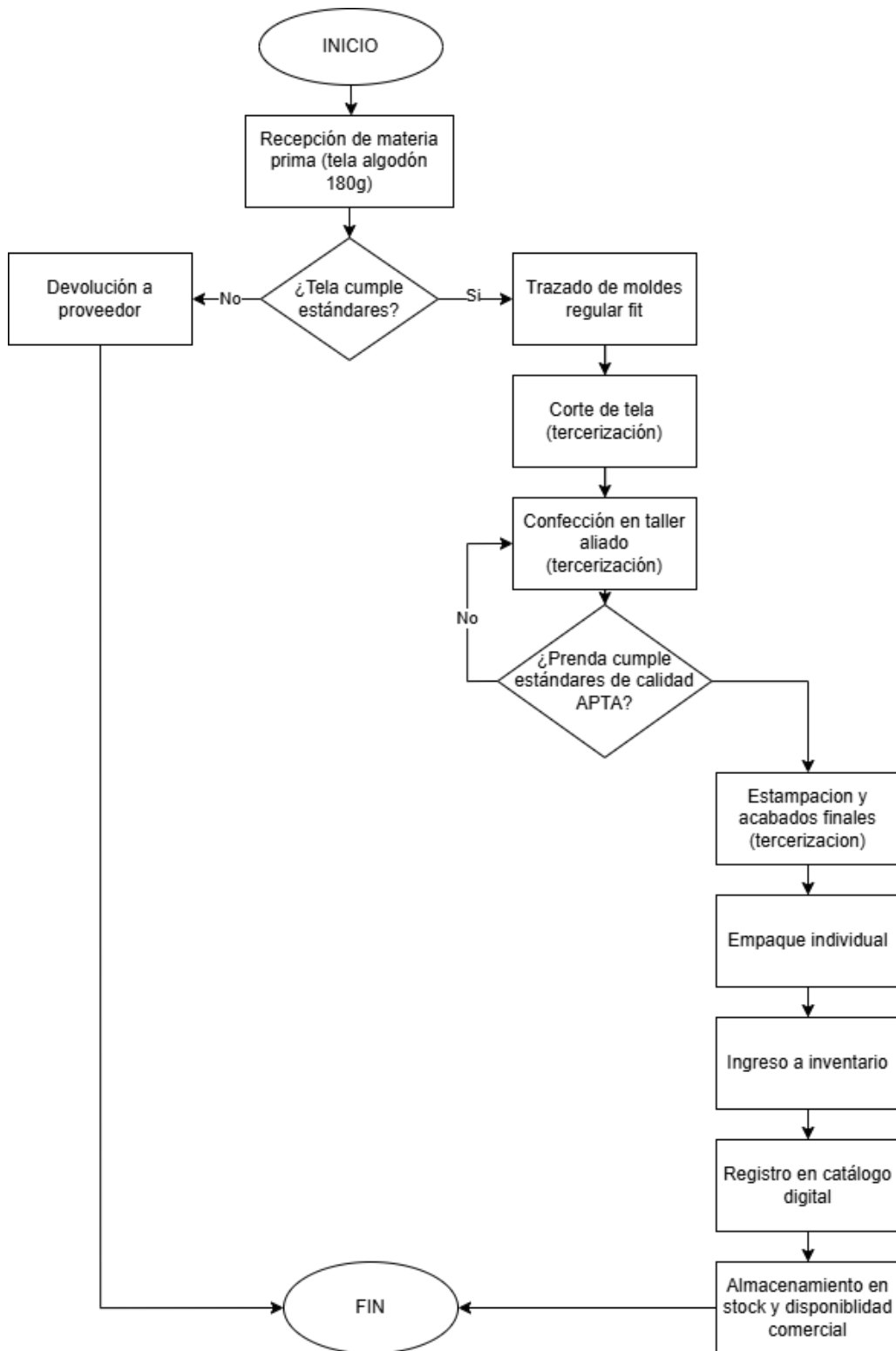


Figura 28.

Diagrama de flujo Camiseta 180 gramos Regular fit



6.3 Análisis de Capacidad

Con la información obtenida en la investigación de mercados, se realizó una estimación inicial de la capacidad operativa requerida para el funcionamiento de la idea de negocio en su primer año de operación. Donde se tiene en cuenta principalmente la intención de compra que se logró identificar en la encuesta aplicada al público objetivo, donde se observó una alta aceptación hacia las camisetas que cuentan con un factor diferenciador enfocado en la calidad superior a la estándar, así mismo una disposición significativa a comprar productos de marcas emergentes con precios competitivos.

A partir de esto se definió un portafolio, el cual se encuentra especificado en el documento presente en el apartado 5.4.1.1, el cual corresponde a la estrategia de producto. Esta selección de productos corresponde a las preferencias que se pudieron apreciar en la investigación de mercados.

Considerando que APTA operara bajo un modelo de producción tercerizada, el análisis de capacidad se enfoca en la capacidad de adquisición, gestión de inventario y rotación del producto, en lugar de la instalación y adquisición de maquinaria propia.

Por lo cual se plantea una producción inicial moderada que nos permita validar el comportamiento del mercado, control de calidad del producto y minimizar riesgos financieros.

Tomando como referencia la frecuencia de compra en la encuesta, la cual corresponde a cada 2 o 3 meses, y la intención de compra hacia nuevas marcas, en la tabla 4 se proyecta una producción mensual inicial que se distribuirá entre las referencias definidas, lo que nos permitirá evaluar la rotación de inventario y así poder ajustar la producción de forma progresiva.

Tabla 4.*Demanda estimada inicial por referencia*

Referencia	Producción mensual estimada	Producción anual estimada
Camiseta 250 gramos oversize	150 unidades	1.800 unidades
Camiseta 250 gramos Regular fit	100 unidades	1.200 unidades
Camiseta 180 gramos regular fit	84 unidades	1.008 unidades
Total	334 unidades	4.008 unidades

Esta proyección corresponde a una capacidad inicial diseñada para validar la aceptación del producto en el mercado y permitir ajustes estratégicos en producción, portafolio y canales de distribución.

Tabla 5.*Capacidad operativa del modelo*

Elemento	Tipo de capacidad	Descripción
Producción	Tercerizada	Confección realizada por talleres aliados
Control de calidad	Interna	Validación de los estándares de la marca
Inventario	Propio	Gestión de bodega o espacio showroom
Comercialización	Directa	Redes sociales y ventas físicas

En la tabla 5, podemos observar el modelo propuesto que permite optimizar recursos, reducir costos fijos y facilitar el crecimiento progresivo de la marca, manteniendo coherencia con la naturaleza emprendedora del proyecto y enfoque de validación de mercado característico de las marcas emergentes en el sector de la moda.

6.4 Recursos Requeridos para las Actividades Operativas

Con la finalidad de poder garantizar la adecuada ejecución del modelo de negocio, se identificaron los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades operativas. Este análisis

toma como base el modelo de tercerización definido, en el cual la marca concentra los esfuerzos en el diseño, gestión de marca, comercialización y control de calidad, por otra parte, los procesos de manufactura son realizados por aliados estratégicos en el sector de la confección y la estampación.

Los recursos se clasifican en 3 categorías, talento humano y servicios tercerizados, herramientas y equipamiento operativo, e insumos necesarios para la producción y comercialización de las prendas.

6.4.1 Recursos Humanos y Tercerizados

Gracias al enfoque estratégico de la idea de negocio en la comercialización y posicionamiento de la marca, en la tabla 6, se puede observar la estructura organizacional inicial la cual puede considerarse liviana y flexible ya que cuenta con 2 personas que hacen parte directa de la marca, así mismo, en la tabla 7, se encuentra la producción la cual es ejecutada por talleres aliados, los cuales cuentan con un responsable, a esta persona se le realiza la retroalimentación y es con el que se mantiene comunicación constante para poder garantizar los estándares de calidad.

Tabla 6.

Personal interno (estructura base)

Cargo	Función principal	Tipo
Gerente / Fundadora	Dirección estratégica, decisiones comerciales y financieras, verificación de los estándares de calidad.	Directa
Asistente administrativo y comercial	Gestión de inventario, facturación, empaque y atención en showroom	Directa

Tabla 7.*Personal tercerizado*



Servicio	Responsable externo	Función
Corte de tela	Taller aliado	Corte industrial según moldes
Confección	Taller aliado	Ensamble de prendas
Estampado y acabados	Taller aliado	Aplicación del diseño
Diseño gráfico	Diseñador externo	Desarrollo creativo
Desarrollador web	FreeLancer	Creación y mantenimiento e-commerce
Contador	Personal externo	Gestión contable y tributaria
Community manager	Personal externo	Realizar la investigación y planeación del contenido que se debe realizar para las redes sociales.


Este modelo permite reducir costos fijos elevados y mantener una estructura adaptable al crecimiento de la marca.


6.4.2 Herramientas / Equipo / Mobiliario

Dado a que la marca no contara con maquinaria industrial propia en la fase inicial, los recursos físicos se concentraran en el área administrativa, comercial y de almacenamiento, los cuales se encuentran especificados en las siguientes tablas. En la tabla 8 podemos encontrar el equipo y mobiliario administrativo, en la tabla 9 el equipo y mobiliario para Área de almacenamiento y showroom, y en la tabla 10 las herramientas para marketing y contenido, todo esto nos garantizara el funcionamiento adecuado de la idea de negocio y así asegurar la competitividad en el mercado.

Tabla 8.*Equipo y mobiliario administrativo*

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
Computador Portátil ACER ASPIRE 14" Pulgadas 30LC - Intel Core 3 - RAM 8GB - Disco SSD 512GB - Plateado	1	Se empleará para realizar gestión administrativa, control de inventarios, facturación electrónica, gestión de información contable, generación de reportes de desempeño, ventas online y control de pedidos. Marca del Procesador: INTEL Tipos de Discos que Incluye: Disco Estado Sólido (SSD) Procesador: Intel Core I3 Capacidad de Disco: Estado Sólido SSD 512 GB Modelo del Procesador: N355 Número de Núcleos (más núcleos más multitareas): 8 Núcleos Velocidad del Procesador: Desde 1.9 GHz Hasta 3.9GHz con tecnología Turbo Boost Memoria RAM: 8 GB Sistema Operativo: Windows Versión Sistema Operativo: 11 Home	 Fuente: Alkomprar (s.f) Recuperado de: https://www.alkomprar.com/computador-portatil-acer-aspire-14-pulgadas-30lc-intel/p/47114744595 03
Impresora HP Laser 111W WiFi Of - Blanco	1	Se utilizará para la impresión de los pedidos, etiquetas, facturas y material de la marca. Tipo de Insumo: Tóner	 Fuente: Alkomprar (s.f) Recuperado de:

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		Referencia del Insumo que requiere: Tóner HP LaserJet 150A Tipo de Impresión: Laser Colores de Impresión: Impresión Blanco Y Negro Resolución de Impresión Blanco y Negro: 600 X 600 ppp Velocidad Impresión Blanco/Negro: 21 Pag X Min Velocidad Impresión Color -1 Pag X Min Sistema de Alimentación de Papel: Alimentación por hojas Automática Tamaño de Papel: A4, Carta, Ejecutivo, Oficio Tipos de Papel: Bond, Común Capacidad Bandeja Entrada de Papel: 150 Hojas Capacidad Bandeja Salida de Papel: 100 Hojas Velocidad Copiado Blanco y Negro: -1 Pag X Min Velocidad Copiado Color: -1 Pag X Min	https://www.alkomprar.com/impresora-hp-laser-111w-wifi-of-blanco/p/194850677
Escritorio Trípoli Blanco	1	Se empelará para realizar trabajo administrativo, control de ventas, cuenta con cajones archivadores con llave. Tipo: Escritorios Ancho: 120 cm Dimensiones: 120 x 76 x 60 cm	 Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		Alto: 76 cm	nter.com.co/homece
		Profundidad: 60 cm	nter-
		Tipo de escritorio o mesa de trabajo: Escritorio	co/product/905762/e
		Material de la estructura: MDF	scritorio-tripoli-
		Color: Blanco	blanco/905762/
		Cuenta con altura regulable: No	
		Cantidad de cajones: 3	
		Forma: Rectangular	
Silla Escritorio Ergonómica Negro con Cabecero Niza Bonno	1	<p>mecanismo basculante con bloqueo a 90°, permitiendo ajustar la posición a tu gusto. El apoyo lumbar es regulable en altura y profundidad, brindando soporte personalizado. Los brazos también son regulables en altura, adaptándose a tus necesidades. Su base de nylon de 60 cm y ruedas de nylon de 50mm aseguran estabilidad y movilidad. Además, el cabecero es regulable en altura y profundidad.</p> <p>Ancho: 65 cm</p> <p>Alto: 136 cm</p> <p>Profundidad: 64 cm</p> <p>Dimensiones:65 x 136 x 64 cm</p> <p>Tipo de silla de escritorio: Ejecutiva</p> <p>Material del tapiz: Tela</p> <p>Material de la estructura: Espuma, Polipropileno, Textil</p> <p>Color: Negro</p>	 <p>Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/525784/silla-escritorio-ergonomica-negro-con-cabecero-niza-bonno/525784/</p>







Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		<p>Incluye: Manual de instrucciones para ensamblado y tornillería.</p> <p>Cuenta con apoyabrazos: Si</p> <p>Cuenta con ruedas: Si</p> <p>Cuenta con altura regulable: Si</p> <p>Apoyabrazos regulable: Si</p> <p>Peso máximo soportado: 120 kg</p> <p>País de Origen: China</p>	
<p>Celular REDMI A5 128GB 4G Dorado</p>	<p>1</p>	<p>Herramienta que facilitará la comunicación, servirá de apoyo administrativo y comercial, gestión de pedidos, atención oportuna de clientes y proveedores, además de utilizarse para llevar las redes sociales de la marca.</p> <p>Memoria Interna: 128 GB</p> <p>Memoria RAM: 4 GB</p> <p>Memoria Expandible: 1000 GB</p> <p>Marca del Procesador: Unisoc</p> <p>Número de Núcleos (más núcleos más multitareas): 8 Núcleos</p> <p>Velocidad del Procesador: hasta 1,8 GHz</p> <p>Sistema Operativo: Android</p> <p>Versión Sistema Operativo: HyperOS 2 basado en Android 15 (Go edition)</p>	 <p>Fuente: Alkomprar (s.f.). Recuperado de: https://www.alkomprar.com/celular-redmi-a5-128gb-4g-dorado/p/6932554425463</p>

Tabla 9.*Equipo y mobiliario para Área de almacenamiento y showroom*

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
Set de 2 Unidades Estante Metálico 180x90x40 cm Plateada	1	Se empleará para el almacenamiento organizado del inventario para que se pueda ofrecer por medio de las redes sociales o en el showroom. Ancho: 90 cm Alto: 180 cm Profundidad: 40 cm Dimensiones: 90 x 180 x 40 cm Material: Acero Color: Plateado Incluye: 2 estantes, Incluye anillos para unir con otra estantería y soporte para fijar a la pared. Cantidad de repisas: 5 Peso máximo por repisa: 175 kg Modo de fijación: Sobreponer Peso máximo soportado: 875 kg	 Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/903481/set-de-2-unidades-estante-metalico-180x90x40-cm-plateada/903481/
6 cremalleras Exhibición + 12 flautas + 6 brazos + 2 barras U	1	Se utilizará para exhibir las prendas en el showroom de diferentes formas. 6 cremalleras de 2mt cromadas 12 Flautas de 35cm para cremallera Cromadas 2 Barras en U de 30cm x 70cm Cromadas 6 Brazos Repisa de 30 cm para Cremallera Cromados Marca: Acero Altura: 2 m	 Fuente: Mercadolibre (s.f) Recuperado de: https://www.mercadolibre.com.co/6-cremalleras-exhibicion-

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		Ancho: 4 cm	-12flautas--6brazos--
		Largo: 70 cm	2barras-
		Capacidad de carga: 20 kg	u/up/MCOU243273974 5#polycard_client=reco mmendations_vip- v2p&reco_backend=ran ker_retrieval_system_or g&reco_model=rk_ent_ v3_retsys_org&reco_cli ent=vip- v2p&reco_item_pos=7 &reco_backend_type=l ow_level&reco_id=cec 77998-b02c-4c51-909e- a40156ae4e51&wid=M CO894748129&sid=rec os&gid=1&pid=1
Maniquí hombre c.c. androide blanco REF: 28543	2	Maniquí para hombre con cuerpo completo en estilo androide, ideal para exhibir prendas masculinas de forma moderna y llamativa en centros comerciales.	
		Maniquí de hombre estilo androide, desarmable en tronco y brazos, blanco brillante, perfecto para centros comerciales y tiendas de ropa.	Fuente: Exhivicol (s.f) Recuperado de: <a href="https://exhivicol.com/pr
 oducto/maniqui-">https://exhivicol.com/pr oducto/maniqui-

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
			hombre-c-c-androide- blanco-ref-28543/
Espejo Acrílico Cuerpo Completo 50x150 cm Ovalado para Pared	1	Espejo decorativo, fabricado en acrílico reflectante. Con un peso de 0.20 kg. Referencia del Producto en el Certificado/Empaque: 410208 Ancho: 0.2 cm Alto: 150 cm Dimensiones: 0.2 cm x 150 cm Peso: 0.20 kg Forma: Ovalada Tipo de espejo: Decorativo Incluye: 1 Espejo Acrílico Cuerpo Completo 50x150 cm Ovalado para Pared Incluye accesorios para armado: Si Anti empañe: No País de Origen: China	 Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/3014807/espejo-acrilico-cuerpo-completo-50x150-cm-ovalado-para-pared/3014807/
Combo Toledo Mesa Bar Alta + 2 Sillas	1	La mesa soporta hasta 20 kg y las sillas hasta 80 kg. Tipo de mesa: Bar Material de la estructura de la silla: Metal Dimensiones de las sillas: 30 x 34 x 70 cm Dimensiones de la mesa: 60 x 100 cm Color de la mesa: Madera Clara Color de la silla: Madera clara	 Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com.co/homecenter-



Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		Número de personas: 2	co/product/742139/com
		Acabado: Mate	bo-toledo-mesa-bar-
		Forma de la mesa: Redonda	alta-2-sillas/742139/
		País de Origen: Colombia	
Silla Escalera 2 Pasos Acero 81 cm	1	Se empleará para alcanzar los productos que se encuentren en la estantería alta y así evitar caídas. Dimensiones: 44.5 x 0.81 x Ancho: 44.5 cm Alto: 0.81 m Color: Blanco Peso máximo soportado: 150 kg	 <p>Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/907979/silla-escalera-2-pasos-acero-81-cm/907979/</p>

Tabla 10.*Herramientas para marketing y contenido*

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
Aro de Luz Regulable 10" 10w Con Trípode Hasta 2m	1	Tipo de uso: Uso exclusivo Interior Cantidad de luces: 1 Tipo de Producto de Iluminación: Luminaria Decorativa Referencia del Producto en el Certificado/Empaque: VTA-82737 Potencia nominal: 9 W	

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		<p>Color de la base/cuerpo de la lámpara: Blanco</p> <p>Alto del cuerpo de la lámpara: 54 cm</p> <p>Ancho del cuerpo de la lámpara: 8 cm</p> <p>Tipo de encendido: Touch/De toque</p> <p>Tipo de lámpara de pie: Pie</p> <p>Material de la base: Plástico</p> <p>Largo del cable: 60 cm</p> <p>Cuenta con led integrado: Si</p> <p>Dimmer: Si</p> <p>Cargador inalámbrico: No</p> <p>Voltaje: 12 VDC</p> <p>Vida útil: 15000 horas</p> <p>Flujo luminoso: 100 lm</p>	<p>Fuente: Homecenter (s.f) Recuperado de: https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/3006368/aro-de-luz-regulable-10w-con-tripode-hasta-2m/3006368/</p>
<p>Kit Micrófono KALLEY Inalámbrico K-MIC para Celular Negro Mate</p>	<p>1</p>	<p>Con receptor alámbrico, doble receptor inalámbrico para puertos USB-C y Lightning, y clips magnéticos que se fijan fácilmente a la ropa sin cables visibles, este micrófono está diseñado para creadores de contenido que buscan practicidad, compatibilidad y calidad profesional.</p> <p>Máxima Frecuencia de Respuesta: 2480 MHz</p> <p>Rango Máximo de Alcance: 20 Metro(s)</p> <p>Mínima Frecuencia de Respuesta: 2400 MHz</p>	 <p>Fuente: Alkomprar (s.f.). Recuperado de: https://www.alkomprar.com/kit-microfono-kalley-inalambrico-k-mic-celular-negro-mate/</p>

Elemento	Cantidad	Descripción / características	Imagen
		Pilas Baterías que Requiere: No Requiere	mate/p/770594647631
		Pilas o Baterías	7
		No. Pilas o Baterías que Requiere: 0 Baterías	
		Duración de la Batería: 8.5 Horas	
		Aproximadas	

Estos recursos ayudan a garantizar una operación eficiente sin incurrir en sobreinversión en activos industriales lo que resulta coherente con el modelo de negocio adoptado por la idea de negocio.

6.4.3 Insumos


Los insumos operativos se dividen en 3 grupos principales, los cuales corresponden a materias primas que se encuentran en la tabla 11, materiales de apoyo los cuales podemos observar en la tabla 12 y elementos de empaque en la tabla 13. Esta clasificación nos permite organizar de manera estructurada los recursos necesarios para el desarrollo productivo y comercial, facilitando así su control, planificación y reposición, dado a que la idea de negocio se basa en la producción tercerizada, esto nos permite la coordinación eficiente con proveedores y aliados estratégicos que garanticen los estándares de calidad.


Tabla 11.

Materia prima

Insumo	Descripción / características	Imagen
<p>Tela de algodón pima peruano</p>	<p>Material base para la fabricación de los productos de APTA, esta viene en gramajes de 180 gramos y 250 gramos, son seleccionadas por su durabilidad, suavidad y precepción premium frente a las demás telas que se encuentran en el mercado.</p>	 <p>Fuente: Elaboración propia.</p>
<p>Hilos</p>	<p>Insumo utilizado en la confección de las prendas, normalmente incluido dentro del servicio de ensamble tercerizado.</p>	 <p>Fuente: Elaboración propia</p>
<p>Etiquetas de composición y cuidado.</p>	<p>Elementos textiles que indican materiales, instrucciones de lavado y normativas textiles, necesarias para el cumplimiento legal y experiencia del usuario.</p>	 <p>Fuente: Elaboración propia</p>
<p>Etiquetas de marca</p>	<p>Elementos textiles que identifican la prenda con el nombre y logo de la marca, aportando reconocimiento e identidad visual.</p>	 <p>Fuente: Elaboración propia</p>



Tabla 12.*Materiales de apoyo*

Insumo	Descripción / características	Imagen
Papelería	Material general de oficina necesario para la operación administrativa diaria.	 <p data-bbox="889 615 1419 825">Fuente: Garabatospapeleria (s.f) Recuperado de: https://garabatospapeleria.com/?srsltid=AfmBOoqQJr5ToKcVQRgGTKwtPljoqQQZuwITxLjGrXD8OQ6H0dq5miQm</p>
Factureros	Documentos físicos utilizados para el registro y control de ventas.	 <p data-bbox="889 1266 1419 1423">Fuente: Transcribimos (s.f) Recuperado de: https://transcribimos.com.co/producto/facturero-multiforma-quimico-x30-pappyer/</p>

Insumo	Descripción / características	Imagen
Suministros de oficina	Incluye elementos como lapiceros, marcadores y otros insumos necesarios para el funcionamiento administrativo.	



Fuente: Panafargo (s.f) Recuperado de:
<https://panafargo.com/producto/kit-de-oficina/?srsltid=AfmBOor2UyLvMABOdZiNpYaUy4bq-gmWID62R9c-AiJebKA0RuI2nI7hWHg>

Tabla 13.*Elementos de empaque*

Insumo	Descripción / características	Imagen
Bolsas individuales biodegradables	Empaque primario para proteger cada prenda, alineado con una imagen de marca responsable y sostenible.	
Stickers de marca	Elementos gráficos adhesivos utilizados para sellar empaques y reforzar el branding.	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Insumo	Descripción / características	Imagen
Tarjetas de presentación	Material impreso que fortalece la relación con el cliente y genera cercanía con la marca.	
Bolsas de envío y Cinta adhesiva	Empaque secundario utilizado para despachos a domicilio o ventas online, diseñado para proteger el producto durante el transporte. Utilizado para sellar paquetes, dando mayor seguridad al cliente.	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

6.5 Localización

La localización de la idea de negocio APTA se plantea en el área metropolitana de Bucaramanga, específicamente en el Centro Comercial La Isla, el cual es considerado un punto estratégico por su alto flujo comercial, accesibilidad y cercanía que se puede llegar a tener con el público objetivo que se identificó en la investigación de mercados.

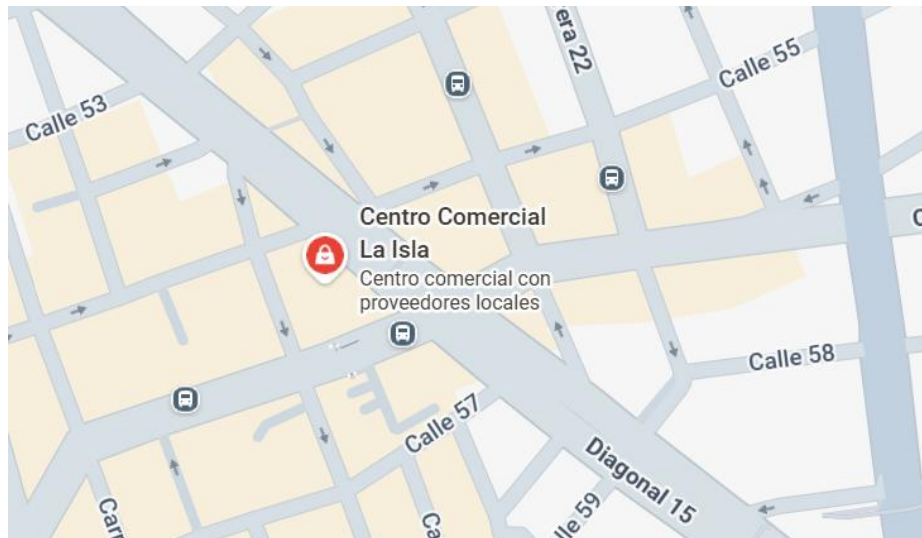
Este centro comercial se caracteriza por la presencia de múltiples emprendimientos locales, tiendas de moda emergentes y espacios comerciales enfocados al consumo juvenil y urbano, lo cual se puede considerar un entorno adecuado para el posicionamiento inicial de la marca. Esto nos facilita la validación del producto en un mercado real, permitiendo interacción directa con los consumidores, reconocimiento de marca y generación de confianza.

Esta localización nos permite optimizar costos operativos, ya que el modelo de negocio de APTA se centra en la producción tercerizada, por lo que no requiere instalaciones industriales. Por

lo cual, el espacio físico funcionara principalmente como showroom, punto de venta y centro de operación comercial.

Figura 29.

Localización espacio físico APTA,



Nota. Ubicación geográfica del Centro Comercial La Isla. Captura obtenida de Google Maps (2026). Disponible en: <https://www.google.com/maps>

6.6 Boceto Instalación Física APTA

El espacio físico contemplado para la operación de APTA corresponde a la ocupación de 2 locales continuos, los cuales serán arrendados, con el fin de poder integrar en un mismo espacio las funciones principales de la marca, las cuales corresponden a exhibición, almacenamiento y gestión operativa.

Cada local cuenta con dimensiones aproximadas de 3 metros de ancho por 3 metros de largo, para una base de 9 m² por unidad, y una altura estimada de 2,30 metros. En conjunto, el área total de plata del primer piso seria de aproximadamente 18 m².

Adicionalmente, los locales cuentan con un segundo nivel tipo mezanine, el cual será aprovechado como bodega de inventario y área administrativa, lo que nos permite optimizar el uso

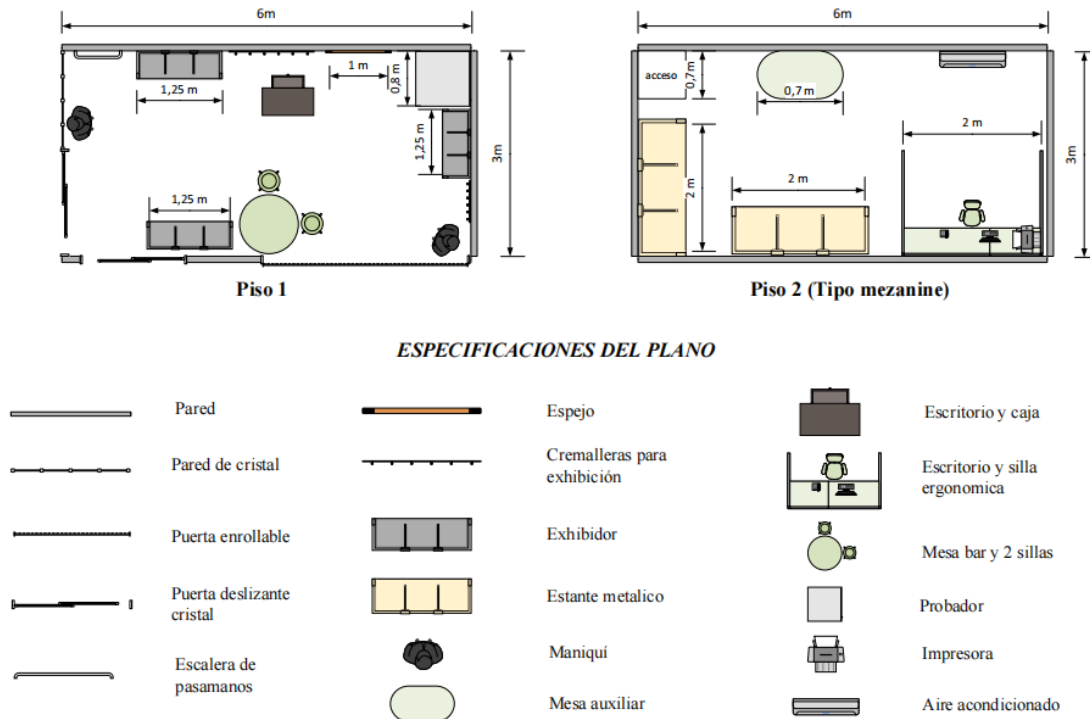
del espacio sin incurrir mayores costos de operación. Por lo cual, el área aproximada del segundo piso sería la misma del primer, con la excepción del acceso a este, el cual tiene una medida de 70 cm de ancho por 70 cm de largo, con lo que el área útil del segundo piso es igual a 9 m², correspondientes a un local y 8.51 m² del otro, lo que corresponde a un área total de planta del segundo piso tipo mezanine de 17.51 m². Dándonos como resultado un área total de establecimiento 35.51 m².

Esta distribución permite separar las funciones comerciales, primer nivel, de las operativas, segundo nivel, lo que favorece la logística y la experiencia del cliente.

En el Apéndice F, se muestra el plano digital donde se puede observar el boceto de instalación física para la idea de negocio.

Figura 30.

Plano digital APTA



6.7 Análisis Costos de Operación

Luego de definir la capacidad operativa de la idea de negocio y los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de APTA, podemos estructurar el análisis de los costos asociados a la operación. Esto nos permite identificar los principales egresos que son necesarios para la fabricación y comercialización de los productos de la marca.

Dado a que se operara bajo un modelo de producción tercerizada, la estructura de costos se compone principalmente de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Este enfoque permite establecer una estructura clara para el cálculo del costo unitario del producto y poder determinar el margen de rentabilidad.

6.7.1 Materia Prima Directa

Corresponde principalmente a todos los elementos que forman parte del producto físicamente y que están integrados en el producto final.

Estos insumos influyen directamente en la calidad percibida por el cliente, por lo cual su elección se basa en los criterios que hacen parte del factor diferenciador como lo son, la durabilidad, la calidad y la comodidad.

En este caso se utilizan materiales textiles de calidad superior a la estándar como algodón pima peruano, hilos resistentes y etiquetas personalizadas que refuerzan la identidad de la marca.

En la tabla 14 encontramos el costo estimado de la materia prima directa, la cual corresponde a las telas y a las etiquetas, ya que los hilos los provee el taller de ensamblaje aliado.

Tabla 14.*Costos estimados de materia prima directa.*

Concepto	Cantidad mensual estimada	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual
Tela oversize algodón 250 gramos	150 unid	\$24.000	\$3.600.000	\$43.200.000
Tela regular fit algodón 250 gramos	100 unid	\$21.000	\$2.100.000	\$25.200.000
Tela regular fit algodón 180 gramos	84 unid	\$13.000	\$1.092.000	\$13.104.000
Etiquetas y marquillas	668 unid	\$2.000	\$1.336.000	\$16.032.000

Nota: Elaboración propia, Valores obtenidos mediante cotizaciones realizadas por la autora.

Este modelo nos permite que los costos productivos se comporten como variables, ajustándose al volumen de ventas y reduciendo el riesgo financiero en las etapas iniciales de la idea de negocio.

6.7.2 Mano de Obra Directa

Corresponde al trabajo necesario para transformar la materia prima en el producto terminado. En el caso de la idea de negocio, estos procesos se realizan de manera tercerizada, es decir por medio de talleres aliados, en donde se encuentran incluidos dentro del costo de fabricación los insumos asociados al ensamble como los hilos.

En la tabla 15 podemos encontrar los costos estimados de obra directa, los cuales corresponden a los procesos de ensamblaje, estampados, corte y acabados o marquillado, esto corresponde a todo el proceso de fabricación de las prendas que se comercializaran.

Este tipo de estructura productiva reduce la inversión en infraestructura y maquinaria, lo que permite a la marca enfocarse en el diseño, comercialización y posicionamiento, mientras se garantiza la calidad mediante procesos de supervisión y control de proveedores.

Tabla 15.*Costos estimados de procesos de tercerización*

Concepto	Cantidad mensual estimada	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual
Ensamble	334 unid	\$2.800	\$935.200	\$11.222.400
Estampado	334 unid	\$8.000	\$2.672.000	\$32.064.000
Corte	334 unid	\$850	\$283.900	\$3.406.800
Acabados (Marquillado)	334 unid	\$1.200	\$400.800	\$4.809.600
Total	-	\$12.850	\$4.291.900	\$51.502.800

Nota: Valores obtenidos mediante cotizaciones realizadas por la autora.

6.7.3 Costos indirectos de Fabricación

Corresponde a aquellos elementos que no hacen parte estructural del producto, pero son necesarios para la presentación, distribución y comercialización. Estos influyen directamente en la experiencia del cliente y en la percepción de valor de la marca, especialmente en las marcas emergentes que buscan posicionarse en segmentos específicos.

En la tabla 16 se encuentran los costos estimados de los costos indirectos de fabricación, los cuales como se mencionó anteriormente corresponden a las bolsas individuales biodegradables, los stickers de la marca, las tarjetas de presentación, las bolsas de envío y la cinta adhesiva.

Tabla 16.*Costos estimados de costos indirectos de fabricación*

Elemento	Costo unitario	Cantidad estimada anual	Costo anual
Bolsas individuales biodegradables	\$900	4.008	\$3.607.200
Stickers de marca	\$300	4.008	\$1.202.400
Tarjetas de presentación	\$800	4.008	\$3.206.400
Bolsas de envío	\$1.000	4.008	\$4.008.000

Elemento	Costo unitario	Cantidad estimada anual	Costo anual
Cinta adhesiva	\$12.000	5	\$60.000

Nota: Valores obtenidos mediante cotizaciones realizadas por la autora.

7. Propuesta de Estructura Organizacional

En el presente capítulo se desarrollará la estructura organizacional y administrativa propuesta para la marca emergente APTA, esto con el propósito de definir el talento humano necesario, la distribución de funciones y los recursos necesarios para el correcto funcionamiento. La estructura se plantea de forma coherente con el modelo operativo que se definió previamente, en el cual se combina la gestión interna con procesos productivos tercerizados, lo que permite optimizar costos y tener una flexibilidad operativa en las etapas iniciales.

De igual forma se establece la estructura salarial, perfiles de cargo y gastos asociados a la operación organizacional. Finalmente, se establece el direccionamiento estratégico en el cual se incluye el propósito, cultura organizacional y valores, los cuales están orientados al crecimiento sostenible y la consolidación de APTA en el mercado.

7.1 Requerimiento de Talento Humano y Tercerizado

El modelo organizacional de APTA se basa en una estructura flexible que combina el talento humano interno con los servicios tercerizados. El equipo interno estará conformado por 2 roles principales, gerente, asistente administrativo y comercial. Estos cargos estarán enfocados en la gestión estratégica, comercial y operativa del negocio. A su vez la marca se apoyará en aliados externos para los procesos de producción que no requieren presencia dentro de la organización como el corte, el ensamble, estampación, desarrollo web, asesoría contable y community manager. Esta estructura híbrida permite tener una operación ágil y alineada con el modelo de negocio.

7.1.1 Organigrama por Funciones

Para poder representar la estructura operativa de la idea de negocio se adoptó un organigrama por funciones, el cual nos permite visualizar las principales actividades que intervienen en el proceso productivo y comercial de la marca.

A diferencia del organigrama jerárquico tradicional, el cual se enfoca principalmente en los niveles de autoridad y en la estructura administrativa de una organización, el organigrama por funciones se centra en las áreas o procesos que permiten que se lleve a cabo la actividad productiva. En este caso, este tipo de representación resulta más adecuada debido a que el modelo de negocio se basa en un esquema de producción tercerizada, donde la mayoría de las etapas del proceso son realizadas por talleres aliados y proveedores externos.

Por lo cual, este tipo de organigrama nos permite identificar de manera clara las funciones claves que intervienen en la cadena de producción y comercialización del producto, donde se incluyen el corte de la tela, el ensamblaje de las prendas, el proceso de estampación y la comercialización del producto final en el espacio físico. De esta manera se puede evidenciar la coordinación que ejerce la dirección de la idea de negocio sobre los diferentes aliados que se encuentran involucrados en el proceso, los cuales no se desarrollan directamente dentro de la empresa.

El uso de este tipo de organigrama nos facilita la comprensión de la dinámica operativa del negocio, lo que nos permite visualizar como se desarrollan y se integran las diferentes funciones que intervienen en la transformación de la materia prima hasta la comercialización del producto final. Finalmente, en la figura 29. Organigrama APTA, se puede observar de mejor manera el modelo empresarial de la idea de negocio, el cual se caracteriza por la colaboración de talleres aliados y la gestión interna de la marca, control de calidad y comercialización.

Figura 31.*Organigrama APTA*

7.2 Estructura Salarial

La estructura salarial de APTA se diseñó considerando la etapa inicial del emprendimiento y su modelo de operación. La empresa contará con una estructura organizacional reducida, conformada únicamente por el gerente general y el asistente administrativo y comercial, quienes hacen parte del personal interno permanente encargado de las actividades estratégicas, administrativas y comerciales del negocio.

Para poder definir los salarios, se tomó como referencia los valores que actualmente se manejan en el Centro Comercial La Isla, el lugar donde se espera establecer el punto físico de la marca. Por lo cual el asistente administrativo y comercial será contratado de manera fija, con derecho a prestaciones sociales y auxilio de transporte, conforme a la legislación laboral colombiana que se encuentra vigente. Para el año presente 2026, el salario mínimo legal mensual en Colombia corresponde a \$1.750.905 COP y el auxilio de transporte a \$249.095 COP.

Por otra parte, los procesos productivos como el corte de la tela, el ensamblaje de las prendas, el proceso de estampación y los diferentes acabados serán realizados por talleres aliados que se manejarán por medio de Orden de Prestación de Servicio (OPS). Por esta razón, estos costos no hacen parte de la nómina directa de la empresa, si no que se incluyen dentro de los costos operacionales del proceso productivo.

En la figura 30, se presenta la estructura salarial de la marca APTA, en donde se incluye únicamente el personal interno encargado de las actividades estratégicas, administrativas y comerciales del negocio.

Figura 32.

Estructura salarial del personal de APTA

Cargo	Cantidad	Valor mensual unitario	Valor mensual total	Valor total anual
Gerente general	1	\$ 3.616.565,50	\$ 3.616.565,50	\$ 43.398.786,03
Asistente administrativo y comercial	1	\$ 2.959.342,29	\$ 2.959.342,29	\$ 35.512.107,45
Total				\$ 78.910.893,48

En el Apéndice G, se presenta el cálculo detallado de la nómina de APTA, la cual corresponde al personal interno. En este documento también se especifica la clasificación de los diferentes costos asociados al funcionamiento de la empresa, como lo son, la nómina administrativa, los costos operacionales y los gastos administrativos.

7.3 Perfil de Cargo y Manual de Funciones

En el Apéndice H, se detalla el perfil de cargo y manual de funciones para cada colaborador que pertenezca directamente a la nómina de APTA, lo que excluye al personal tercerizado. En este documento se incluye la identificación del cargo, el objetivo del cargo, las funciones del cargo, los conocimientos y experiencia, las competencias laborales y las responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo. Así mismo, se especifican los exámenes médicos requeridos para cada cargo, de acuerdo a las condiciones laborales y las actividades a desarrollar.

7.4 Evaluación y Mejora Continua

Para poder garantizar un adecuado desempeño del talento humano y mantener la coherencia con los estándares de calidad de la idea de negocio, se establece un sistema de evaluación y mejora continua, el cual este enfocado tanto en el equipo interno como en los aliados de los servicios tercerizados. Esto permitirá que se fortalezca la experiencia del cliente, optimizar los procesos operativos y consolidar el posicionamiento de la marca.

Por lo cual se plantean los siguientes lineamientos:

a) Definición de indicadores clave de desempeño (KPI'S): estos indicadores nos permitirán evaluar el rendimiento del equipo y el impacto que está teniendo la marca, algunos de estos serán, el nivel de satisfacción del cliente, la tasa de recompra, el cumplimiento en los tiempos de entrega, satisfacción del cliente y desempeño de las campañas digitales.

b) Seguimiento a los aliados de los servicios tercerizados: dado a que la marca operara bajo un modelo de producción tercerizada, se realizaran controles periódicos a los talleres aliados y a los proveedores, verificando que se cumplan los estándares establecidos por la marca además del cumplimiento de los tiempos pactados.

c) Reuniones periódicas de evaluación: se programarán reuniones periódicas con el equipo interno para poder revisar resultados comerciales, desempeño de redes sociales, satisfacción de los clientes y oportunidades de mejora en el producto o en la atención en el punto físico.

d) Capacitación continua: se fomentará la constante actualización del equipo en temas como tendencias en el sector textil, redes sociales, marketing digital y atención al cliente, con la finalidad de fortalecer las capacidades de los pertenecientes a la marca.

Esto permitirá que la idea de negocio mantenga un proceso de mejora continua, el cual este alineado a la etapa de crecimiento, asegurando la calidad en los productos, cercanía con el cliente y capacidad de adaptación al dinamismo del mercado.

7.5 Gastos Administrativos

Estos gastos corresponden a los costos necesarios para el funcionamiento general de la marca, los cuales no están directamente relacionados con el proceso de producción de los productos, pero si son indispensables para la gestión, administración y operación del negocio.

7.5.1 Nómina del Personal Administrativo

Este apartado corresponde a los costos asociados al talento humano interno, el cual está encargada de la gestión estratégica, administrativa y comercial de la marca APTA. Debido al modelo de operación la estructura organizacional se mantiene reducida y se concentra en las funciones principales de dirección, gestión administrativa y apoyo comercial en 2 cargos clave, que son el gerente general y el auxiliar administrativo y comercial.

Los valores correspondientes a la nómina del personal administrativo se presentan en la Figura 29. Estructura salarial del personal de APTA, donde se detallan los costos mensuales y anuales asociados a cada cargo, además en el Apéndice G, se pueden apreciar más a fondo el cálculo de los salarios de los colaboradores de APTA.

7.5.2 Depreciaciones

Esto corresponde a la pérdida de valor que presentan los activos fijos que son utilizados en el funcionamiento de la empresa a lo largo del tiempo. Para el caso de la marca incluyen los activos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas y comerciales, el mobiliario de la oficina, los elementos del showroom y los equipos para la creación de contenido digital.

Para el cálculo de la depreciación se consideró la vida útil estimada de cada activo, los equipos tecnológicos presentan una vida útil aproximada de 5 años, mientras que el mobiliario y los elementos de exhibición con una vida útil aproximada de 10 años.

En la tabla 17, se presentan los activos considerados para el cálculo de la depreciación, junto con su valor de adquisición, cantidad, vida útil estimada y el valor correspondiente a la depreciación anual

Tabla 17.

Depreciación activos fijos de la empresa

Activo	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Depreciación	Depreciación anual
Computador portátil	1	\$1.749.030	\$1.749.030	5	\$349.806
Impresora	1	\$669.070	\$669.070	5	\$133.814
Celular	1	\$399.050	\$399.050	5	\$79.810
Aro de luz	1	\$129.900	\$129.900	5	\$25.980
Micrófono inalámbrico	1	\$149.900	\$149.900	5	\$29.980
Escritorio	1	\$499.900	\$499.900	10	\$49.990
Silla ergonómica	1	\$369.900	\$369.900	10	\$36.990
Set de 2 estantes metálicos	1	\$299.900	\$299.900	10	\$29.990
Sistema de cremalleras de exhibición	1	\$359.000	\$359.000	10	\$35.900
Maniquí masculino	2	710.850	\$1.421.700	10	\$142.170
Espejo cuerpo completo	1	\$124.900	\$124.900	10	\$12.490
Mesa bar más 2 sillas	1	\$399.900	\$399.900	10	\$39.990
Escalera plegable	1	\$109.900	\$109.900	10	\$10.990
Total			\$6.682.050	-	\$977.900

7.5.3 Arriendo

El arriendo es el costo asociado al uso del espacio físico donde se ubicará el punto de venta o showroom. Como se mencionó en el apartado de localización, el establecimiento donde se proyecta ubicar la marca es en el Centro Comercial La Isla, ya que es un espacio estratégico dentro del área metropolitana de Bucaramanga que presenta alta circulación de público y una dinámica favorable para la comercialización de prendas de vestir.

Luego de hacer visitas presenciales con el fin de realizar cotizaciones, se pudo observar que el valor del arriendo mensual depende de la ubicación del local dentro del centro comercial. En particular, los locales ubicados en esquina presentan un valor mayor, debido a que cuentan con mayor visibilidad y flujo de clientes.

Para el caso de la marca, se cotizó un local que cuenta con remodelación, la cual consiste en la unión de 2 locales, uno ubicado en esquina y otro situado a su lado, esto para contar con un espacio más amplio para la exhibición de los productos y la atención al público. Con la información obtenida luego de las cotizaciones, se tiene que el local esquinero tiene un valor de arriendo mensual de \$1.500.000 COP, mientras que el otro local presenta un costo mensual de \$1.080.000 COP.

Por lo cual, el costo estimado del arriendo para ambos espacios corresponde a \$2.580.000 COP mensuales. En la tabla 18 se presenta de manera más detallada la información correspondiente a estos valores.

Tabla 18.*Costo estimado de arriendo para el punto de venta*

Concepto	Cantidad	Valor mensual	Valor anual
Local comercial 1	1	\$1.080.000	\$12.960.000
Local comercial 2	1	\$1.500.000	\$18.000.000
Total		\$2.580.000	\$30.960.000

Nota: Valores obtenidos mediante cotizaciones realizadas por la autora.

7.5.4 Servicios Públicos

Este costo es necesario para el funcionamiento del establecimiento físico de la idea de negocio, ya que gracias a estos se permite el desarrollo de las actividades comerciales y administrativas dentro del punto de venta.

El centro comercial La Isla mediante una factura mensual describe los costos asociados al uso y mantenimiento del local, donde podemos encontrar:

- Cuota de administración: donde se incluyen servicios como seguridad, aseo, mantenimiento y posicionamiento del centro comercial.
- Mercadeo: lo cual corresponden a los aportes destinados a actividades de promoción y posicionamiento del centro comercial.
- Fondo de imprevistos: este valor es destinado a gastos extraordinarios o mantenimientos no tomados en cuenta.
- Contribución de servicios comunes: corresponden a los costos asociados al uso de los diferentes servicios públicos.

Tabla 19.*Costos de servicios públicos*

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Cuota de administración	\$307.600	\$3.691.200
Mercadeo	\$20.000	\$240.000
Fondo de imprevistos	\$8.400	\$100.800
Contribución servicios comunes	\$65.633	\$787.596
Total	\$401.633	\$4.819.596

Nota: Valores obtenidos mediante cotizaciones realizadas por la autora.

En la tabla 19, se presentan los valores asociados a los servicios públicos, es importante tener en cuenta que estos valores corresponden a costos fijos mensuales asociados al uso del local dentro del centro comercial. Los valores de los servicios pueden variar de un mes a otro, dependiendo del uso de las instalaciones y los gastos del centro comercial. Para el presente análisis se tomó como referencia la factura correspondiente al mes de febrero, la cual nos permite identificar valores reales. Por efectos del estudio financiero se considerará este valor como un promedio mensual representativo con el fin de realizar estimaciones más estables y acordes con la operación del negocio.

7.5.5 Otros Gastos Administrativos

Finalmente, en este apartado se incluyen otros costos necesarios para el funcionamiento y gestión del negocio que no hacen parte directamente de la nómina administrativa, el arriendo o los servicios públicos. Estos gastos incluyen los servicios externos que apoyan la operación administrativa, contable y digital de la empresa.

En este caso, se consideran servicios de contabilidad externa, encargados de la gestión contable y tributaria del negocio. De igual manera, se contempla el servicio de desarrollo y

mantenimiento de la página web o plataforma digital, el cual permitirá ampliar la comercialización de los productos de la marca. Así mismo, se incluye un presupuesto destinado al marketing digital, el cual permitirá realizar campañas de publicidad en las diferentes redes sociales para promocionar la marca y aumentar el alcance en el mercado.

En la figura 31 se puede observar los costos aproximados de estos servicios, los cuales fueron estimados a partir de cotizaciones realizadas por la autora.

Figura 33.

Gastos administrativos de apoyo administrativo

Cargo	Cantidad	Valor mensual unitario	Valor mensual total	Valor total anual
Contador externo	1	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 5.400.000,00
Marketing digital	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00
Desarrollador web	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 4.200.000,00
Total			\$ 1.300.000,00	\$ 15.600.000,00

De igual manera se incluyen los materiales que apoyan y complementan la operación del negocio, sin embargo, no hacen parte directa del proceso productivo de las prendas. Entre ellos se encuentran los materiales que hacen parte del envío de las prendas para los clientes que realicen compras por medio de las redes sociales, estos costos se pueden observar en el apartado 6.6.3. Costos indirectos de fabricación, donde se encuentra toda la información correspondiente.

Adicionalmente, se consideran los costos de los materiales de oficina que son requeridos para el desarrollo de las actividades administrativas en el negocio. En la Tabla 20, encontramos la información a detallada de los costos de estos materiales.

Tabla 20.*Gastos aproximados en materiales de apoyo*

Concepto	Cantidad	Valor mensual	Valor anual
Material general de oficina	6	\$62.100	\$372.600
Factureros	12	\$3.500	\$42.000
Suministros de oficina	1	\$60.700	\$60.700
Total		\$126.300	\$475.300

Finalmente, la dotación para los colaboradores que se encuentran en el showroom, los cuales son 2 personas, esta camiseta es de uso diario en el transcurso de la semana, la cual contiene el logo que identifica a la marca APTA. El cálculo de este costo se encuentra en la tabla 21, se realizó a partir de los costos que se tienen previamente cotizados por la autoría de la camiseta de 180 gramos de algodón, la cual hace parte de los productos del portafolio de la marca.

Tabla 21.*Costos asociados a la dotación del personal administrativo*

Elemento	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camisetas dotación de 180 gramos de algodón estampadas	4	\$25.850	\$103.400
Total			\$103.400

7.5.6 Resumen de los Gastos Administrativos

Con el fin de visualizar de forma general los costos asociados a la administración del negocio, en la tabla 21, se presenta el resumen de los gastos administrativos de la marca APTA. En esta tabla se incluyen los costos relacionados con la nómina del personal administrativo, el arriendo del punto físico, los servicios públicos, los servicios externos de apoyo administrativo, materiales de oficina y la depreciación de los activos utilizados en la operación del negocio.

Tabla 22.*Resumen de los gastos administrativos*

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Nómina del personal administrativo	\$6.575.907,79	\$78.910.893,48
Arriendo del local comercial	\$2.580.000	\$30.960.000
Servicios públicos	\$401.633	\$4.819.596
Servicios externos administrativos	\$1.300.000	\$15.600.000
Materiales de oficina	\$126.300	\$475.300
Depreciación de los activos administrativos	\$75.567	\$906.805
Dotación personal	-	\$103.400
Total	\$11.059.407.79	\$131.775.994,48

7.6 Plan de Direccionamiento Estratégico

En este plan se establecerán los lineamientos que orientan a la idea de negocio al crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad de la marca en el mercado. Esto nos permite definir con claridad la identidad empresarial, el propósito organizacional y los principios que guían la toma de decisiones de manera estratégica.

Ya que APTA es una marca emergente enfocada en camisetas masculinas de algodón de calidad superior a la estándar, el direccionamiento estratégico debe estar orientado a consolidar una propuesta de valor basada en la calidad, autenticidad y diferenciación dentro del mercado textil del área metropolitana de Bucaramanga.

7.6.1 Descripción de la Empresa

APTA es una marca de ropa para hombre especializada en camisetas premium elaboradas en algodón en gramajes de 180 gramos y 250 gramos, dirigida al público masculino entre los 15 y 45 años del área metropolitana de Bucaramanga. La empresa operara bajo un modelo de producción tercerizada, trabajando con talleres aliados para los procesos de confección y

estampación, lo que permite optimizar costos operativos y garantizar estándares de calidad en cada prenda.

La marca se caracteriza por ofrecer diseños versátiles, minimalistas y a la vanguardia, con un enfoque en durabilidad, comodidad y funcionalidad. APTA busca posicionarse como una alternativa local competitiva a marcas que ya se encuentran en el mercado, ofreciendo calidad superior a precios asequibles dentro del mercado local.

Su modelo de comercialización combina punto físico, por medio de un showroom y canales digitales, lo que ayuda a fortalecer la cercanía con el cliente y permite una experiencia de compra integral.

7.6.1.1 Nombre. El nombre de la marca es *APTA*. Este nombre representa el concepto de capacidad y preparación, transmitiendo la idea de que la prenda esta “apta” para cualquier ocasión. Desde el enfoque estratégico, el nombre es corto, fácil de recordar y de pronunciación sencilla, lo que ayuda en el posicionamiento en el mercado local y su posible expansión a nivel nacional.

Además, APTA comunica implícitamente seguridad y determinación, atributos que se alinean con el perfil del consumidor objetivo, hombres jóvenes y adultos que buscan proyectar su confianza a través de su vestimenta.

7.6.1.2 Eslogan. *“BORN TO SUCCEED”*

Este eslogan refuerza el posicionamiento aspiracional de la marca, transmitiendo un mensaje éxito, determinación y mentalidad de crecimiento. Se trata de una frase en inglés que aporta modernidad e internacionalización, alineado con la tendencia de las marcas contemporáneas.

Este eslogan conecta emocionalmente con el consumidor al comunicar que la prenda no solo cumple una función estética, sino que representa una actitud frente a la vida, seguridad y enfoque en el logro.

7.6.1.3 Logo. El logo está compuesto de 3 elementos principales:

- a) El nombre se presenta en una tipografía personalizada, geométrica y minimalista, con modificaciones estructurales en las letras que aportan identidad visual única.
- b) Sobre el nombre se ubica una figura en forma de ave fénix constituida de líneas en forma de origami, esto simboliza la visión, libertad, crecimiento y elevación, conceptos asociados al éxito.
- c) El uso del color negro sobre un fondo claro transmite elegancia, sobriedad y versatilidad, características coherentes con la propuesta de camisetitas premium.

Esto en conjunto proyecta una identidad fuerte, contemporánea y aspiracional, lo cual es coherente con el posicionamiento estratégico de la marca dentro del mercado de ropa para hombre.

Figura 34.

Logo APTA



7.6.2 Propósito y Mega

a) Propósito: el propósito de APTA es ofrecer camisetas para hombre premium que combinen la calidad, comodidad y diseño vanguardista, permitiendo a los hombres proyectar seguridad, autenticidad y estilo en su vida cotidiana.

Más allá de vender prendas de vestir, APTA busca convertirse en una marca que represente seguridad y crecimiento, alineándose con su eslogan “Born to succeed”. La marca pretende que cada producto sea percibido no solo como una prenda básica, sino como una pieza versátil, durable y confiable, que acompañe al consumidor en distintos contextos sociales, académicos o laborales.

b) MEGA: la meta estratégica grande y ambiciosa de APTA consiste en consolidarse, en un plazo de 5 años, como una de las marcas locales de referencia en camisetas premium en el área metropolitana de Bucaramanga, logrando reconocimiento de marca, fidelización de clientes y expansión progresiva hacia el comercio digital a nivel internacional.

Esta meta contempla incremento sostenido en el volumen de las ventas, fortalecimiento de la identidad de la marca, optimización del modelo de producción tercerizada y comercialización por medio de canales digitales como método de posicionamiento. Además, está planteada de forma realista y coherente con la etapa inicial del proyecto, permitiendo un crecimiento estructurado y sostenible.

7.6.3 Cultura Organizacional

Esta cultura se fundamenta en la disciplina operativa, la orientación al cliente y el compromiso con la calidad. Aunque la empresa inicia con una estructura organizacional pequeña, se promueve una mentalidad empresarial enfocada en la mejora continua y el crecimiento estratégico.

La cultura interna se basa en la comunicación clara y directa, responsabilidad en el cumplimiento de compromisos, control en cada etapa del proceso y en la toma de decisiones basada en el análisis de mercado.

En relación con los procesos tercerizados, APTA promueve una cultura de colaboración estratégica, estableciendo estándares definidos de colección, acabados y tiempos de entrega.

7.6.4 Valores Organizacionales

Estos valores se orientan en el comportamiento empresarial y fortalecen la identidad de la marca en el sector textil.

a) Calidad: compromiso permanente con materiales de alto gramaje, acabados precisos y control riguroso en cada proceso.

b) Autenticidad: desarrollo de una identidad de marca coherente, diferenciada y alineada con su público objetivo

c) Responsabilidad: compromiso integral que incluye el cumplimiento de acuerdos comerciales, transparencia en la gestión financiera y respeto por sus aliados estratégicos. Así mismo, se promueve una responsabilidad ambiental mediante el uso de materiales de mayor durabilidad, uso de empaques biodegradables y la optimización de los procesos para reducir los desperdicios textiles.

d) Compromiso con el cliente: atención personalizada, escucha activa y búsqueda constante de satisfacción.

e) Mejora continua: evaluación constante de procesos, análisis de resultados y adaptación estratégica en el mercado.

8. Análisis Legal

El análisis legal nos permite identificar los diferentes requisitos jurídicos que son necesarios para la creación y funcionamiento formal de la empresa dentro del marco normativo colombiano. En este apartado se pueden observar los procesos requeridos para la constitución legal de la marca, incluyendo la definición del tipo de sociedad, la verificación de disponibilidad del nombre comercial, el registro de la actividad económica, inscripción a entidades gubernamentales y los documentos requeridos para poder poner en marcha la marca.

La formalización de la empresa permite garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, comerciales y legales establecidas por la normativa nacional, lo cual es fundamental para el funcionamiento de la empresa y su participación dentro del mercado. De igual manera este proceso contribuye a generar confianza en los clientes, proveedores y los pertenecientes al entorno empresarial (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024).

8.1 Constitución de la Empresa

En Colombia la constitución de una empresa implica el cumplimiento de diversos trámites legales que permiten formalizar la actividad económica ante las entidades correspondientes. En este proceso se incluye la definición de la forma jurídica de la empresa, la verificación de la disponibilidad del nombre comercial, el registro de la actividad económica, la inscripción ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la matrícula mercantil en la cámara de comercio.

Estos procedimientos permiten que la empresa opere dentro del marco legal colombiano, lo que facilita el acceso a beneficios empresariales, la formalización del negocio y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y comerciales (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024).

8.1.1 Clasificación de la Empresa

Para el desarrollo de la idea de negocio se propone la creación de una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), ya que esta figura jurídica nos ofrece mayor flexibilidad para la constitución y administración de empresas en Colombia.

Este tipo de sociedad fue creada mediante la *Ley 1258 de 2008*, la cual establece que este tipo de sociedad puede estar constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, limitando la responsabilidad de los accionistas hasta el monto que apporto. Esto significa que el patrimonio personal de los socios no se ve comprometido frente a las diferentes obligaciones de la empresa.

Este tipo de sociedad es utilizado en su mayoría por emprendimientos y pequeñas empresas debido a su facilidad de constitución, flexibilidad administrativa y menores costos de formalización en comparación con otros tipos de sociedades comerciales (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Por estas razones, la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada resulta adecuada para el desarrollo de la empresa APTA, lo que permite una estructura organizacional flexible y facilita el crecimiento de la marca a futuro.

8.1.2 Consulta de Homonimia

La consulta de homonimia es un procedimiento que permite verificar si el nombre comercial que se desea utilizar para la empresa ya se encuentra registrado por otra organización dentro del Registro Único Empresarial y Social (RUES). Este proceso se realiza con el fin de evitar conflictos legales que puedan ser ocasionados por el uso de denominaciones iguales o similares que puedan generar confusión entre los consumidores o entre las empresas registradas.

Para el desarrollo del presente proyecto se realizó la consulta de la homonimia del nombre APTA en la plataforma del RUES, la cual integra todas las cámaras de comercio del país. Como

resultado de esta búsqueda se identificó la existencia de una empresa denominada APTA Security S.A.S., registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga. Sin embargo, esta empresa pertenece a un sector económico diferente, orientada a la prestación de servicios de seguridad privada.

A diferencia del presente proyecto, el cual se enfoca en la comercialización de prendas de vestir masculinas, específicamente camisetas de algodón. Debido a la diferencia en la actividad económica y en la denominación completa de la empresa, no se evidencia un conflicto directo de homonimia dentro del registro mercantil.

Por lo cual, el nombre APTA puede ser utilizado como denominación comercial para el presente proyecto, de igual manera en la figura 33, se puede observar la consulta en la página del RUES.

Figura 35.

Consulta de homonimia del nombre APTA en el Registro Único Empresarial y Social (RUES).

The screenshot shows the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Inicio', '¿Qué es el RUES?', 'Consulta de registros', 'Descarga de reportes', and a search bar containing 'Sen' with a green checkmark and the text 'Se han encontrado resultados'. Below the navigation bar, there is a search form with three tabs: 'Identificación', 'Nombre / Palabra Clave', and 'Matricula'. The 'Identificación' tab is active. The search criteria are: 'Registro Mercantil' for 'Tipo de Registro', 'APTA' for 'Nombre / Palabra Clave', and 'BUCARAMANGA' for 'Matricula'. A blue 'Buscar' button is visible. Below the search form, there are two document icons and the text 'Cerca de 1 resultados Aproximados'. The search results list 'A PERFECT TECHNOLOGY ACEROS SECURITY SAS' with the following details: 'Identificación: 901620571', 'Sigla: APTA SECURITY SAS' (circled in red), and 'Categoría: Sociedad ó persona jurídica principal ó esal'. On the right side of the search results, there is a 'Asesor Virtual' chat window with a blue header and the text 'Disponible para hablar!'.

Nota: RUES. Tomado de: <https://www.rues.org.co/busqueda-avanzada>

8.1.3 Actividad Económica

Toda empresa en Colombia debe registrar su actividad económica de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), sistema que permite clasificar las actividades económicas que son desarrolladas por las empresas.

En el caso de la idea de negocio, la actividad principal consiste en la comercialización de camisetas y prendas de vestir para hombre, la actividad económica corresponde a:

CIIU 4771 – Comercio al por menor de prendas de vestir y accesorios en establecimientos especializados.

En esta actividad se incluye la venta de ropa y accesorios en establecimientos físicos o a través de los diferentes canales de comercialización como comercio electrónico o redes sociales.

El registro de la actividad económica permite a las entidades gubernamentales identificar el tipo de negocio que desarrolla la empresa y así establecer sus respectivas obligaciones tributarias y comerciales.

8.1.4 DIAN

Para poder constituir y formalizar la marca es necesario realizar el registro ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la cual se encarga de administrar las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia. Este proceso permite que la empresa opere legalmente y cumpla con la normativa fiscal vigente (DIAN, 2023)

Este registro comprende los siguientes aspectos principales:

- a) Registro Único Tributario (RUT)

Es un mecanismo administrado por la DIAN que permite identificar, ubicar y clasificar a las personas naturales y jurídicas que tienen obligaciones tributarias en Colombia. Este registro es

de carácter obligatorio para todas las empresas que desarrollen actividades económicas en el país (DIAN, 2023).

Su inscripción es obligatoria y permite a la empresa cumplir con responsabilidades como la declaración de impuestos y la facturación electrónica. Para su obtención, se diligencia el formulario Pre-RUT con información básica de la empresa.

b) Definición del régimen tributario

Luego de realizar el registro en el RUT, la empresa es clasificada dentro del sistema tributario según la actividad económica y las responsabilidades financieras.

En el caso de la idea de negocio, se asocia al código CIU 4771 – Comercio al por menor de prendas de vestir y accesorios, además clasificaría como responsable del impuesto sobre las ventas (IVA). Esto implica el cumplimiento de obligaciones contables y tributarias (DIAN, 2023).

c) Facturación electrónica

Consiste en la emisión digital de facturas de venta, siendo un requisito obligatorio para las empresas en Colombia. Este sistema permite mayor control fiscal y transparencia en las operaciones comerciales. Para su implementación, la empresa debe registrarse como facturador electrónico y utilizar un software autorizado por la DIAN (DIAN, 2023)

d) Asignación de Número de Identificación Tributaria (NIT)

Luego de que se apruebe el registro en el RUT, la DIAN asigna a la empresa el Número de Identificación Tributaria (NIT), el cual identifica oficialmente a la empresa y le permite realizar operaciones comerciales y cumplir con sus obligaciones fiscales (DIAN, 2023).

8.1.5 Registros Documentales para la Empresa

Para el adecuado funcionamiento legal y administrativo de la idea de negocio, es necesario cumplir con una serie de requisitos documentales los cuales permiten formalizar la operación,

garantizar el cumplimiento de la normativa vigente y asegurar una correcta gestión empresarial. A continuación, los principales requisitos:

Requisitos Documentales:

- Registro mercantil en la cámara de comercio: permite formalizar la constitución legal de la empresa, otorgándole reconocimiento jurídico y autorización para ejercer actividades comerciales.
- Inscripción en el Registro Único Empresarial y Social (RUES): sistema en el cual se inscriben los datos de la empresa, permitiendo su identificación a nivel nacional dentro del entorno empresarial.
- Registro ante la DIAN: documento obligatorio que identifica a la empresa como contribuyente y define sus responsabilidades tributarias.
- Número de identificación tributaria (NIT): código asignado por la DIAN que permite identificar a la empresa en todas sus operaciones fiscales y comerciales.
- Resolución de la facturación electrónica: autorización otorgada por la DIAN para emitir facturas electrónicas, garantizando la legalidad de las transacciones.
- Certificado de existencia y representación legal: documento expedido por la cámara de comercio que acredita la existencia de la empresa y la identidad de su representante legal.
- Registro de marca: permite proteger el nombre y los elementos distintivos de la marca APTA, evitando así el uso por terceros.
- Contrato de arrendamiento del local: documento que formaliza el uso del espacio físico donde operara el negocio, estableciendo condiciones y responsabilidades.
- Contratos laborales: documentos que regulan la relación entre la empresa y sus empleados, definiendo funciones, condiciones laborales y remuneración.

- Contratos de prestación de servicios (tercerización): acuerdos con talleres y proveedores externos encargados de procesos como corte, confección y estampación.
- Libros contables: registros obligatorios donde se consignan las operaciones económicas de la empresa para el control financiero y cumplimiento legal.
- Registro de inventario: permite controlar las entradas y salidas de productos, facilitando la gestión logística y comercial.

Requisitos de bioseguridad y seguridad del establecimiento:

- Señalización y rutas de evacuación: elementos que permiten garantizar la seguridad de clientes y colaboradores en caso de emergencia.
- Kit de primeros auxilios: conjunto de insumos básicos para atender situaciones de emergencia dentro del establecimiento.
- Condiciones adecuadas del espacio físico: incluye iluminación, ventilación y organización del local para garantizar una experiencia segura para el cliente.
- Protocolos básicos de limpieza y orden: permiten mantener el establecimiento en condiciones óptimas de higiene y presentación.

Requisitos de operación comercial:

- Material de facturación y soporte de ventas: incluye facturas, comprobantes y sistemas que permiten registrar las ventas realizadas.
- Documentos de proveedores: registros y acuerdos con proveedores de materia prima y servicios tercerizados.
- Políticas de atención al cliente y devoluciones: lineamientos que regulan la relación con los clientes y garantizan una adecuada experiencia de compra.

8.2 Estimación de los Costos y Gastos Asociados con el Análisis Legal

Uno de los principales costos corresponde al registro de la matrícula mercantil, cuyo valor depende de los activos de la empresa. Desde el año 2025, las tarifas de los registros públicos en Colombia se calculan con base en la Unidad de Valor Básico (UVB), la cual fue establecida mediante el Decreto 045 de 2024 como unidad de referencia (Siempre al Día, 2026). Para el presente año el valor de la UVB es de \$12.110 COP (Póngase al Día, 2026), además el valor estimado de los activos de la marca APTA corresponde a \$116.302.050 COP.

$$\text{Matrícula} = 2UVB + 0,7 UVB * \left(\frac{\text{Activos}}{1.000.000} \right)$$

Sustituyendo los valores tenemos:

$$\text{Matrícula} = (2 * 12.110) + \left(0,7 * 12.110 * \frac{116.302.050}{1.000.000} \right)$$

$$\text{Matrícula} = 1.010.112,48 \text{ COP}$$

Con lo que podemos concluir que el costo estimado del registro de la matrícula mercantil para la idea de negocio es de aproximadamente \$1.010.112,48 COP. Este valor corresponde a una estimación basada en la normativa vigente y puede variar dependiendo de la cámara de comercio y otros costos asociados al registro, como bien lo son formularios o derechos adicionales.

9. Propuesta Socioambiental

Esta propuesta se fundamenta en la adopción de prácticas responsables dentro del sector textil, lo que ayudaría a reducir el impacto ambiental y así poder generar valor social a partir del modelo de negocio. Por lo cual la propuesta de valor se centra en el uso de camisetas realizadas en algodón, un material que pese a tener impactos por su producción, presenta numerosas ventajas que pueden contribuir al medio ambiente ya que resalta en términos de sostenibilidad, impacto en el medio ambiente y durabilidad.

9.1 Evaluación de Aspectos Medioambientales

A nivel global la industria textil es considerada una de las más contaminantes ya que en su producción está involucrado un alto consumo de agua, energía y productos químicos, así como la generación de residuos y emisiones contaminantes a lo largo de su ciclo de vida (Parlamento Europeo, 2024).

Los principales problemas asociados a esta industria es el uso de fibras sintéticas o temas industrializadas como el poliéster, las cuales liberan micro plásticos durante el lavado. Se estima que una sola carga de ropa de poliéster puede liberar hasta 700.000 microfibras que terminan en el agua, lo que puede llegar a afectar los ecosistemas y la cadena alimentaria de diversos individuos pertenecientes a este (Parlamento Europeo, 2024).

Por otra parte, el algodón al ser producido mediante una fibra natural, presenta ventajas ambientales importantes, por ser un material biodegradable significa que puede descomponerse de manera natural sin generar residuos contaminantes persistentes (Iberdrola, s.f.). Además, al no ser una tela industrializada y una fibra sintética, no contribuye a la contaminación por micro plásticos, lo que representa una ventaja significativa frente a las diferentes telas derivadas del petróleo.

De igual manera, el uso de fibras naturales como el algodón facilita el proceso de reutilización y reciclaje dentro de modelos de economía circular, lo que contribuye a la reducción de residuos textiles (Parlamento Europeo, 2024).

Sin embargo, es importante reconocer que el cultivo de algodón puede producir un alto consumo de agua y el uso de químicos en el cultivo, lo cual puede generar impactos ambientales. Por esta razón, la propuesta de la idea de negocio se enfoca en promover un consumo responsable, el cual este basado en la calidad y durabilidad de las prendas, en lugar de promover el consumo masivo y exagerado el cual es característico de la moda rápida o fast-fashion.

9.2 Evaluación del Impacto Social

Mirando la perspectiva social, la idea de negocio APTA contribuye al desarrollo del económico local mediante la generación de empleo indirecto a través de talleres aliados de confección, estampación y corte, bajo un modelo de tercerización de la producción de las prendas.

Este tipo de modelo de negocio permite promover la económica regional lo que promueve la generación de ingresos y el fortalecimiento de las capacidades productivas. Esto favorece la sostenibilidad de pequeños negocios, los cuales muchas veces dependen de la demanda de las marcas emergentes para que puedan permanecer en el mercado. Por lo cual APTA actúa como impulsador en el desarrollo del sector de la confección.

De igual manera este modelo permite fomentar relaciones comerciales más cercanas y colaborativas con los diferentes proveedores, lo que puede facilitar la implementación de diferentes practicas más responsables en términos de condiciones laborales, tiempos de producción y calidad del trabajo. Aunque la idea de negocio no cuente con maquinaria para el proceso de confección, tiene la posibilidad de influir en sus aliados mediante los diferentes criterios de

selección, los cuales prioricen el cumplimiento de estándares básicos de calidad y responsabilidad social.

Por otra parte, la industria de la moda ha sido cuestionada por diferentes problemáticas sociales como la inestabilidad laboral y las condiciones inadecuadas en la producción de prendas, especialmente en modelos de producción de moda rápida o fast-fashion. Por lo que, propuestas como APTA, la cual se enfoca en la calidad del producto y en una producción más controlada, contribuye indirectamente a reducir la presión por la producción masiva y acelerada, promoviendo practicas más sostenibles a lo largo del tiempo (UNAM, 2023).

De esta forma, el enfoque de la marca dirigido hacia la durabilidad de las prendas también tiene un impacto social positivo en la perspectiva del consumidor. Al ofrecer prendas de calidad superior a la estándar y mayor durabilidad, incentiva un consumo más consiente, en el cual los clientes compran productos con mayor vida útil, lo que reduce la necesidad de realizar compras frecuentes. Esto no solo genera un beneficio económico para el cliente, sino que contribuye a cambiar patrones de consumo hacia marcas que posean modelos de producción más responsables.

Otro aspecto relevante de la propuesta diferenciadora de la idea de negocio es el acceso a productos de calidad superior a la estándar a precios competitivos, por lo que la marca busca posicionarse como una alternativa que busca el equilibrio entre la calidad y el precio, lo que le permite a un segmento amplio de la población a acceder a prendas duraderas sin pagar precios excesivos.

Finalmente, la propuesta de la idea de negocio está alineada con las tendencias globales de consumo responsable, donde los clientes aprecian más el impacto social y ambiental de los productos que adquieren. Por lo cual APTA no solo responde a una necesidad del mercado, sino

que a su vez aporta a la construcción de una cultura de consumo más consciente, la cual se basa en la calidad, durabilidad y la responsabilidad social.

9.3 Efectos Positivos Organización

La implementación de la propuesta socioambiental en la empresa APTA genera efectos positivos a nivel ambiental como social y organizacional, los cuales fortalecen su posicionamiento dentro del mercado y aportan al desarrollo sostenible.

Desde el enfoque ambiental, el uso de algodón como materia prima y principal permite reducir la contaminación asociada a las fibras sintéticas o telas industrializadas, especialmente en lo relacionado con la liberación de micro plásticos durante el lavado de las prendas (Parlamento Europeo, 2024). De igual manera al ser fibra natural, el algodón presenta características biodegradables, lo que contribuye a la disminución de la acumulación de residuos textiles en el medio ambiente (Iberdrola, s.f.).

De igual forma, una de las principales ventajas del uso de algodón es su durabilidad y resistencia, lo que permite que las prendas tengan una mayor vida útil. Esto reduce el consumo masivo por parte del consumidos y en consecuencia disminuye el volumen de residuos generados, lo que promueve un modelo de consumo más responsable.

En el ámbito social, la empresa contribuye al fortalecimiento del sector textil local a través de la generación de empleo indirecto a través de talleres aliados de confección, estampación y corte, así como la promoción de relaciones comerciales estables y sostenibles.

Por último, a nivel organizacional, que se incorpore un enfoque socioambiental permite que la idea de negocio se diferencia dentro del mercado, lo que aumenta el valor percibido por los clientes y hace que se posicione como una marca que no solo ofrece productos de calidad, sino que cuenta con criterios de responsabilidad ambiental y social, lo que representa una ventaja

competitiva frente a modelos de negocio que se basan en la producción masiva y el consumo acelerado y desmedido.

10. Estudio Financiero

El estudio financiero de la idea de negocio tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio mediante la identificación de la inversión inicial requerida, las fuentes de financiamiento, elaboración de los estados financieros y los análisis de indicadores de rentabilidad. Este estudio es fundamental ya que permite determinar la capacidad del proyecto para lograr generar utilidades, recuperar la inversión inicial y sostener la operación en el tiempo, teniendo en cuenta las condiciones del mercado y las diferentes estratégicas planteadas en los apartados anteriores.

10.1 Estimación de la Inversión Inicial

Esta se realiza con base en los requerimientos identificados en el análisis técnico y operativo del proyecto, clasificando los recursos en activos fijos, inversión diferida y capital de trabajo. Esto permite estructurar de forma adecuada el uso de los recursos y facilita el análisis del negocio.

10.1.1 Activos Fijos

Estos corresponden a los bienes tangibles los cuales son necesarios para el buen funcionamiento del negocio, en especial a los que se encuentran relacionados con la gestión administrativa y comercial del punto de venta. Estos activos tienen una vida útil definida y su valor se recupera a través del proceso de depreciación durante el transcurso de los años del proyecto.

Tabla 23.*Activos fijos*

Rubro	Cant	Valor unitario	Valor total	Tiempo dep (años)	Depreciación anual	Depreciación mensual
Computador portátil	1	\$1.749.030	\$1.749.030	5	\$349.806	\$29.151
Impresora	1	\$669.070	\$669.070	5	\$133.814	\$11.151
Celular	1	\$399.050	\$399.050	5	\$79.810	\$6.651
Aro de luz	1	\$129.900	\$129.900	5	\$25.980	\$2.165
Micrófono inalámbrico	1	\$149.900	\$149.900	5	\$29.980	\$2.498
Escritorio	1	\$499.900	\$499.900	10	\$49.990	\$4.166
Silla ergonómica	1	\$369.900	\$369.900	10	\$36.990	\$3.083
Set de 2 estantes metálicos	1	\$299.900	\$299.900	10	\$29.990	\$2.499
Sistema de cremalleras de exhibición	1	\$359.000	\$359.000	10	\$35.900	\$2.992
Maniquí masculino	2	\$710.850	\$1.421.700	10	\$142.170	\$11.848
Espejo cuerpo completo	1	\$124.900	\$124.900	10	\$12.490	\$1.041
Mesa bar más 2 sillas	1	\$399.900	\$399.900	10	\$39.990	\$3.333
Escalera plegable	1	\$109.900	\$109.900	10	\$10.990	\$916
Total			\$6.682.050		\$977.900	\$81.492

En la tabla 23, se presenta la inversión en activos fijos la cual no representa el componente más significativo dentro de la estructura financiera del proyecto, ya que la mayor inversión se concentra en el inventario. Sin embargo, estos son indispensables para garantizar el adecuado funcionamiento de las actividades administrativas, de control y de atención al cliente.

10.1.2 Inversión Diferida

Esta inversión está compuesta por gastos pre operativos que no representan activos físicos, pero son necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio y su posicionamiento al inicio en el mercado. En estos se incluyen la matricula mercantil y las estrategias de promoción inicial, los cuales los podemos observar en la tabla 24 que se encuentra a continuación.

Tabla 24.

Inversión diferida

Concepto	Valor mes
Matricula mercantil	\$ 1.010.112,48
Publicidad de lanzamiento	\$ 500.000,00
TOTAL	\$ 1.510.112,48

10.1.3 Capital de Trabajo

Este representa los recursos necesarios para garantizar la operación del negocio durante sus primeras etapas, siendo el inventario inicial el componente más relevante dentro de estos. En el caso de la idea de negocio este valor es considerable debido a la estrategia de contar con una amplia disponibilidad de producto para lograr satisfacer la demanda proyectada.

Tabla 25.*Capital de trabajo*

Concepto	Valor mes	Valor requerido
Materia prima	\$ 8.128.000,00	\$ 97.536.000,00
Costo de prestación del servicio	\$ 20.136.641,02	\$ 60.409.923,07
Gastos administrativos	\$ 8.650.908,10	\$ 25.952.724,30
Gastos financieros	\$ 3.073.286,94	\$ 9.219.860,82
Gravamen 4x1000	\$ 132.880,00	\$ 398.640,00
TOTAL	\$ 40.121.716,06	\$ 193.517.148,19

En la tabla 25, se puede observar que el inventario inicial constituye la mayor proporción del capital de trabajo, lo cual evidencia que el modelo de este negocio está enfocado en la rotación de los productos como principal generador de ingresos. Este enfoque implica una adecuada gestión de inventarios y control de ventas para que se garantice la liquidez del negocio.

10.1.4 Inversión Total

Esta corresponde a la suma de los activos fijos, la inversión diferida y el capital de trabajo requerido para iniciar operaciones.

Tabla 26.*Inversión total*

Concepto	Valor
Inversión fija	\$ 18.766.050,00
Inversión diferida	\$ 1.510.112,48
Capital de trabajo	\$ 193.517.148,19
TOTAL	\$ 213.793.310,67

En la tabla 26, se evidencia que la idea de negocio requiere una inversión total aproximada de \$212.864.061,93 COP, lo cual se considera adecuada para cubrir las necesidades iniciales del negocio y poder garantizar su funcionamiento a corto plazo.

10.2 Fuentes de Financiación

Como se puede visualizar en el apartado anterior, se requiere una inversión de \$212.864.061,93 COP para poner en funcionamiento la idea de negocio, de los cuales 53,02% será aporte de los socios y el 46,98% será financiado por un crédito de 4 años con el banco Agrario con una tasa del 22,62% EA, los detalles del crédito a fondos se encuentran en el Apéndice I, en la hoja que tiene por nombre, crédito.

Tabla 27.

Amortización del crédito

Amortización Del Crédito	
Valor a prestar	\$ 100.000.000,00
Tiempo	48
Tasa mensual	1,714%
valor pago	\$ 3.073.286,94

Tabla 28.

Resumen del crédito

Año	Pagos	Intereses	Abono a capital	Saldo
1	\$ 36.879.443,29	\$ 18.937.201,689	\$ 17.942.241,599	\$ 82.057.758,401
2	\$ 36.879.443,29	\$ 14.878.666,639	\$ 22.000.776,649	\$ 60.056.981,751
3	\$ 36.879.443,29	\$ 9.902.090,961	\$ 26.977.352,327	\$ 33.079.629,424
4	\$ 36.879.443,29	\$ 3.799.813,865	\$ 33.079.629,424	\$ -
5				

En la tabla 27 y tabla 28, se pueden observar la amortización del crédito y el resumen del crédito que se financiara en el banco Agrario.

10.3 Estados Financieros

Estos nos permiten evaluar el comportamiento económico del proyecto a lo largo del tiempo, lo que nos proporciona información que es clave para la toma de decisiones.

10.3.1 Estado de Costos

El estado de costos es un documento en el cual se detallan todos los costos que hacen parte del proceso de producción del producto. Este incluye costos directos, como la materia prima, mano de obra directa tercerizada y costos indirectos de fabricación. En esta idea de negocio este estado nos permite identificar y controlar los gastos necesarios para la producción eficiente y rentable. En el Apéndice I, se puede ver a detalle en la hoja nombrada, Costos y gastos.

10.3.2 Estado de Resultados

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, en el cual se reflejan los ingresos obtenidos y los gastos incurridos a lo largo de un periodo determinado. Para APTA, en este se ven reflejados las ventas, los costos asociados y gastos de administración y ventas. La diferencia entre los ingresos y los costos y gastos dan como resultado la utilidad neta, lo que nos indica la rentabilidad del negocio.

Es importante tener en cuenta la tasa del impuesto a la renta que afecta a las personas jurídicas. Desde el 2023, en el artículo 10 de la ley 2277 de 2022, esta tasa se fijó en un 35%. Este impuesto es importante considerarlo a la hora de calcular la utilidad neta después de impuestos ya que tiene un impacto significativo en la rentabilidad final de la empresa.

Este estado de resultados se puede apreciar en el Apéndice I, en la hoja nombrada, Estado de Resultados.

10.3.3 Flujo de Caja Libre

Este representa la capacidad del proyecto para generar efectivo luego de que se logre cubrir los gastos operativos y las inversiones de capital. Esto nos revela la cantidad de efectivo que hay para distribuir entre los socios, liquidar préstamos o reinvertir en la empresa.

En el Apéndice I, en la hoja nombrada Flujo de caja libre, se puede apreciar a detalle la proyección de flujo de caja libre a cinco años de operación, donde se incluyen los saldos finales para caja y banco.

10.3.4 Balance General

Este es un estado financiero en el cual se puede observar los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en un momento específico. En la idea de negocio, el balance general incluye activos como caja, inventarios y propiedades, planta y equipo. Los pasivos incluyen deudas y obligaciones financieras, como el crédito en el banco Agrario. El patrimonio representa una inversión de los socios y las utilidades acumuladas. Este es fundamental para entender la estructura financiera de la empresa y la solvencia de esta. En la figura 34 lo podemos visualizar a detalle.

Figura 36.*Balance general*

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Caja y Bancos	\$ 193.517.148,19	\$ 210.490.377,92	\$ 239.856.156,95	\$ 284.715.584,46	\$ 341.300.991,81	\$ 443.559.991,74
Total Activo Corriente	\$ 193.517.148,19	\$ 210.490.377,92	\$ 239.856.156,95	\$ 284.715.584,46	\$ 341.300.991,81	\$ 443.559.991,74
Equipo de oficina	\$ 6.682.050,00	\$ 6.682.050,00	\$ 6.682.050,00	\$ 6.682.050,00	\$ 6.682.050,00	\$ 6.682.050,00
Herramientas y equipo	\$ 12.084.000,00	\$ 12.084.000,00	\$ 12.084.000,00	\$ 12.084.000,00	\$ 12.084.000,00	\$ 12.084.000,00
Depreciación acumulada		\$ (1.955.800,00)	\$ (3.911.600,00)	\$ (5.867.400,00)	\$ (7.823.200,00)	\$ (9.779.000,00)
Total Activo Fijo Neto	\$ 18.766.050,00	\$ 16.810.250,00	\$ 14.854.450,00	\$ 12.898.650,00	\$ 10.942.850,00	\$ 8.987.050,00
Inversión diferida	\$ 1.510.112,48	\$ 1.510.112,48	\$ 1.510.112,48	\$ 1.510.112,48	\$ 1.510.112,48	\$ 1.510.112,48
Amortización diferida		\$ (302.022,50)	\$ (604.044,99)	\$ (906.067,49)	\$ (1.208.089,98)	\$ (1.510.112,48)
Activo Diferido Neto	\$ 1.510.112,48	\$ 1.208.089,98	\$ 906.067,49	\$ 604.044,99	\$ 302.022,50	\$ -
ACTIVO TOTAL	\$ 213.793.310,67	\$ 228.508.717,90	\$ 255.616.674,44	\$ 298.218.279,45	\$ 352.545.864,30	\$ 452.547.041,74
Obligaciones financieras	\$ 17.942.241,60	\$ 22.000.776,65	\$ 26.977.352,33	\$ 33.079.629,42		
Impuestos por pagar		\$ 11.430.177,09	\$ 21.188.618,60	\$ 31.768.651,58	\$ 41.711.553,05	\$ 49.599.455,67
Total Pasivo Corriente	\$ 17.942.241,60	\$ 33.430.953,74	\$ 48.165.970,92	\$ 64.848.281,00	\$ 41.711.553,05	\$ 49.599.455,67
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 82.057.758,40	\$ 60.056.981,75	\$ 33.079.629,42	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO TOTAL	\$ 100.000.000,00	\$ 93.487.935,49	\$ 81.245.600,35	\$ 64.848.281,00	\$ 41.711.553,05	\$ 49.599.455,67
Aportes Sociales	\$ 113.793.310,67	\$ 113.793.310,67	\$ 113.793.310,67	\$ 113.793.310,67	\$ 113.793.310,67	\$ 113.793.310,67
Utilidades Ejercicios Anteriores			\$ 19.104.724,56	\$ 54.519.987,08	\$ 107.619.019,00	\$ 177.336.900,52
Utilidades del Ejercicio Presente		\$ 19.104.724,56	\$ 35.415.262,51	\$ 53.099.031,92	\$ 69.717.881,52	\$ 82.901.947,33
Reservas		\$ 2.122.747,17	\$ 6.057.776,34	\$ 11.957.668,78	\$ 19.704.100,06	\$ 28.915.427,54
PATRIMONIO TOTAL	\$ 113.793.310,67	\$ 135.020.782,41	\$ 174.371.074,09	\$ 233.369.998,45	\$ 310.834.311,25	\$ 402.947.586,07
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 213.793.310,67	\$ 228.508.717,90	\$ 255.616.674,44	\$ 298.218.279,45	\$ 352.545.864,30	\$ 452.547.041,74
VERIFICACIÓN DE SALDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

10.4 Criterios de Evaluación

Para los criterios de evaluación financiera se usarán la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). Para el cálculo del VPN es necesario determinar el costo promedio ponderado del capital, conocido como WACC, por sus siglas en inglés.

Para poder determinar el WACC es necesario calcular la rentabilidad del capital propio (Ke), en el caso de esta idea de negocio se hará uso del modelo CAMP, que por sus siglas significa Capital Asset Pricing Model y en español se entiende como modelo de fijación de precios activos de capital, el cual es una herramienta que se utiliza para valorar los activos financieros. Este modelo nos permite determinar la tasa de retorno de un activo financiero en función al riesgo que se asume, al medir la relación entre el riesgo de inversión en un activo específico y su rentabilidad esperada, el CAMP ayuda a establecer el precio adecuado de dicho activo.

El WACC se calcula a partir de la siguiente expresión:

$$WACC = \%Deuda * Kdt + \%Patrimonio * Ke$$

En la cual el %Deuda es el porcentaje de inversión que se adquirió mediante el préstamo de la entidad bancaria de la siguiente forma:

$$\%Deuda = \frac{Valor\ crédito\ adquirido}{Valor\ total\ inversión}$$

El Kdt corresponde al costo de capital, que se calcula como la tasa de interés ofrecida por la entidad menos la tasa bancaria multiplicada por la tasa de impuesto, de la siguiente manera:

$$Kdt = Tasa\ banco + Tasa\ banco * Tasa\ impuesto$$

El %Patrimonio es el porcentaje de inversión que provienen del aporte de los socios, el cual se determina de la siguiente forma:

$$\%Patrimonio = \frac{Valor\ aportes\ socios}{Valor\ total\ inversión}$$

El Ke es la rentabilidad del capital propio, el cual representa el rendimiento adquirido por los inversionistas, el cual se calcula sumando la tasa libre de riesgo o Rf, prima de riesgo o Rm – Rf, y prima de riesgo Beta, Bo, de la siguiente manera:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) * Bo$$

El Rf se calcula como la rentabilidad de los bonos del gobierno a 10 años, por lo que esta se trata de una inversión de bajo riesgo, por lo que la probabilidad de quiebra del país es muy baja. Como la idea de negocio se desarrollará en Colombia, se buscan los bonos de tesorería (TES) en el banco de la república, como se puede observar en la Figura 35 a continuación.

Figura 37.

Tasa Cero Cupón TES



Nota: Banco De La República de Colombia. (2026). Deuda pública. Tomado de: https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/informacionSerie/640001/deuda_publica_tasas_cero_cupon_tes

Para calcular la prima de riesgo ($R_m - R_f$) y la beta des apalancada (B_o), se usaron los datos históricos publicados por el profesor Damodaran en su sitio web. Basados en esta información, la tasa libre de riesgo para Colombia es de 7,08%, como se puede observar en la figura 36. De igual manera para la beta des apalancada se usó la global ya que Colombia no se encuentra en esta, y se toma un valor de 0,94 el cual se puede observar en la figura 37.

Figura 38.

Prima de riesgo para Colombia.

China	A1	0.60%	0.91%	5.14%
Colombia	Baa3	1.87%	2.85%	7.08%
Congo (Democratic Republic of)	B3	5.52%	8.41%	12.64%

Figura 39.

Valor beta des apalancada para la industria de vestir.

Industry Name	Number of firms	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation with the market	Total Unlevered Beta
Advertising	52	1.01	1.21	21.00%	4.80
Aerospace/Defense	79	0.87	0.95	31.79%	2.73
Air Transport	23	0.76	1.19	29.16%	2.60
Apparel	35	0.79	0.94	26.60%	2.99
Auto & Truck	33	1.31	1.46	18.49%	7.07

Como la idea de negocio presenta una estructura de deuda, la beta debe apalancarse con la siguiente formula:

$$B_l = B_o * (1 + (1 - T_x) * \frac{\text{credito}}{\text{patrimonio}})$$

En la cual T_x es la tasa de impuesto a la renta que se le debe pagar a la empresa, que en este caso es del 35%. En el Apéndice I, en la hoja nombrada como evaluación escenario más probable, se pueden ver más a detalle todo este tipo de cálculos.

10.4.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la idea de negocio es de 22,95%. Lo cual representa la rentabilidad esperada para realizar la inversión. Al compararla con el costo promedio ponderado del capital o WACC, el cual es de un 18,85%, se puede evidenciar que la TIR es superior, por lo cual se genera una margen de rentabilidad de 4,1%.

Estos valores nos indica que el proyecto no solo cubre el costo de los recursos financieros, sino que además genera valor para el inversionista, donde se cumple el criterio de viabilidad financiera. Sin embargo, como la diferencia entre la TIR y el WACC no es muy amplia, la idea de negocio puede ser sensible a cambios variables como ventas, costos o gastos operativos.

En conclusión, la idea de negocio es financieramente viable, ya que presenta una rentabilidad superior al costo de capital, sin embargo, debe tener una adecuada gestión para poder mantener su desempeño en el tiempo. En el Apéndice I, en la hoja nombrada como evaluación escenario más probable, se pueden ver más a detalle todo este tipo de cálculos.

10.4.2 Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)

La Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) de la idea de negocio es de 21,25%, la cual refleja una rentabilidad que se ajusta más a la realidad, ya que es considerada una tasa de reinversión acorde al costo de capital. Al compararla con el WACC del 18,85%, como se puede observar que la TIRM es superior, lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad mayor a la requerida para cubrir los costos financieros.

Esto nos demuestra que incluso bajo un enfoque más cercano a la realidad, el proyecto mantiene su capacidad de ser rentable. Sin embargo, la diferencia entre ambos valores no es muy amplia, por lo que el desempeño de la idea de negocio depende de una buena gestión de las ventas y los costos. En el Apéndice I, en la hoja nombrada como evaluación escenario más probable, se pueden ver más a detalle todo este tipo de cálculos.

10.4.3 Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) de la idea de negocio es de \$22.437.620,94 lo cual indica que, luego de descontar los flujos de caja al costo de capital, el proyecto genera un valor adicional positivo.

Este resultado nos indica que el negocio recupera la inversión inicial y a su vez produce una ganancia adicional de aproximadamente \$22.437.620,94, lo que evidencia la capacidad del proyecto para generar valor económico. En términos financieros, un VPN positivos es un criterio clave ya que se recupera la inversión inicial y también proporciona ganancias. En el Apéndice I, en la hoja nombrada como evaluación escenario más probable, se pueden ver más a detalle todo este tipo de cálculos.

10.4.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Periodo de Recuperación de la Inversión de la idea de negocio es de 4 años y 1 mes, lo que indica que el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de caja que genera la marca.

Esto nos muestra que el proyecto logra recuperar la inversión dentro del tiempo de evaluación planteado, lo cual es un aspecto positivo desde el punto de vista financiero.

Sin embargo, un PRI de 4 años indica que la recuperación de la inversión no es inmediata, por lo que el proyecto requiere estabilidad en los ingresos y una adecuada gestión operativa para que se puedan alcanzar los resultados esperados. En el Apéndice I, en la hoja nombrada como evaluación escenario más probable, se pueden ver más a detalle todo este tipo de cálculos.

10.5 Planteamiento de Escenarios

En este apartado se plantearon 3 escenarios, los cuales son, más probable, pesimista y optimista, para apreciar cómo se comportan los ingresos con una disminución del 5% y un aumento de este mismo porcentaje.

10.5.1 Escenario Probable

En este escenario se contemplan las condiciones que se plantearon durante el proyecto, donde la TIR es de 22,95%, la TIRM de 21,25%, el VPN de \$22.437.620,94 y un tiempo de recuperación de inversión de 4 años y 1 mes.

Estos resultados evidencian que la idea de negocio es financieramente viable, ya que la TIR y la TIRM son superiores al WACC.

En general, este escenario refleja un desempeño favorable del proyecto APTA, sin embargo, posee una margen de rentabilidad moderada.

10.5.2 Escenario Pesimista

En este escenario se contempla una disminución de los ingresos del 5%, lo que afecta directamente la rentabilidad del proyecto. Como resultado tenemos una TIR de 10,27% y una TIRM de 13,40%, las cuales son inferiores al WACC que se presentó anteriormente, lo que indica que la idea de negocio no logra cubrir el costo de los recursos financieros bajo estas condiciones.

De igual manera, el VPN presento un valor negativo de (-\$44.727.665,27), lo cual evidencia que el proyecto no genera valor y solo produciría pérdidas.

Finalmente, el tiempo de recuperación de la inversión supera el tiempo que se estimó inicialmente, lo que refuerza la pérdida de viabilidad financiera en este escenario.

10.5.3 Escenario Optimista

En este escenario se contempla un aumento de los ingresos en un 5%, lo cual mejora significativamente la rentabilidad del proyecto. Como resultado, se obtiene una TIR de 34,63% y una TIRM de 27,47%, las cuales son mayores al WACC que se presentó al inicio, lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad considerablemente mayor al costo de los recursos financieros.

Así mismo el VPN sería de \$89.602.907,14, lo que evidencia una lata generación de valor económico y una mayor rentabilidad frente al escenario base.

Finalmente, el tiempo de recuperación es de 3 años y 11 meses, lo que se encuentra dentro del periodo estipulado y muestra una recuperación más rápida del capital invertido.

10.6. Conclusiones del Análisis Financiero

El análisis financiero permite concluir que el proyecto es viable financieramente ya que los resultados obtenidos evidencian que la inversión no solo es recuperable dentro del periodo

estimado del proyecto, con un tiempo de 4 años y 1 mes, sino que además genera valor, el cual se refleja en un VPN positivo de \$22.437.620,94, lo que indica que el proyecto es rentable.

De igual manera, la relación entre la TIR del 22,95% y el WACC de 18,85% demuestra que el rendimiento esperado del negocio es superior al costo de financiación, lo que valida la rentabilidad del negocio desde la perspectiva financiera. Este comportamiento confirma que los flujos de caja proyectados son suficientes para cubrir las obligaciones y a su vez generar beneficios para los inversionistas.

Sin embargo, en el análisis de los escenarios pudimos evidenciar que la estabilidad financiera del proyecto está relacionada con el nivel de ingresos. Pequeñas variaciones en las ventas pueden impactar de manera significativa los resultados, lo que resalta la importancia de asegurar una demanda constante y una adecuada ejecución de las estrategias comerciales. En condiciones desfavorables, el proyecto puede perder rentabilidad, mientras que en escenarios favorables se aumenta considerablemente su desempeño.

Finalmente se puede afirmar que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, pero sugiere una gestión estratégica enfocada en la generación de ingresos y el posicionamiento de la marca, con el fin de garantizar su sostenibilidad y maximizar su rentabilidad en el tiempo.

11. Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto permitió cumplir con el objetivo general de realizar un plan de negocios para la creación de una empresa fabricante y comercializadora de camisetas para hombre de calidad superior a la estándar en la ciudad de Bucaramanga. En el desarrollo del trabajo se abordaron los objetivos específicos de manera individual, donde se incluye el estudio de mercado, el análisis del entorno, la propuesta técnica, la estructura organizacional, la evaluación legal, el impacto social y ambiental, y finalmente el análisis financiero, lo que nos permitió validar la viabilidad del proyecto en sus diferentes dimensiones.

En el análisis del entorno, se logró identificar un panorama favorable para el desarrollo de una marca emergente como APTA, donde se logró evidenciar oportunidades derivadas del crecimiento del sector textil, el fortalecimiento del comercio digital y el interés del consumidor por productos de calidad superior a la estándar. Sin embargo, se identificaron desafíos como la alta competencia, la presencia del fast-fashion y el poder de la negociación del cliente, lo cual implica que la marca tenga propuestas y estrategias claras de diferenciación que se basen en la calidad, el diseño y que el precio logre competir en el mercado.

En la realización de la investigación de mercados se logró validar la existencia de una demanda potencial en el área metropolitana de Bucaramanga, donde un potencial consumidor masculino se encuentra entre los 15 y 45 años, que poseen una preferencia por camisetas de mayor gramaje, durabilidad y calidad en los materiales, de igual manera presentan una disposición de pago acorde a una propuesta clara de valor diferenciador. Con esto se respalda la viabilidad comercial de la marca y se confirma la oportunidad de posicionamiento en el mercado.

Desde el punto de vista técnico, se estructuró un modelo operativo basado en la tercerización de la producción, lo que permite reducir costos fijos, reducir la inversión y optimizar los recursos. De igual manera, se definieron procesos, requerimientos y capacidad operativa que logren garantizar la factibilidad del proyecto bajo un esquema flexible y escalable.

En el ámbito organizacional y legal, se logró establecer una estructura administrativa funcional y de igual manera el cumplimiento de los requisitos normativos necesarios para la formalización del negocio, lo cual asegura la operación dentro del marco legal vigente y fortalece la confianza del consumidor.

Finalmente, en el análisis financiero se logró evidenciar la viabilidad económica del proyecto, donde se presenta un VPN positivo, una TIR superior al WACC y un periodo de recuperación de la inversión dentro del periodo contemplado para la idea de negocio. Sin embargo, gracias al análisis de escenarios se logró identificar que el proyecto es sensible a variaciones en los ingresos, lo que le suma importancia a la gestión comercial y operativa.

En conclusión, el plan de negocios demuestra que la creación de la marca de ropa masculina APTA es técnica, comercial, legal y financieramente viable, lo que hace que se destaque como una propuesta diferenciadora en el sector textil y de la moda en Bucaramanga ya que se integra la calidad superior a la estándar, diseños a la vanguardia y precios accesibles para todo tipo de público. El enfoque en el uso de algodón pima peruano y camisetas de gramaje superior al que se encuentra en el mercado permite posicionar la marca como una alternativa al fast-fashion, donde se ofrece mayor durabilidad y valor al consumidor. Por lo que APTA no solo se presenta como una oportunidad de negocio rentable, sino también una propuesta competitiva y sostenible que presenta un alto potencial de crecimiento en el mercado local y digital que se presenta en este momento.

12. Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la idea de negocio corresponde a un plan de negocios estructurado que plantea su posible implementación, las siguientes recomendaciones se establecen como estrategias para lograr su correcto desarrollo en el mercado.

En primera instancia, es importante que durante la ejecución del proyecto se mantenga un enfoque claro en el posicionamiento de la marca, procurando una diferenciación basada en la calidad del producto, la coherencia en la comunicación y la conexión con el público a través de las redes sociales.

En la parte operativa, se aconseja dar especial relevancia a la selección y gestión de los talleres aliados, asegurando que estos cumplan con los estándares de calidad y tiempos de producción definidos, lo que será determinante para la consistencia del producto y así lograr la satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva financiera, se considera fundamental realizar seguimientos periódicos de los indicadores del negocio, con el fin de monitorear su desempeño y facilitar la toma de decisiones frente a las variaciones en los ingresos y costos.

De igual manera, se recomienda tener en cuenta estrategias orientadas a la fidelización de clientes, que permitan fortalecer la relación con el mercado y contribuir a la estabilidad de la demanda en el tiempo.

En el componente social y ambiental, se sugiere mantener prácticas responsables relacionadas con el uso de materiales de alta durabilidad y la reducción del impacto ambiental, como parte del enfoque diferenciador de la marca.

Finalmente, se considera importante desarrollar el crecimiento de la marca de manera progresiva, donde se dé prioridad a la consolidación en el mercado local antes de proyectar una expansión a mayor escala, esto para poder garantizar un desarrollo sostenible y controlado.

Referencias

- Barbosa, S. (2021, 11 de noviembre). Conceptos de calidad: todo lo que usted necesita saber. *PariPassu*. Recuperado de <https://www.paripassu.com.br/es/blog/conceptos-de-calidad>
- Buk. (2026). UVT 2026 en Colombia: valor oficial y topes tributarios. <https://www.buk.co/blog/uvt-2026-colombia-valor-oficial>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2022). Actividad empresarial del sector Sistema Moda en Santander 2022 [Informe PDF]. Centro de Información Empresarial. Recuperado de https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_9138a4eaba337b0dc204efcace575f447727b1f2.pdf
- Comunidad Andina. (2019, 14 de noviembre). Resolución N° 2109: Reglamento Técnico Andino para el Etiquetado de Confecciones. Secretaría General. Recuperado de <https://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30042047>
- Correa, M. A. (2025, 7 de febrero). Las empresas chinas Shein y Temu se posicionan entre las plataformas de moda barata. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/shein-y-temu-se-posicionan-entre-las-plataformas-de-moda-barata-4056852>
- Cristófol Rodríguez, C., Mcquillan, K., & Segarra-Saaavedra, J. (2021). La comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 17–37. <http://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e667>

Damodaran, A. (2026). *Country default spreads and risk premiums*. Stern School of Business, New York University.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Damodaran, A. (2026). *Total beta by industry*. Stern School of Business, New York University.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

DANE. (2026, 23 de enero). *Encuesta Mensual de Comercio (EMC): Información noviembre 2025*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2023). *Facturación electrónica en Colombia*.

<https://www.dian.gov.co>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2023). *Registro Único Tributario (RUT)*.

<https://www.dian.gov.co>

Duque Caicedo, S. A. (2021). Plan de negocios para una línea de ropa colombiana para hombres (Trabajo de grado de pregrado, Universidad de los Andes). Universidad de los Andes.

Duque Pulido, C. A. (2024, 28 de octubre). Así va la guerra entre la moda de lujo y el fast fashion que promueven Temu y Shein. La República. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/ocio/el-impacto-de-temu-y-shein-en-la-moda-tradicional-3984351>

eMarketServices. (2024, 19 de noviembre). El impacto de Temu y Shein en la moda tradicional:

¿Qué implica para las empresas de ecommerce en Colombia? eMarketServices.

Recuperado de https://www.emarketservices.es/es/menu-principal/actualizate/detalle-noticias.Temu_Shein_ecommerce_Colombia.news202411

Equipo editorial, E. (2023, 23 de noviembre). Industria textil. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 8 de septiembre de 2025 de <https://concepto.de/industria-textil/>

Equipo editorial. (2024, 20 de marzo). ¿Qué es la sostenibilidad?. ESG Innova Group. Recuperado el 8 de septiembre de 2025 de <https://www.esginnova.com/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad/>

Equipo editorial. (s.f.). Algodón Pima [Definición]. Textti. Recuperado el 8 de septiembre de 2025 de <https://textti.com/diccionario/a/algodon-pima/?srsltid=AfmBOop8t-UqKTlyXyqzWl2u7c8oRkepjuODUj23yWnTTH7jH8OIZrRI>

Escarda de la Justicia, M. L. (2022). Plan de negocios de la creación y desarrollo de una marca de ropa sostenible (Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid). Universidad de Valladolid.

ESERP. (2022, 11 de octubre). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo. ESERP Blog. Recuperado de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

Estado colombiano. (s. f.). *Reglamento técnico para etiquetado de confecciones*. <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/reglamento-tecnico-para-etiquetado-de-confecciones>

Fondo Emprender. (s. f.). *Fondo Emprender – Plataforma de apoyo al emprendimiento*. <https://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

FOSMX. (2023, 28 de septiembre). La magia del algodón en la impresión de camisetas: durabilidad y calidad. Recuperado de https://fos.com.mx/blogs/noticias/la-magia-del-algodon-en-impresion-de-camisetas?srsltid=AfmBOopFNPf6_Td3zGtZK9eBEMaHxRrXECOWuUUMAewmDDPiYtn8AIrj

García Gómez, N., & Ortega Aguillón, J. E. (2024). Plan de negocios para la creación de una empresa productora de telas a partir de botellas PET recicladas para contribuir al desarrollo sostenible en la ciudad de Bucaramanga (Trabajo de grado de pregrado, Universidad Industrial de Santander). Universidad Industrial de Santander.

Iberdrola. (s.f.). *Ropa biodegradable: una alternativa sostenible*.
<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/ropa-biodegradable>

Inexmoda. (2024). *Observatorio de Moda (Confecciones): Noviembre 2024* [PDF].
<https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/12/CONFECIONES-Observatorio-Inexmoda-NOVIEMBRE-2024.pdf>

Inexmoda. (2024). *Observatorio de Moda: Octubre 2024* [PDF]. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/11/Observatorio-Inexmoda-OCTUBRE-2024.pdf>

Inexmoda. (2024). *Observatorio de Moda: Octubre 2024*. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/11/Observatorio-Inexmoda-OCTUBRE-2024.pdf>

Inexmoda. (2024, noviembre). Observatorio de moda: Confecciones [Presentación]. Observatorio de Moda. Recuperado de <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/12/CONFECIONES-Observatorio-Inexmoda-NOVIEMBRE-2024.pdf>

Inexmoda. (2025, 19 de febrero). Diversificación de las exportaciones textiles y de confección de Colombia: retos y oportunidades. Recuperado de <https://inexmoda.org.co/stories/diversificacion-de-las-exportaciones-textiles-y-de-confeccion-de-colombia-retos-y-oportunidades/>

Inexmoda. (2025, 2 de abril). El 2025 arrancó con pie derecho para el sistema moda [Publicación web]. Recuperado de <https://inexmoda.org.co/stories/el-2025-arranco-con-pie-derecho-para-el-sistema-moda/>

Inexmoda. (2025, marzo). Observatorio Inexmoda: Confecciones [informe PDF]. Observatorio de Moda. Recuperado de <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2025/04/Observatorio-Inexmoda-Marzo-2025-CONFECIONES.pdf>

Mazo González, D. (2025, 12 de julio). Industria de la moda en Colombia se recupera y proyecta un 8 % de crecimiento, estos son los desafíos. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/colombia/2025/07/12/industria-de-la-moda-en-colombia-se-recupera-y-proyecta-un-8-de-crecimiento-estos-son-los-desafios/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2025). *Estudio de línea base textil Colombia (Español)* [PDF]. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2025/08/ESTUDIO-DE-LI%CC%81NEA-BASE-TEXTIL-COLOMBIA-ESPAN%CC%83OL.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s. f.). *Estrategia Nacional de Economía Circular (ENEC)*. <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/estrategia-nacional-de-economia-circular/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2 de noviembre de 2023). *iNNpulsa Colombia se ubica en el top #1 como aliado del ecosistema por su apoyo a los emprendedores*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/innpulsa-en-el-top-1-como-aliado-de-emprendedores>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015, 18 de septiembre). Resolución 3023 de 2015 (Diario Oficial No. 49 644). Recuperado de

https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_mincomercioit_3023_2015.htm?

Parlamento Europeo. (2024). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Pérez-Taberner, A. (2019). Estudio de los análisis, del entorno en, el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación del startup Blodel (Trabajo de pregrado). Universidad Politécnica de Madrid, España.

Póngase al Día. (2026). *Tarifas del registro mercantil para el año 2026*. <https://pongasealdia.desdebogota.com/tarifas-del-registro-mercantil-para-el-ano-2026-sabia-usted-que-para-el-ano-2026-las-tarifas-de-los-registros-publicos-se-liquidaran-con-una-unidad-de-valor-basico-de-12-110/>

ProColombia. (2023, 9 de febrero). Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad. Recuperado de <https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad?>

Salesforce LATAM (18 de septiembre de 2021). Modelo Canvas: Qué es y cómo implementarlo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/modelo-canvas/>

Siempre al Día. (2026). *Tarifas de registro y renovación de matrícula mercantil 2026*. <https://siemprealdia.co/colombia/contabilidad/renovacion-de-la-matricula-mercantil/>

- Sistema Único de Información Normativa (SUIN-Juriscol). (2025, 12 de noviembre). *Resolución 2109 de 2019 (Reglamento Técnico Andino para el Etiquetado de Confecciones)*.
<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion%2F30042047>
- Sotelo, J. (2022). Marketing mix: Conoce las 7Ps del marketing. <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s. f.). *Rutas metodológicas: Marcas* [PDF].
https://sedeelectronica.sic.gov.co/sites/default/files/preguntas-frecuentes/rutas%20metodologicas_marcas.pdf
- Telencuestas. (2025). *Censos de población 2025: Bucaramanga, Santander*.
<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/santander/bucaramanga>
- Telencuestas. (2025). *Cuántos habitantes tenía Bucaramanga, Santander en 2025*.
<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/santander/bucaramanga>
- UNAM. (2023). *La industria de la moda: la segunda más contaminante del mundo*.
https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-industria-de-la-moda-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo/
- UniformMarket. (2025, 23 de mayo). Global apparel industry statistics (2025): Market size and trends. UniformMarket. Recuperado de <https://www.uniformmarket.com/statistics/global-apparel-industry-statistics>
- Universidad Europea. (2025). Marketing mix: de las 4P a las 7P del marketing.
<https://universidadeuropea.com/blog/marketing-mix/>
- Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Bogotá D.C, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.

Vecino Pico, N. (2023, 31 de mayo). Se crearon 604 nuevas empresas de confecciones en Bucaramanga. Vanguardia. Recuperado de

https://www.vanguardia.com/economia/local/2023/05/31/se-crearon-604-nuevas-empresas-de-confecciones-en-bucaramanga/#google_vignette

Viniegra, S. (s.f.). Entendiendo el plan de negocios. Lulu.com. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=que+es+un+plan+de+negocio&ots=3_Clcrphps&sig=-nULJaUcgktNidQdHMNzcle-2gE&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocio&f=false