

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE  
PRENDAS FEMENINAS MEDIANTE LA FRANQUICIA “MANGO” EN LA  
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MARIA ROCIO BAUTE ARMENTA  
LISETH VANESSA GONZALEZ CELIS**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2013**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE  
PRENDAS FEMENINAS MEDIANTE LA FRANQUICIA “MANGO” EN LA  
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MARIA ROCIO BAUTE ARMENTA  
LISETH VANESSA GONZALEZ CELIS**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director de proyecto:  
RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2013**

## DEDICATORIA

*A Dios que ha permitido la realización de mis sueños, logros y quién ha iluminado mi camino.*

*A mi madre por su apoyo incondicional.*

*A mis hermanos por sus consejos.*

*A mi jefe por su soporte.*

*A mis amigos (as) y demás personas que han contribuido al crecimiento en las diversas etapas de mi vida.*

**Rocio**

*Mi proyecto lo dedico con todo mi amor y cariño*

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinito amor y bondad.*

*A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.*

*A mi hermana, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

*A mis amigos por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y por su motivación constante.*

*Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.*

*A todos, contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.*

*Dios los Bendiga!*

*Liseth Vanessa González Celis*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES.	22
1.1. FRANQUICIAS	22
1.1.1. Factores que influyen en el Crecimiento de las Franquicias	23
1.1.2. Franquicias “Mango” en el mundo	23
1.1.3. La Franquicia en Colombia.	25
1.1.4. Principales Franquicias de Prendas de vestir presentes en Colombia	26
1.1.5. Franquicia Mango, participación en el mercado Colombiano	27
1.1.6. Evolución de las redes de Franquicia en Colombia.	28
1.1.7. Aportes de las Franquicias en Colombia	31
1.1.8. La industria Textil y Confecciones.	32
1.1.9. Factor Humano en la Industria	33
1.1.10. Comercialización Nacional	34
1.1.11. Importancia del comercio en el Mundo	34
1.1.12. Comercialización bajo el término Franquicia.	34
1.1.13. Beneficios de comercializar prendas de vestir bajo el término “Franquiciado”.	35
1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO	36
1.3. ASPECTOS LEGALES	36
1.3.1. Proyecto de normalización.	38
2. ESTUDIO DE MERCADOS	39
2.1. OBJETIVOS	39
2.1.1. Objetivo General.	39
2.1.2. Específicos	39
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	40
2.2.1. Definición, Usos y especificaciones del producto/servicio	40
2.2.2. Productos sustitutos	49
2.2.3. Productos Complementarios	49
2.2.4. Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia	50
2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	50
2.3.1. Mercado potencial.	50
2.3.2. Mercado objetivo.	50
2.4. LA DEMANDA	52
2.4.1. Investigación De Mercados	53
2.4.1.1 Planteamiento del problema	53
2.4.1.2. Necesidades de información.	53
2.4.1.3. Ficha Técnica	54
2.4.2. Tabulación y presentación y análisis de resultados	55

2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	84
2.6. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	85
2.7. LA OFERTA	86
2.7.1. Necesidades de información.	86
2.7.2. Ficha técnica	87
2.7.3. Tabulación y presentación de resultados de la oferta.	87
2.7.4. Análisis de la Situación actual de la competencia	90
2.7.5. Proyección de la oferta	94
2.8. RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	94
2.9. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	96
2.9.1. Estructura de los canales actuales.	96
2.9.2. Ventajas y desventajas del canal directo.	96
2.9.3. Selección de los canales de comercialización	96
2.10. PRECIO	97
2.10.1. Análisis de precios.	97
2.10.2. Estrategias de fijación de precios.	98
2.11. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	99
2.11.1. Objetivos.	99
2.11.2. Logotipo.	99
2.11.3. Lema. El lema de Mango es “Somos globales pero también locales”.	99
2.11.4. Análisis de medios	100
2.11.5. Selección de medios	100
2.11.6. Presupuesto de publicidad y promoción.	102
2.12. CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	103
3. ESTUDIO TÉCNICO	105
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	105
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.	105
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto	105
3.1.3 Capacidad del Proyecto	106
3.1.3.1 Capacidad total diseñada.	107
3.1.3.2 Capacidad Instalada.	107
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.	107
3.2 LOCALIZACIÓN	108
3.2.1 Macro Localización	108
3.2.2 Micro Localización	108
3.3. INGENIERIA DEL PROYECTO	109
3.3.1 Ficha Técnica	109
3.3.2 Descripción técnica del proceso.	114
3.3.3 Diagrama de Proceso de Atención al Cliente.	115
3.3.4 Control de Calidad.	118
3.3.5 Recursos	118
3.3.5.1 Recurso Humano	118
3.3.5.2 Recursos Físicos	119
3.3.5.3 Insumos.	119

3.3.6 Análisis de proveedores.	119
3.3.7 Distribución de Planta.	120
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	123
4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN	123
4.1.1. Tipo de sociedad.	123
4.1.2. Gestiones de creación, constitución y legalización	123
4.2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	124
4.2.1. Visión	125
4.2.2. Misión.	125
4.2.3. Objetivos empresariales.	125
4.2.4. Políticas empresariales.	125
4.2.4.1. Políticas de personal	125
4.2.4.2. Políticas de compras	126
4.2.4.3. Políticas de ventas:	127
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	127
4.3.1. Organigrama	128
4.3.2. Descripción y perfil de cargos	128
4.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO	135
5. ESTUDIO FINANCIERO	136
5.1. INVERSIONES	136
5.1.1 Inversión Fija	136
5.1.1.1 Inventarios.	136
5.1.1.2 Muebles y enseres	136
5.1.1.3 Equipo de oficina	137
5.1.1.4 Equipo de cómputo.	137
5.1.1.5 Total de inversión fija	137
5.1.2 Inversión diferida	137
5.1.3 Inversión de capital de trabajo	138
5.1.3.1 Costos de producción del servicio	138
5.1.3.2 Gastos de administración y ventas	139
5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses).	143
5.1.3.4 Total Capital de trabajo	143
5.1.4 Inversión total.	144
5.1.5 Fuentes de financiación	144
5.2. COSTOS	146
5.2.1. Costos fijos	146
5.2.2. Costos variables	147
5.2.3. Costos totales unitarios	147
5.3. PRECIO DE VENTA	147
5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	149
5.4.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.	149
5.4.2 Flujo de Caja Proyectado	150

5.4.3. Balance General a 5 años.	152
5.5. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO	153
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	154
6.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.	154
6.2. IMPACTO SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	155
6.3 IMPACTO AMBIENTAL	156
6.4. IMPACTO FINANCIERO.	156
6.4.1. Valor presente neto.	156
6.4.2. Tasa Interna Retorno TIR	158
6.4.3. Periodo de recuperación	159
6.4.3 Análisis de las Razones Financieras	160
6.5 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	161
7. CONCLUSIONES	163
8. RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFIA	166
ANEXOS	168

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1 Ropa Casual	41
Imagen 2 Ropa Suit-Evening	42
Imagen 3 Ropa Sport-MNG Jeans	43
Imagen 4 Blusas	44
Imagen 5 Blusas	44
Imagen 6 Pantalones	45
Imagen 7 Pantalones	45
Imagen 8 Vestidos	46
Imagen 9 Vestidos	46
Imagen 10 Chaquetas	47
Imagen 11 Chaquetas	47
Imagen 12 Shorts	48
Imagen 13 Shorts	48
Imagen 14 Empaque Mango	49
Imagen 15. Canal directo	96
Imagen 16. Canal de comercialización	97
Imagen 17. Logotipo	99
Imagen 18. Proceso de Atención al Cliente	115
Imagen 19. Proceso de Recepción de mercancía	117
Imagen 20. Fachada Principal y Corte Transversal	120
Imagen 21. Planta 1	121
Imagen 22. Planta 2	122
Imagen 23. Organigrama	128

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Mercado potencial por estratos	50
Cuadro 2. Población Femenina	51
Cuadro 3. Población Femenina por estratos	51
Cuadro 4. Población femenina por estratos a encuestar	52
Cuadro 5. Ficha Técnica de la demanda	54
Cuadro 6. Clasificación por Estratos	55
Cuadro 7. Frecuencia de Compra en Centros Comerciales	56
Cuadro 8. Lugar de Compra	57
Cuadro 9. Conocimiento de la Marca Mango	58
Cuadro 10. Marcas Conocidas	59
Cuadro 11. Marcas que compran	60
Cuadro 12. Otras marcas	61
Cuadro 13. Razones de Compra	62
Cuadro 14. Prendas más Compradas	63
Cuadro 15. Motivos de Compra	64
Cuadro 16. Frecuencia de compra de blusas	65
Cuadro 17. Frecuencia de compra de pantalones	66
Cuadro 18. Frecuencia de compra de vestidos	67
Cuadro 19. Frecuencia de compra de chaquetas	68
Cuadro 20. Frecuencia de compra de shorts	69
Cuadro 22. Cantidad de Pantalones comprados Anualmente	71
Cuadro 23. Cantidad de vestidos comprados Anualmente	72
Cuadro 24. Cantidad de chaquetas comprados Anualmente	73
Cuadro 25. Cantidad de shorts comprados Anualmente	74
Cuadro 26. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una blusa.	75
Cuadro 27. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un pantalón.	76
Cuadro 28. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un vestido.	77
Cuadro 29. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una chaqueta	78
Cuadro 30. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un short	79
Cuadro 31. Rango de edades de la población objetivo	80
Cuadro 32. Disposición de compra de la ropa marca Mango	81
Cuadro 33. Media de ingresos familiar	82
Cuadro 34. Preferencias de tipo de ropa	83
Cuadro 35. Demanda anual estimada	85
Cuadro 36. Proyección de la Demanda anual	85
Cuadro 37. Ficha técnica de la Oferta	87
Cuadro 38. Observación Primera fracción de la semana	88
Cuadro 39. Observación segunda fracción de la semana	88
Cuadro 40. Promedio de visitas y compras por establecimiento	89
Cuadro 41. Oferta anual por prendas	90
Cuadro 42. Análisis de la Situación actual de la competencia	90

Cuadro 43. Proyección de la Oferta	94
Cuadro 44. Relación entre Demanda y Oferta	95
Cuadro 45. Comparativo de Precios	98
Cuadro 46. Presupuesto de publicidad	102
Cuadro 47. Presupuesto de publicidad y promoción	103
Cuadro 48. Capacidad total diseñada	107
Cuadro 49. Capacidad utilizada	107
Cuadro 50. Capacidad Proyectada	108
Cuadro 51. Peso por cada factor	109
Cuadro 52. Selección, ponderación y asignación de puntos	109
Cuadro 53. Ficha Técnica	109
Cuadro 54. Ficha Técnica Línea Casual	110
Cuadro 55. Ficha Técnica Línea Suit-Evening	111
Cuadro 56. Ficha Técnica Línea Sport-MNGJeans	111
Cuadro 57. Ficha Técnica Blusas	112
Cuadro 58. Ficha Técnica Pantalones	112
Cuadro 59. Ficha Técnica Vestidos	113
Cuadro 60. Ficha Técnica Chaquetas	113
Cuadro 61. Ficha Técnica Shorts	114
Cuadro 62. Descripción del cargo: Gerente	128
Cuadro 63. Perfil del cargo: Gerente	129
Cuadro 64. Descripción del cargo: Secretaria Auxiliar Contable	129
Cuadro 65. Perfil del cargo: Secretaria	130
Cuadro 66. Descripción del cargo: Contador	131
Cuadro 67. Perfil del cargo: Contador	131
Cuadro 68. Descripción del cargo: Auxiliar de servicios generales	132
Cuadro 69. Descripción del cargo: Asesor comercial	132
Cuadro 70. Perfil del cargo: Auxiliar de servicios generales	132
Cuadro 71. Perfil del cargo: Asesor comercial	133
Cuadro 72. Estructura salarial	134
Cuadro 73. Factor prestacional estipulado por ley (Ministerio de Trabajo) para el cálculo del costo real mensual de la mano de obra	134
Cuadro 74. Enseres	137
Cuadro 75. Equipo de oficina	137
Cuadro 76. Equipo de cómputo	137
Cuadro 77. Inversión fija	137
Cuadro 78. Inversión diferida	138
Cuadro 79. Costos de producción del servicio	138
Cuadro 80. Gastos generales	139
Cuadro 81. Nómina de administración y ventas año 1	140
Cuadro 82. Nómina de administración y ventas año 2	141
Cuadro 83. Nómina de administración y ventas año 3	141
Cuadro 84. Nómina de administración y ventas año 4	142
Cuadro 85. Nómina de administración y ventas año 5	143
Cuadro 86. Gastos de administración y ventas	143

Cuadro 87. Capital de trabajo	144
Cuadro 88. Inversión total	144
Cuadro 89. Amortización del crédito	144
Cuadro 91. Costos fijos	147
Cuadro 92. Costos variables	147
Cuadro 93. Costos totales unitarios	147
Cuadro 94. Precio de venta	148
Cuadro 95. Ingresos por ventas año 1	148
Cuadro 96. Proyección de ingresos	148
Cuadro 97. Proyección de egresos	148
Cuadro 98. Gastos de administración y ventas proyectados	149
Cuadro 99. Estado de Resultados Proyectados	150
Cuadro 100. Flujo de Caja Proyectado	151
Cuadro 101. Balance General	152
Cuadro 102. Precio de venta unitario ponderado	155
Cuadro 103. Punto de equilibrio por línea de prenda	155
Cuadro 104. Flujo de caja neto	157
Cuadro 105. Valores netos actualizados	159
Cuadro 106. Razones financieras	160

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Participación de Mango en el mercado Colombiano.	28
Gráfica 2. Evolución de Franquicias en Colombia	29
Gráfica 3. Procedencia de las Franquicias en Colombia	29
Gráfica 4. Participación de Franquicias internacionales en Colombia.	30
Gráfica 5. Participación de Franquicias internacionales en Colombia.	31
Gráfica 6. Franquicia como generador de empleo en Colombia.	32
Gráfica 7. Clasificación por Estratos	56
Gráfica 8. Frecuencia de Compra en Centros Comerciales	57
Gráfica 9. Lugar de Compra	58
Gráfica 10. Conocimiento de la Marca Mango	59
Gráfica 11. Que marcas conocen	60
Gráfica 12. Marcas que compran	61
Gráfica 13. Otras marcas	62
Gráfica 14. Razones de Compra	63
Gráfica 15. Prendas más Compradas	64
Gráfica 16. Motivos de compra	65
Gráfica 17. Frecuencia de compra de blusas	66
Gráfica 18. Frecuencia de compra de pantalones	67
Gráfica 19. Frecuencia de compra de vestidos	68
Gráfica 20. Frecuencia de compra de chaquetas	69
Gráfica 21. Frecuencia de compra de shorts.	70
Gráfica 22. Cantidad de blusas compradas anualmente	71
Gráfica 23. Cantidad de pantalones compradas anualmente	72
Gráfica 24. Cantidad de vestidos compradas anualmente	73
Gráfica 25. Cantidad de chaquetas compradas anualmente	74
Gráfica 26. Cantidad de shorts compradas anualmente	75
Gráfica 27. Cuanto pagaría por una blusa	76
Gráfica 28. Cuanto pagaría por un pantalón	77
Gráfica 29. Cuanto pagaría por un vestido	78
Gráfica 30. Cuanto pagaría por una chaqueta	79
Grafico 31. Cuanto pagaría por un short.	80
Gráfica 32. Rango de edades	81
Gráfica 33. Disposición de compra de la ropa marca Mango	82
Gráfica 34. Nivel de ingresos	83
Gráfica 35. Preferencias de ropa	84

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A Encuesta	<b>Pág.</b> 168
Anexo B. Minuta de contrato de Franquicia.	170

## RESUMEN

**TITULO:** FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA COMERCIALIZADORA DE PRENDAS FEMENINAS MEDIANTE LA FRANQUICIA "MANGO" EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*.

**AUTORAS:** BAUTE ARMENTA, Maria Rocio  
GONZALEZ CELIS, Liseth Vanessa \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Franquicia, comercializadora, prendas de vestir, mercado, demanda, compras.

### DESCRIPCION DEL CONTENIDO

El proyecto tiene como objetivo determinar la factibilidad para la creación de una comercializadora de prendas femeninas bajo el término franquicia en la ciudad de Bucaramanga. Inicialmente se estudian los aspectos generales del proyecto, seguida de mercado potencial y mercado objetivo, definiendo el servicio, canales de comercialización y estrategias de promoción y publicidad.

Después en el estudio técnico se define el tamaño y localización, Capacidad, ingeniería y logística. Posteriormente en el estudio Administrativo y Legal se determina que se llevaría a cabo como sociedad anónima, se establece la estructura organizacional, descripción y perfil de cargos como asignación salarial. Paso seguido en el estudio Financiero se calcula la inversión para ejecutar el proyecto, se analiza el precio, punto de equilibrio y los estados financieros a cinco años. Finalmente se evalúa Ambiental y Socialmente.

El estudio financiero representa la inversión de la empresa el cual es el 95% aporte de los socios y un 6% representado en un crédito bancario con un punto de equilibrio 5054, con tasa interna de retorno de 20,12 y el valor presente neto del proyecto es \$362.424.969 con un periodo de recuperación de 3 años 11 mes y 23 días. Finalmente las conclusiones indican la factibilidad del proyecto.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Director Ramiro Augusto Redondo Mora.

## ABSTRACT

**TITLE:** FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A FEMALE CLOTHES COMERCIALIZADORA THROUGH FRANCHISING "HANDLE" in the city of Bucaramanga \*

**AUTHORS:** BAUTE ARMENTA, Maria Rocio  
GONZALEZ CELIS, Liseth Vanessa \*\*

**KEYWORDS:** Franchise, marketing, clothing, market demand, shopping.

### Description of content

The project aims to determine the feasibility of creating a marketer of women's apparel under the term franchise in the city of Bucaramanga. Initially we study the general aspects of the project, followed by market potential and target market, defining the service, marketing channels and strategies for promotion and advertising.

After the technical study defines the size and location, capacity, engineering and logistics. Later in the Administrative and Legal study determined that would take place as a corporation, establishing the organizational structure, description and profile positions as salary allowance. Step followed in the study Financial investment is calculated to run the project, analyzes the price equilibrium point and five-year financial statements. Finally Environmentally and Socially evaluated.

The study represents financial investment company which is 95% contribution of the partners and 6% represented a bank loan with a balance 5054, with internal rate of return of 20.12 and the net present value of project is \$ 362,424,969 with a payback period of 3 years 11 months and 23 days. Finally, the findings indicate the feasibility of the project. The study represents financial investment company which is 95% contribution of the partners and 6% represented a bank loan with a balance 5054, with internal rate of return of 20.12 and the net present value of project is \$ 362,424,969 with a payback period of 3 years 11 months and 23 days. Finally, the findings indicate the feasibility of the project.

---

\* Graduation Project

\*\* Universidad Industrial de Santander, Institute for Regional Projection and Distance Education, Business Management, Director Ramiro Augusto Redondo Mora.

## INTRODUCCIÓN

La humanidad ha desarrollado y se ha beneficiado de las bondades del comercio desde el comienzo de los tiempos. El crecimiento económico mundial ha ido de la mano con el incremento de las actividades comerciales que hoy en día con la apertura del intercambio a nivel mundial adquiere una importancia mayor que años atrás. El comercio agrega valor a los productos; de este modo, las actividades comerciales implican y soportan la creación de riqueza para un país.

El servicio de una comercializadora, está directamente relacionado, con el fuerte cambio al cual asiste el departamento de Santander, de visión en su futuro. Bucaramanga a su vez se encuentra desarrollando su sector comercial de manera positiva, en el pasado mes de Julio se presentó un incremento de 7.08% convirtiéndose en la quinta ciudad del país con mayor crecimiento en cuanto a consumo.<sup>1</sup>

El presente proyecto de grado “Factibilidad para la creación de una comercializadora de prendas femeninas mediante la franquicia Mango en la ciudad de Bucaramanga” se realiza para optar por el título de Profesional en Gestión Empresarial en la UIS – IPRED.

El mismo surge como la posibilidad de aprovechar una oportunidad que ofrece el mercado, donde existe una demanda insatisfecha, con el deseo de superar las necesidades y expectativas de la demanda, mercado objetivo previamente determinado, con prendas de calidad pertenecientes a una empresa reconocida, que cumplirá con los requisitos de normas ISO 9001, SA 8000, ISO 14001 y demás.

Inicialmente, se realiza el estudio de las generalidades que rodean la idea del negocio que se pretende realizar, con el fin de conocer el contexto en el cual se desarrollará la nueva empresa.

Luego se lleva a cabo un estudio de mercados en el cual se busca como principales objetivos determinar la demanda, oferta, precios, participación en el mercado, teniendo en cuenta los resultados de una investigación de mercados

---

<sup>1</sup> Vanguardia Liberal. Economía Local [en línea] <  
<http://www.vanguardia.com/economia/local/170741-bucaramanga-fue-la-quinta-ciudad-del-pais-donde-mas-crecio-el-consumo>> [citado el 22 de Agosto de 2012]

dirigida a la demanda y la oferta, esto con el fin de identificar la viabilidad comercial del proyecto.

Posteriormente, se efectúa un estudio técnico para cuantificar la capacidad de la nueva empresa, la ubicación del negocio, los recursos requeridos para el desarrollo del objeto social y el procedimiento a seguir para tal fin, esto para identificar la viabilidad técnica del proyecto.

Después, se hace un estudio administrativo para definir la forma de constitución legal de la empresa, se formula la filosofía corporativa y se determina la cantidad y calidad del personal a contratar.

Seguidamente se realiza un estudio financiero para calcular las inversiones, los costos, ingresos y egresos, base para elaborar los estados financieros proyectados a cinco años.

Por último se lleva a cabo la evaluación del proyecto para conocer el impacto social, ambiental y evaluación financiera (VPN, TIR, periodo de recuperación y análisis de las razones financieras), esto con el fin de identificar la viabilidad financiera del proyecto.

## 1. GENERALIDADES.

El presente proyecto está direccionado al creciente comercio de prendas femeninas en la Ciudad de Bucaramanga, en los estratos 4, 5 y 6; dado que la comercialización ha sido durante décadas uno de los medios más generadores de ingresos para un país, conservando mercados con consumidores reales y potenciales del producto o servicio en venta. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

### 1.1. FRANQUICIAS

El término franquicia nació durante la Edad Media en Francia, el sistema de franquicia, como es conocido en la actualidad, tiene su origen a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos.

En 1862, la compañía I.M. Singer&Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comienza a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos.

Aunque se puede decir que después de la II Guerra Mundial fue cuando Estados Unidos desencadenó un desarrollo masivo del sistema de franquicias al reactivarse la producción civil, ya que las empresas necesitaban expandirse rápidamente por todos los mercados, mientras que los pequeños inversionistas en la franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida.

El despegue de la franquicia de comidas sobre los años 50, con nombres tan conocidos como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken. En 1988 se unieron más de medio millón de establecimientos utilizando las franquicias como método de expansión de negocios que generaban empleo a cerca de 7 millones de personas solo en Norteamérica.<sup>2</sup>

En los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia se constituye el

---

<sup>2</sup> Franquicias en Venezuela. Historia de la Franquicia. [en línea] <<http://www.tormo.com.ve/franquiciadores/abc/historia.asp>>

verdadero contrato de franquicia moderno, configurado a su vez con otros conceptos como el de la transmisión del "know-how" o Saber Hacer, la asistencia permanente y la formación.

En Europa, en la actualidad, representa aproximadamente un 80% del total del mercado europeo en cuanto este tema. Los países que representan mayor potencial en cuanto a número de centrales franquiciantes, son Francia, España y Alemania.

En Alemania la estructura de la industria de la franquicia está dominada por el sector de los servicios. Francia ha sido la nación pionera en los sistemas de franquicia en Europa, actualmente el grado de penetración de las enseñas por número de establecimientos franquiciatarios es el más alto de Europa. En Francia hay alrededor de 700 franquiciantes y más de 50.000 establecimientos franquiciatarios.

En España el sector más fuerte es el de servicios con 190 sucursales. Otro aspecto a destacar es la internacionalización, son ya casi 80 franquicias italianas las que operan en otros países, con una media de 5 centros por franquicia, mientras que un 30% del total de empresas franquiciantes son capital extranjero, destacando las norteamericanas y francesas.

Según la Federación Iberoamericana de Franquicias los principales mercados de Latinoamérica son México, Venezuela, Brasil, Argentina, Chile y Colombia todos ellos conforman más de 60.000 puntos de venta Franquiciatarios.

### **1.1.1. Factores que influyen en el Crecimiento de las Franquicias**

- Adecuada promoción del sector: Ferias Sectoriales, asociacionismo, apoyo institucional, desarrollo normativo, mayor difusión en medios de comunicación.
- Nuevas tendencias comerciales: Mayor tamaño empresarial, fortalecimiento de objetivos institucionales, calidad de servicio, concentración espacial, fuerza de distribución y ventas.
- Cambios Sociológicos: Cambios en forma de vida, evolución de moda y gusto.
- Innovación Tecnológica: Sistemas de información, Diseño y fabricación, control de procesos y logística.
- Eficiencia Empresarial: Profesionalismo.

**1.1.2. Franquicias “Mango” en el mundo.** La franquicia Mango es una empresa española de prestigio internacional dedicada al diseño, la fabricación y la

comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer, actualmente es la segunda compañía exportadora del sector textil español.

Isak Andic es fundador y actual presidente de la firma "Mango" se inspiró, según dicen, en una fruta dulce y fuerte que sonaba prácticamente igual en todos los idiomas para su empresa: Mango. Un viaje a Filipinas fue quien le dio la inspiración para bautizar a una enseña que hoy en día es sinónimo de calidad y feminidad.<sup>3</sup>

Mango inicio en 1984 pero fue hasta 1985 cuando se fundó legalmente por Isak Andic, contaba con cinco puntos de venta en la capital catalana y a partir de ahí se inicia su expansión por el territorio nacional, con la apertura de una tienda en Valencia; amparada por capital 100% Español.

En 1988 la empresa contaba con 13 puntos de venta en España y planteaba planes de mejoramiento en el sistema de gestión de stocks, así como en la logística y la distribución del producto. Surge el desarrollo de un sistema de producción basado en la filosofía "just-in-time" y se definen los conceptos de producto, interiorismo de tienda, calidad, precio e imagen de marca. Este planteamiento empresarial es el que ha propiciado el posicionamiento de la firma catalana como una marca líder del sector textil.

En 1992, se inaugura la tienda Mango número 99 en España y a partir de ahí se inicia la expansión internacional con la apertura de dos tiendas en Portugal. Dos años más tarde, se implanta con éxito el sistema de gestión empresarial que sigue vigente en la actualidad, basado en equipos de trabajo especializados y coordinados entre sí. En 1997, el volumen de negocio generado en el extranjero superó al nacional, y en 2008 ascendió al 77% del total.

En la actualidad, la firma de moda cuenta con más de 8.200 empleados, de los cuales más de 1.800 trabajan en la sede de Palau-solità i Plegamans (Barcelona). La sede central ocupa una superficie de 164.000 m<sup>2</sup>. Pero, más allá de las cifras, el mayor patrimonio de Mango es el recurso humano, un equipo joven y entusiasta, con una media de edad que se sitúa en torno a los 30 años y formado en su mayoría (un 80%) por mujeres.

---

<sup>3</sup> Franquicias Hoy. La Historia de Mango. [en línea] <<http://www.franquiciashoy.es/noticias/285842/la-historia-de-mango.html>> [citado el 26 de Noviembre de 2009]

La empresa basa su cultura en las relaciones humanas, en el trabajo en equipo, y en la formación continua. Es por ello que a menudo es calificada como una empresa humana, en la que se combinan un fuerte crecimiento internacional con un trato próximo y familiar.

El 31 de diciembre de 2008 Mango ya contaba con 1.229 tiendas, 130 de ellas abiertas durante 2008 y está presente en 91 países, lo que la convierten en la segunda empresa exportadora del sector textil español con una facturación de 1.512 millones de euros, el 77% a nivel internacional.<sup>4</sup>

**1.1.3. La Franquicia en Colombia.** En la actualidad la franquicia en Colombia se encuentra en una etapa apta para su evolución, los empresarios nacionales, gracias a su nivel de empresarismo cuentan con muy buenas condiciones para asumir con seriedad y profesionalismo una expansión a través del sistema de franquicias. Actualmente países extranjeros señalan como un mercado con enorme potencial para el desarrollo del sistema, en el cual el alto factor “confianza” a nivel político y económico se hacen notar.

La capacidad de inversión, el control de diferentes zonas y su incertidumbre limita para algunos empresarios su expansión en los diversos mercados, y es ahí donde se da la posibilidad de expandirse por medio de terceros (franquiciados), quienes aportan recursos físicos y financieros como una alternativa rápida y segura para continuar su crecimiento, ya sea en mercados locales o extranjeros.

Aunque Colombia se encuentra en una fase de crecimiento en cuanto al sistema de franquicias, el panorama es muy positivo y optimista, pues el número de empresas nacionales que han comenzado a expandirse o piensan hacerlo a través de esta estrategia se ha incrementado.

“Colombia es un mercado potencial para el desarrollo del sistema de franquicias. Según Jorge Andrés Orozco, Gerente de Tormo & Asociados Colombia. Es evidente que este sistema está dando sus primeros pasos y que todavía falta mucho por hacer, el país presenta grandes oportunidades para crecer con la ayuda de esta estrategia empresarial, siempre y cuando sea bien estructurada”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup>En colombia. EL ABC DE LAS FRANQUICIAS. [en línea]  
<<http://www.encolombia.com/economia/Abcfranquiciasconcepto.htm>>

#### 1.1.4. Principales Franquicias de Prendas de vestir presentes en Colombia

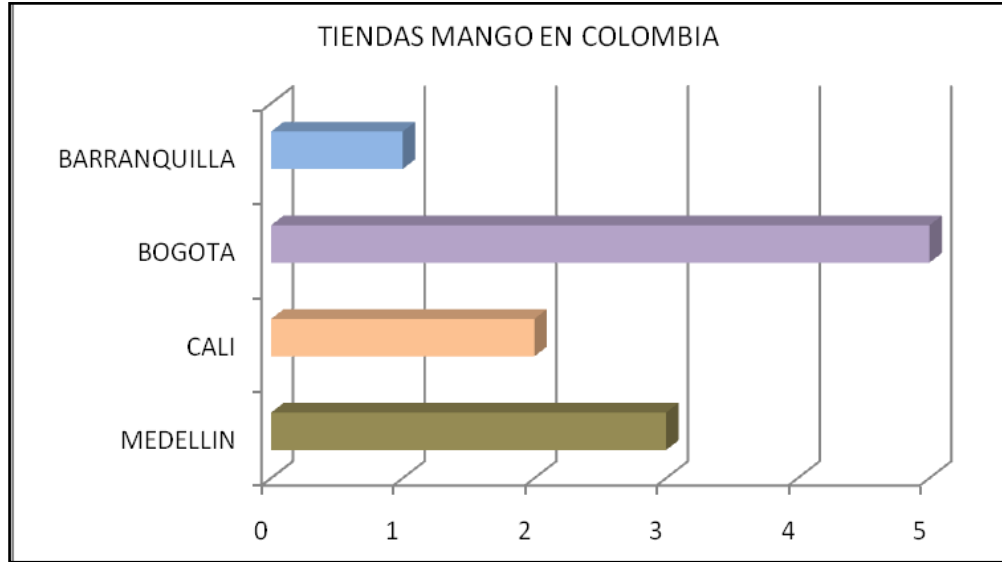
- **CHEVIGNON:** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa informal para mujeres y hombres.
- **CHIROLOCO:** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa informal para mujeres y hombres donde la esencia es el ser humano y el accidente es la ropa.
- **ËA LINGERIE:** Dedicada a la comercialización de prendas femeninas seleccionadas cuidadosamente para hacer sentir a la mujer cómoda, romántica, sexy, o elegante, siempre envuelta en un ambiente de glamour y sofisticación que imprime como marca en todas sus prendas.
- **ELLIPSE:** Diseño, confección y venta de ropa interior y vestidos de baño para dama.
- **FDS (FUERA DE SERIE):** Es una marca de ropa casual femenina, enfocada hacia una mujer casual, contemporánea y con una gran innovación de moda.
- **LEC LEE:** Empresa dedicada a la fabricación de ropa informal femenina y masculina.
- **MEGABRANDS:** Multinacional distribuidora y fabricante de ropa Interior, medias casuales y deportivas, ropa íntima y corsetería, ropa íntima y corsetería, ropa casual y moda, jeans, pijamas, trajes de baño, y medias de varices.
- **OFFCORSS:** Es una compañía dedicada al diseño, producción y comercialización de propuestas completas de vestuario y accesorios para bebés, niños y niñas.
- **ONDAEMAR:** Empresa Colombiana dedicada a la fabricación y distribución de Trajes de baño de lujo.
- **PEPE JEANS LONDON:** Comercializadora de jeans posicionada como la segunda más importante del mundo, caracterizada por su vanguardismo y/o relación calidad-precio.
- **PHAX:** Empresa dedicada a diseñar, desarrollar, producir y comercializar trajes de baño para mujeres y niñas.
- **PILATOS:** Comercializadora de prendas de vestir de marcas internacionales.

- **RAGGED:** Es una empresa de diseño y moda, comprometida con la misión de vestir a la mujer en sus diferentes estilos de vida resaltando su esencia femenina.
- **BESAME:** Dedicada a la elaboración y comercialización de lencería para mujer inspirada en la sensualidad sin dejar a un lado la elegancia, el lujo y la discreción.
- **CARIBU:** Dedicada a la comercialización de moda infantil de los 0 años a los 16 años.
- **COLOR SIETE:** Empresa de confección líder en Colombia y el mundo; destacada por ofrecer un estilo tradicional con un toque fresco, moderno y con espíritu latino.
- **DECKO:** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa informal para mujeres y hombres.

**1.1.5. Franquicia Mango, participación en el mercado Colombiano.** La gerente de Mango para Colombia, María Isabel Uribe, aseguró que las ventas han tenido el resultado esperado en el tiempo que llevan presentes en el mercado colombiano, lo cual prevé un éxito en las planeadas inversiones.

Uno de los puntos que apoya esta expansión son los importantes resultados en ventas de la tienda del Centro Comercial El Retiro, que la ubican entre las 20 con mayores resultados, según el ranking mensual de la casa matriz de Mango en Barcelona.

**Gráfica 1. Participación de Mango en el mercado Colombiano.**



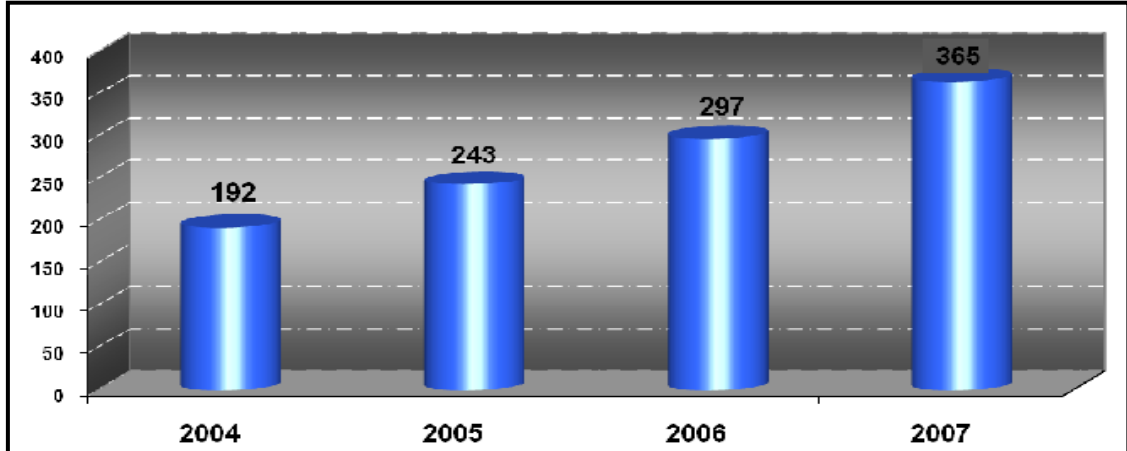
Fuente: Mango Colombia. Atención al cliente. Tiendas [en línea] <http://www.mango.com/oi/index.html>

En cuanto al volumen de prendas que importa la franquicia a Colombia, se calcula una entrada que supera las 500.000 unidades al año. En Colombia las tiendas mango están ubicadas de la siguiente manera Ver grafico 1.

- **BARRANQUILLA:** Centro **Comercial Buenavista II** Calle 99 # 52-53 Local 117.
- **BOGOTÁ:** Centro Comercial Santafé - Calle 185 # 45-03 Local 2-80, 2-81 281, Centro Comercial .Unicentro - Av.15 No. 124-30, Unicentro SC – BOGOTÁ, Centro Comercial Santafé - Calle 185 # 45-03 (Falabella), Autopista Norte 183, Centro Comercial El Retiro - Calle 82 # 11-75 Local 185.
- **CALI:** Centro Comercial Chipichape - Calle 38N, 6, Centro Comercial Unicentro, Oasis - Cra. 100 # 5-169, Local 446
- **MEDELLIN:** Centro Comercial El Tesoro - Cra 25A # 1Asur-45 Local 07, Centro Comercial San Diego - Cra. 43 No. 36-04, Centro Comercial Santa Fe - Falabella - Calle 7 Sur 42-50.

**1.1.6. Evolución de las redes de Franquicia en Colombia.** En Colombia existe gran número de personas dispuestas a invertir en un negocio propio con el cual posean beneficios con un nombre conocido con reputación una vez abierto el punto de venta; el grafico 1 corresponde a empresas o negocios que dicen ser o tener franquicias e incluye tanto empresas nacionales que han adoptado este sistema empresarial como una fórmula de expansión y crecimiento, Tomando como referencia que hasta el 2007 el sector presento una tasa del 22.9. Ver grafico 2.

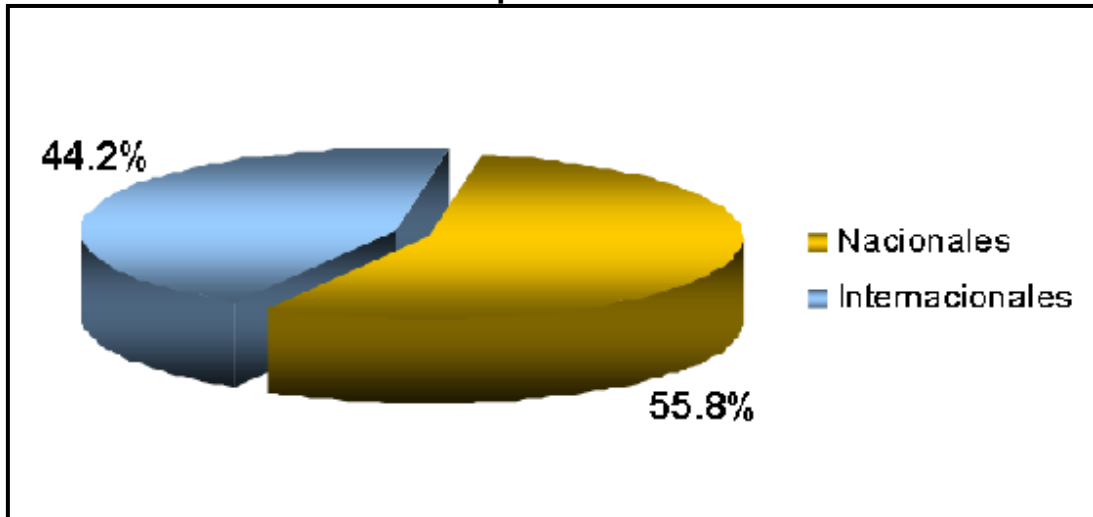
**Gráfica 2. Evolución de Franquicias en Colombia**



Fuente: Mas Franquicias. Evolución de las redes de la Franquicia Colombia, pagina 4. [En línea] <[www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion\\_franquicia\\_colombia\\_2007](http://www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion_franquicia_colombia_2007)>

De las empresas que dicen franquiciar su concepto de negocio en Colombia, el 55.8% son franquicias nacionales y el 44.2% restante corresponde a redes internacionales que tienen presencia en el país a través de franquicias. La participación de las franquicias nacionales creció en un 34.2% en los estudios realizados a finales del 2007 inicios 2008. Ver grafico 3.

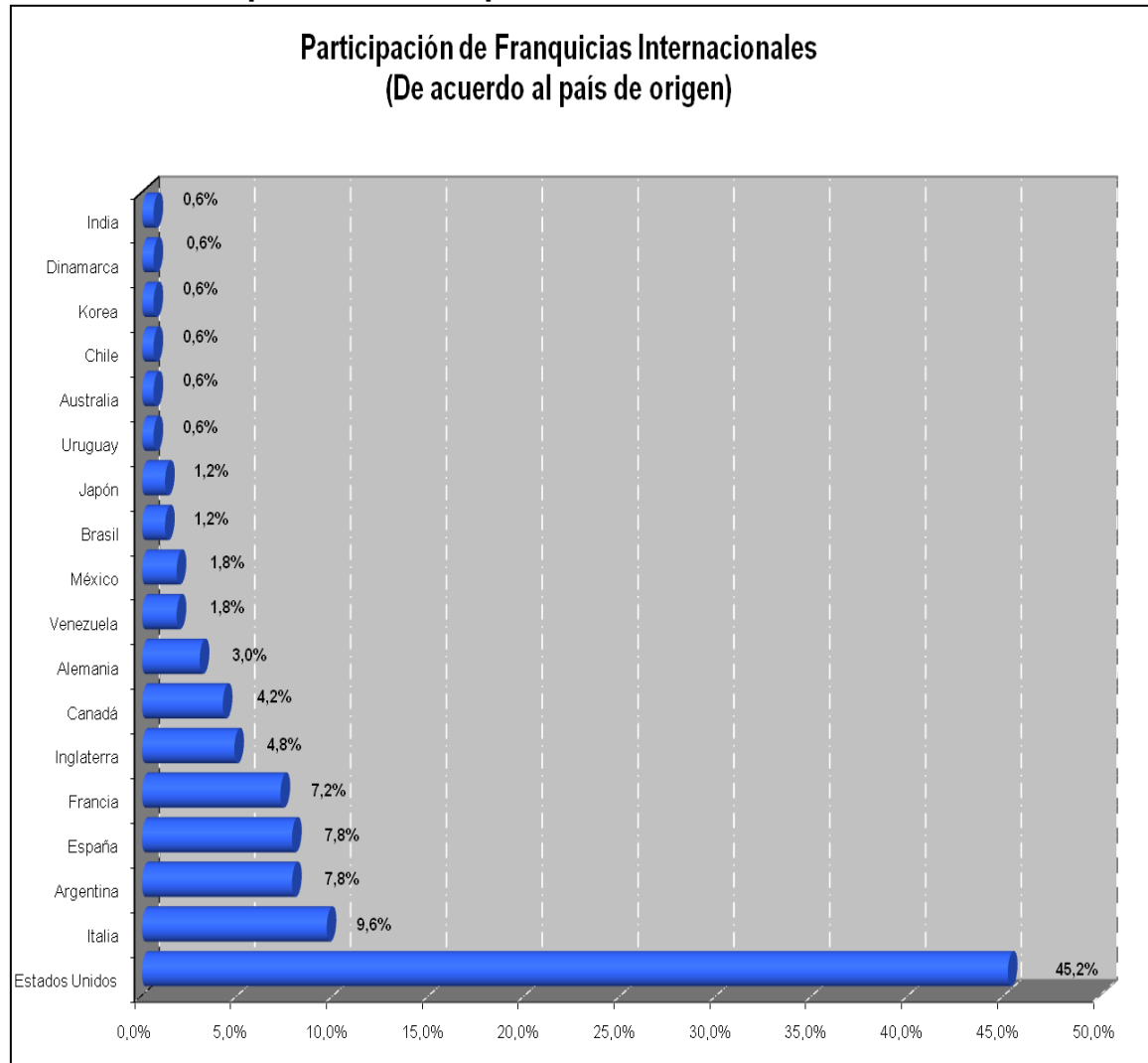
**Gráfica 3. Procedencia de las Franquicias en Colombia**



Fuente: Mas Franquicias. Evolución de las redes de la Franquicia Colombia, pagina 5. [En línea] <[www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion\\_franquicia\\_colombia\\_2007](http://www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion_franquicia_colombia_2007)>

Estados Unidos continua siendo el que más modelos de negocio tiene actualmente en Colombia país, representado por 75 franquicias, seguido de Italia con 16, Argentina con 13. Ver grafico 4.

**Gráfica 4. Participación de Franquicias internacionales en Colombia.**

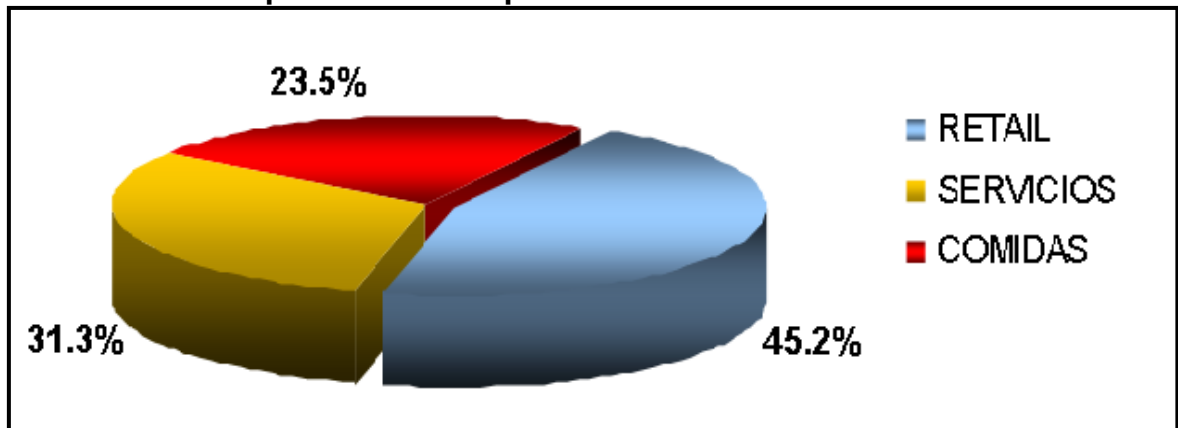


Fuente: Mas Franquicias. Evolución de las redes de la Franquicia Colombia, pagina 7. [En línea] <[www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion\\_franquicia\\_colombia\\_2007](http://www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion_franquicia_colombia_2007)>

Como se vive en un mundo lleno de cambios el sector retail es el más afectado por la participación de Franquicias internacionales dado su auge e importancia en la sociedad y a su vez sin restar importancia a los servicios y comidas, pues cada persona tiene necesidades básicas para suplir y que mejor manera de contribuir con una de ellas quizás de las vitales para desempeñarse en las actividades

diarias como es la comercialización o retail de prendas de vestir. Se muestra la necesidad e importancia del comercio. Ver grafico 5.

**Gráfica 5. Participación de Franquicias internacionales en Colombia.**



Fuente: Mas Franquicias. Evolución de las redes de la Franquicia Colombia, pagina 9. [En línea] <[www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion\\_franquicia\\_colombia\\_2007](http://www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion_franquicia_colombia_2007)>

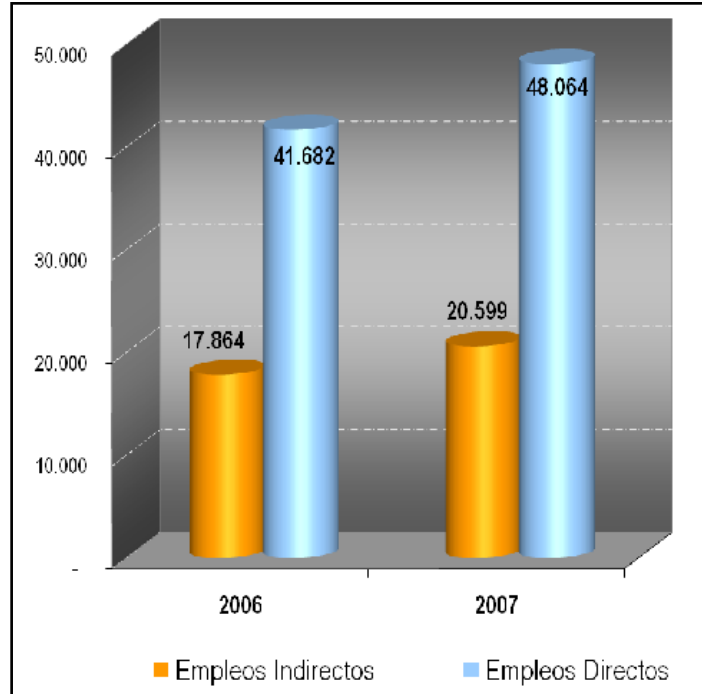
**Macrosector Retail:** representa el 45.2% incluye tiendas de ropa, tiendas de calzado y artículos de cuero, joyerías y bisuterías, farmacias, colchonerías, jugueterías, dulcerías, perfumerías, tiendas especializadas

**Macrosector Servicios:** 13.2% dentro del cual está servicios financieros, de consultoría, software, mensajería, salud y servicios para automóviles, centros de estética, centros de capacitación, centros de diversión y entretenimiento, lavanderías, agencias de viajes, agencias inmobiliarias, agencias de modelos.

**Macrosector comidas:** 23,5% de las redes que incluye sectores tales como los siguientes: Bares, restaurantes, heladerías, panaderías, pastelerías, reposterías, fruterías y establecimientos de comidas rápidas

**1.1.7. Aportes de las Franquicias en Colombia.** El mercado laboral colombiano ha presentado en los últimos años signos de contracción, donde solo se reciben ofertas orientadas desde el sector terciario y de manera clara lo que confiere a comercio; pues emplea personas desde profesionales, técnicos, trabajadores o estudiantes sin exigir un extensivo nivel de experiencia. A su vez presenta alternativas racionales para quienes ven en las franquicias una posibilidad de convertirse en empresario en los tiempos modernos. Ver grafico 6.

**Gráfica 6. Franquicia como generador de empleo en Colombia.**



Fuente: Mas Franquicias. Evolución de las redes de la Franquicia Colombia, pagina 15. [En línea] <[www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion\\_franquicia\\_colombia\\_2007](http://www.masfranquicias.com/presentaciones/presentacion.php?presentacion=evolucion_franquicia_colombia_2007)>

**1.1.8. La industria Textil y Confecciones.** La industria textil y de confecciones ha sido históricamente muy importante para Colombia en los últimos años ha cobrado importancia por el crecimiento que ha traído el aumento de las exportaciones y los tratados de preferencia arancelaria que han fomentado el comercio Internacional en este sector. La cadena textil.-confecciones en un área de las más importantes en Colombia en cuanto a generación de empleo y divisas.

Este aporte que el sector textil y de la confección ha dado a Colombia es indiscutible principalmente en el área de la moda femenina. Colombia cuenta con una amplia experiencia de más de 100 años en la producción de textiles y confecciones, (como lo es el caso de Fabricato y Coltejer-Kaltex); La mayor concentración de producción de textiles se encuentra en Bogotá, Antioquia y Atlántico con un 91,5% de las ventas en el 2009.

Actualmente Medellín es el centro de producción del sector en Colombia, pero con una creciente presencia de otras regiones como Bogotá, Cundinamarca y el Atlántico. Además es el centro confeccionista de camisas y pantalones con telas de algodón. Antioquia genera aproximadamente 60% de la industria

textil/confección mientras Bogotá, con una industria más joven, genera un poco más de 30%.

Colombia es uno de los principales centros de moda en Latinoamérica donde ferias como Colombiatex (sector textil) y Colombiamoda (confección y moda) reúnen a empresarios de varios países, destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los grandes avances en materia de moda. Colombiamoda 2009 confirmó el ingreso de 8.500 visitantes de los cuales 1400 eran visitantes extranjeros provenientes de 24 países. Colombiatex 2010 por su parte contó con 12.200 visitantes, de los cuales 1533 fueron visitantes internacionales de 44 países.

El sector de textiles y confecciones alcanzaron un nivel de producción de US\$ 5.14 millones en el 2008. En el 2009 se exportaron US\$1.219.274.770 millones. En donde el sector de confección registro con 1560 empresas exportaciones por US\$ 686, 605,559. El sector textil por su parte con 547 empresas exparto US\$ 532, 669,211 en el2009. Por consiguiente la comercialización textil y de confecciones sigue dando un alto nivel de inversión en Colombia, abordando la Franquicia como método (proveedor de mercancías) de comercialización.

**1.1.9. Factor Humano en la Industria.** Respecto al nivel de formación de los trabajadores las exigencias de la mano de obra por parte de las empresas siguen siendo altas en conocimientos técnicos. La educación textil disponible en Colombia se da en dos centros, en una facultad que lleva escasamente siete años funcionando en Medellín y de la que han salido por el momento 3 promociones, y la ofrecida por el SENA, el cual tiene dos centros tecnológicos dedicados al textil; en Bogotá sus estudios se centran en la confección, y en Medellín en telas.

En dicho centro se da una formación teórica combinada con prácticas en las empresas del sector. Dicho estudiante saldrá titulado como “Tecnólogo”, habiendo recibido formación en todo el proceso textil con énfasis en preparación de telares, hilanderías, tejido plano, tejido de punto, tintorería, acabados, laboratorio físico-químico y control de calidades. ASCOLTEX y el SENA han promovido la creación de una mesa sectorial donde reunir a los gerentes de producción de las empresas y a los responsables de la formación del SENA para debatir y conseguir que la preparación ofrecida por el centro sea adecuada a las necesidades de la industria, ya que algunos empresarios ven inapropiado el actual funcionamiento de esa formación. La mayoría de ellos afirma que la formación definitiva de los trabajadores es dada en mayor parte por la experiencia en las empresas.

**1.1.10. Comercialización Nacional.** El presente proyecto está direccionado al creciente comercio de prendas femeninas en la Ciudad de Bucaramanga, en los estratos 4, 5 y 6; dado que la comercialización ha sido durante décadas uno de los medios más generadores de ingresos para un país, conservando mercados con consumidores reales y potenciales del producto o servicio en venta. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede en el mercado.

En Colombia, el sector terciario representa aproximadamente el 50% del Producto; y específicamente el comercio es uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional.

El comercio interno de Colombia es un sector muy heterogéneo, en el que se está produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado.

**1.1.11. Importancia del comercio en el Mundo.** El comercio tiene una importancia creciente en el contexto económico mundial ya que la producción de prendas para vestir que se destinan al mercado externo e interno va creciendo de manera paralela con la población; a su vez contribuye a la generación de empleo para personas poco especializadas y con proyecciones de crecimiento profesional, dando paso al mundo moderno en el que el comercio no tiene límites y se convierte en la manera más factible de crear empresa bajo cualquier termino (producción, comercialización y/o servicios).

**1.1.12. Comercialización bajo el término Franquicia.** En un mundo en permanente cambio, cultural, social, político y económico, en el que las exigencias del mercado son cada vez mayores. Es por eso que surge el sistema de franquicias como un desarrollado método de comercialización que en la actualidad representa en este país más de un tercio del total del comercio minorista, y su sed de expansión hizo que la década del 90' se ve caracterizada por la internacionalización de este negocio.

Un sistema de franquicias es exclusivamente un método de comercialización, especialmente útil para la expansión empresarial, que necesita basarse en el éxito previo del franquiciador como gestor de su concepto de negocio.

Para comercializar una franquicia, el franquiciador debe conocer en qué mercado va a moverse, cual es su competencia, cuáles son sus clientes objetivos y como satisfacer sus necesidades y, sobre todo, dominar su concepto de negocio.

Todo esto es lo que debe transmitir a su franquiciado. Éste tomará la decisión de adquirir una franquicia con base a criterios tales como: la atracción del concepto de negocio, la inversión necesaria (y su retorno), el apoyo que espera recibir del franquiciador, los beneficios esperados, la oportunidad y la dimensión del riesgo a asumir.

Una de las ventajas es que la moda es una de las actividades que más emprendedores atrae en la franquicia. Y es precisamente el sistema de franquicias el que permite entrar en este sector con todas las ventajas de una marca ya organizada y con un nombre conocido. Son cada vez más los diseñadores y grandes marcas que optan por expandir su empresa a través de franquicias.

#### **1.1.13. Beneficios de comercializar prendas de vestir bajo el término “Franquiciado”.**

**Experiencia:** Las franquicias, son negocios que ya cuentan con unidades operando exitosamente.

**Apoyo:** Tendrá la ventaja de contar con estudios adelantados sobre dirección, mercadeo, estrategia de ventas y desarrollo, para estar siempre actualizado con las cambiantes condiciones del mercado.

**Reconocimiento de Marca:** Las marcas, atraen más clientes al negocio y proveen una ventaja competitiva que negocios independientes no tienen.

**Publicidad:** Publicidad profesionalmente, preparada y bien probada puede darle una amplia ventaja en un mercado altamente competitivo. Campañas publicitarias, conjuntas con la compañía franquiciantes y con otros franquiciatarios le pueden brindar exposición nacional con una inversión bastante menor que al hacerlo de manera individual.

**Selección del Lugar:** Recibirá asesoría al seleccionar un sitio y al adecuar su interior para optimizar el uso de los espacios de una manera muy eficiente.

**Simpleza:** Los Franquiciantes, tratarán de mantener su negocio tan simple como sea posible de manera que usted pueda concentrarse en las actividades que le darán más dinero.

**Amistad: Porque** las franquicias, tienden a atraer ciertos tipos de inversionistas con personalidades y estilos de hacer negocios muy similares, encontrará a mucha gente acorde a su manera de pensar creando lazos amistosos.

## 1.2. CONTEXTO GEOGRÁFICO

**Bucaramanga** es la capital del departamento de Santander, está ubicada sobre la cordillera Oriental. Su población asciende a los 716.512 habitantes. Ubicada a 400 km de Bogotá, la capital del país. Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga es un eje vial de importancia entre el interior del país y la frontera con Venezuela, igualmente es una ruta importante entre el interior y la Costa Atlántica. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional de Palonegro. El crecimiento vertiginoso de la ciudad se ha extendido a los vecinos municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma actualmente el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Su economía gira alrededor de la fabricación de zapatos y accesorios de cuero, similares, se desarrolla el 70% de la actividad joyera del país, igualmente las confecciones infantiles y el sector metalmecánico representan importantes cifras. Es también una ciudad educadora en la que se encuentran excelentes planteles educativos de educación secundaria y universitaria. Se conoce con los apodos de “ciudad bonita”, “ciudad de los parques”, “la ciudad más cordial de Colombia”.<sup>6</sup>

## 1.3. ASPECTOS LEGALES

Desde el punto de vista legal, la franquicia como contrato no aparece regulada en el ordenamiento jurídico, por lo que cabe definirla como un contrato atípico, precisamente por carecer de una regulación específica.

---

<sup>6</sup>Área Metropolitana de Bucaramanga. Jurisdicción. Bucaramanga. [En línea] <<http://www.amb.gov.co/jurisdiccion.html>>. [Citado el 19 de Febrero de 2012]

No por ello, deja de gozar de toda la protección legal y judicial. En efecto, partiendo del principio consagrado en el Artículo 6 de la Constitución Política de Colombia, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particular puede celebrar todos aquellos contratos que no estén expresamente prohibidos, complementando con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la causa del contrato, la cual no puede ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

En tal sentido, se puede señalar que en Colombia es plenamente válido la celebración de dicho contrato, que como algunos consideran, es un contrato marco, dentro del cual se desarrollan una serie de subcontratos: licencia de marca, asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de know how y de bienes entre otros.

El marco regulatorio legal se encuentra desde la Constitución Nacional, hasta la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio. En efecto, se parte del principio de legalidad y de autonomía de las partes, para pasar el régimen de las obligaciones, consagrado en el Código Civil, con el Código de Comercio, que regula el régimen de actos mercantiles y algunos de los subcontratos mencionados.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como:

- El decreto 2153 de 1992, que se refiere entre otros temas, a las normas sobre libre competencia.
- La decisión 486 de 2000 de la comunidad andina. Como el contrato de franquicia conlleva una concesión de marca, es necesario tener en cuenta la normatividad que regula este procedimiento. Por ellos, resulta aplicable esta decisión, especialmente el artículo 162, relativo a la licencia de marca.
- La circular externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La ley 256 de 1996 regulatoria de las acciones de competencia desleal, entre otras.

Por supuesto, que como la franquicia lleva implícita una serie de actos u operaciones económicas, estará regido igualmente por el Estatuto Tributario. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que a los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complemento de remesas si el pago implica transferencia de rentas al exterior.

**1.3.1. Proyecto de normalización.** El ministerio de Industria y Turismo en colaboración con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, han comenzado a desarrollar un proyecto de normalización con el fin de crear una primera norma donde se estipulen los requisitos básicos o mínimos para que un empresario franquiciador o franquiciado tenga unos parámetros de referencia para incursionar en el sistema. El objetivo final será establecer un sello de garantía y de seguridad, que integre unos requisitos básicos para toda empresa franquiciadora.

Este proceso integrará de forma voluntaria a todos los actores del sector, interesados en realizar un documento normativo que permita organizar (ordenar, regular y construir), los procesos y actividades de franquicias en Colombia como franquiciadores, franquiciados, consultores y gobierno, a quienes se ha invitado participar de cada una de las sesiones que programe el ICONTEC. Hasta el momento se han llevado a cabo las actividades pertinentes para este proceso, que ha contado con la asistencia de representantes de cada una de las partes. Para información general de este proceso Torno & Asociados publica las actas originales de cada una de las reuniones llevadas a cabo, en donde se podrán conocer los detalles del proceso y los avances.

Es necesario aclarar que la participación en el proceso normativo es voluntaria, tienen lugar todas las partes interesadas y nació como respuesta a la actual demanda del mercado, por parte de los empresarios nacionales que buscan:

Evitar desviaciones, ofertas fraudulentas (propósito transparencia y seriedad en estas actividades de franquicia).

Brindar información suficiente y clara a inversionistas (minimizar riesgo, no sustituye la responsabilidad ni la capacidad de las organizaciones ni garantiza el éxito).

Unificar terminología (definiciones técnicas asociadas con la gestión de las franquicias).

Establecer los elementos del proceso de franquicia, soporte técnico de la posible y futura reglamentación.

Fomentar la competitividad de las organizaciones del sector.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1. OBJETIVOS

**2.1.1. Objetivo General.** Elaborar un estudio de mercados que mediante información primaria y secundaria, determine las variables del mercadeo como demanda, oferta, canales, precios, comercialización, publicidad y promoción; frente a una comercializadora de prendas femeninas bajo el término de franquicia “Mango” en la ciudad de Bucaramanga, determinando su viabilidad comercial.

### 2.1.2. Específicos

- Definir y describir las líneas de las prendas femeninas bajo el término de franquicia “Mango” a comercializar, con sus características tangibles e intangibles, sus usos y especificaciones técnicas, mediante la consecución y análisis de información para conocer la tendencia del mercado.
- Determinar el mercado potencial y objetivo mediante la aplicación de instrumentos que permitan conocer cuál es la población a la cual se dirige las prendas femeninas bajo el término de franquicia “Mango”, para conocer las necesidades a cubrir.
- Establecer la demanda total y efectiva de las prendas femeninas en el mercado de Bucaramanga, que mediante la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias, estime la cantidad de prendas que compran en el año y proyectarlas a 5 años.
- Identificar la oferta actual de prendas femeninas, mediante un análisis de la competencia directa e indirecta, para conocer sus debilidades y fortalezas, el grado de competencia y su participación en el mercado de Bucaramanga.
- Precisar si existe demanda insatisfecha en la comercialización de prendas femeninas, mediante la información recopilada de la demanda y oferta, para evaluando las barreras de entrada al mercado en el mercado de Bucaramanga.
- Determinar los canales de comercialización actuales frente a la venta de prendas femeninas, identificando sus ventajas y desventajas, para la selección el canal más efectivo y adecuado para incursionar al mercado.
- Realizar un análisis de precios de la competencia de las comercializadoras de prendas femeninas más importantes de Bucaramanga, para fijar las estrategias de precios más convenientes para entrar al mercado.
- Diseñar un plan publicitario y promocional agresivo, mediante un riguroso análisis de los diferentes medios existentes en Bucaramanga, seleccionando las estrategias de mayor impacto, para dar a conocer las prendas femeninas de la franquicia Mango.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

**2.2.1. Definición, Usos y especificaciones del producto/servicio.** El servicio a prestar va a ser el de la comercialización de todas las líneas de prendas que ofrece “Mango”, a través de un punto en la ciudad de Bucaramanga.

Para trabajar la venta de prendas femeninas Mediante la Franquicia “Mango” la comercializadora debe comunicar exactamente en qué consiste cada línea, siendo clave del éxito para el negocio ofrecer algo que lo diferencie de la competencia.

Mango ofrecería a la nueva comercializadora un servicio integral, que abarcaría todos los aspectos de comercialización del producto, abasteciendo el stock de la tienda al inicio de cada temporada, permitiendo a la empresa realizar devoluciones de las prendas no vendidas de modo que se pagaría periódicamente un porcentaje del valor de las prendas vendidas.

La Comercializadora se acogerá dentro de las especificaciones establecidas por la franquicia “Mango” para comercializar se debe cumpliendo con requisitos como: vitrinas y cristalerías amplias, la iluminación de las tiendas y hasta los materiales como el cristal, madera y mármol e interiorismo de diseño exclusivo de Mango.

La comercializadora a través de la franquicia Mango da la facilidad de mostrar las tendencias de las nuevas temporadas y realizar compras a través del catálogo virtual o tienda on-line [www.mango.com](http://www.mango.com), compras que pueden realizarse a cualquiera de los diferentes países en los que se encuentre Mango (Europa, África, América, Oriente Medio, Asia y Oceanía), así como también existe la venta asistida por teléfono en cada punto Franquiciado.

Las compras realizadas por medio de catálogo virtual pueden ser canceladas con las tarjetas Visa, Visa Electrón, MasterCard, American Express, PayPal o con la tarjeta MNG-Davivienda, el precio del pedido incluye los gastos de envío, aduana y demás impuestos dependiendo del país destino, por lo cual en el momento de recibir el paquete no debe darse dinero adicional, el tiempo estimado para recibir los pedidos es de 02 a 05 días hábiles, en muy pocos casos dependiendo del país puede alargarse a 10 días hábiles, una vez sea recibido el pedido se cuentan 07 días hábiles en los que deben realizarse las devoluciones o cambios, comunicándose con el punto Franquiciado en el cual se realizó la compra, la devolución se debe realizar en su totalidad y las prendas deben estar en perfectas condiciones.

La nueva empresa atenderá al público en jornadas continuas, iniciando con atención al público de 9:30 a.m. a 9:00 p.m., con labores internas a las 9:00 a.m., de lunes a sábado, y los Domingos y Festivos entre las 9:30 a.m. y la 1:00 p.m. Tendrá al servicio de su clientela la facilidad de pago con tarjeta débito o crédito, y la asesoría profesional de personal con gran experiencia en este tipo de productos.

El producto a comercializar está destinado solo a mujeres, más bien jóvenes que deseen vestir a la moda, con prendas y complementos que poseen una calidad media-alta, caracterizado por la simplicidad y la ausencia de barroquismos, con un estilo 100% femenino que permitirá vender moda de calidad a buen precio, manejando tres líneas principales que serían:

- Casual: Una colección informal para descoordinar, dirigida a un público muy amplio que viste entre el Suit y el Casual. Ver imagen 1.

#### **Imagen 1 Ropa Casual**



Fuente: Mango Women Collection. Catalogue. Autumn Collection. Página 79. [En línea] <<http://shop.mango.com/AW/mango/catalogue/autumn-collection#/39>>

- Suit-Evening: Una apuesta segura de estilo formal y muy femenino, que cubre las ocasiones especiales de sofisticación. Ver imagen 2.

### Imagen 2 Ropa Suit-Evening



Fuente: Mango Women Collection. Catalogue. New Collection Ceremony. [En línea]  
<<http://shop.mango.com/AW/mango/catalogue/new-collection-ceremony#/7>>

- Sport-MNG Jeans: Marca tendencias de la temporada con prendas imprescindibles. Los Shorts, toreros y las camisetas de moda que ocupan un sitio preferente. Ver imagen 3

### Imagen 3 Ropa Sport-MNG Jeans



Fuente: Mango Women Collection. Catalogue. Autumn Collection. Página 57. [En línea] <<http://shop.mango.com/AW/mango/catalogue/autumn-collection#/28>>

Dentro de las prendas a comercializar que se encuentran dentro de las tres líneas manejadas por la marca "Mango" se contarían:

- **Blusas** de manga larga, manga corta, sisas, en tejido ligero, plano, semitransparente, tejidos satinados, blusas de encajes, drapeadas, de algodón, con diferentes aplicaciones como crochet, pliegues decorativos entre otros diseños y texturas, se manejarían las tallas small, médium y large (S, M y L). Ver imagen 4, Imagen 5.

#### Imagen 4 Blusas



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Partes de Arriba. [En línea]  
 <[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/partes-de-arriba/camisas/camisa-manga-corta-  
 algodon/?id=73200368\\_N1&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/partes-de-arriba/camisas/camisa-manga-corta-algodon/?id=73200368_N1&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912)>

#### Imagen 5 Blusas



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Partes de Arriba. [En línea]  
 <[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/partes-de-arriba/tops/top-halter-  
 lazada/?id=71205162\\_N1&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/partes-de-arriba/tops/top-halter-lazada/?id=71205162_N1&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912)>

- **Pantalones** diseño pitillo satinados, tobilleros estampados, de bota recta, entubada, campana, variedad de pantalones holgados con pliegues y

aplicaciones, en algodón entre otros de diferentes diseños y texturas, se manejarían las tallas 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16 y 18. Ver imagen 6, imagen 7.

### Imagen 6 Pantalones



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Pantalones y Jeans. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/pantalones/pitillo/pantalones-satinados-cremalleras/?id=71312262\\_4A&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/pantalones/pitillo/pantalones-satinados-cremalleras/?id=71312262_4A&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912)>

### Imagen 7 Pantalones



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Pantalones y Jeans. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/pantalones/pantalon-traje-recto/?id=71312158\\_OW&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/pantalones/pantalon-traje-recto/?id=71312158_OW&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347464922912)>

- **Vestidos** de manga larga, de manga corta, con diferentes diseños y aplicaciones, en texturas de algodón, de encajes, de seda, con cuello redondo y en punta, con degrade, asimétricos con cinturilla elástica entre otros diseños que se actualizan en cada temporada. Se encontraran en las tallas XS, S, M, L y XL. Ver imagen 8, imagen 9.

### Imagen 8 Vestidos



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Vestidos. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/vestidos/vestido-volantes/?id=73439179\\_02&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ie=1&m=&ts=1347464922912](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/vestidos/vestido-volantes/?id=73439179_02&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ie=1&m=&ts=1347464922912)>

### Imagen 9 Vestidos



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Vestidos. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/vestidos/cocktailfiesta/vestido-tirante-cruzado/?id=73439172\\_02&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ie=1&m=&ts=1347464922912](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/vestidos/cocktailfiesta/vestido-tirante-cruzado/?id=73439172_02&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ie=1&m=&ts=1347464922912)>

- **Chaquetas** tipo militar, smoking, Abrigo, entalladas, de cuero tipo biker, manga larga con cremalleras a los lados, elaboradas en tejido boucle, Denim, algodón, acolchadas, con aplicaciones como encajes a los bordes, tachuelas entre otras aplicaciones y diseños dependiendo de las colecciones por temporada; se manejarían las tallas XS, S, M, L, XL Ver imagen 10, imagen 11.

**Imagen 10 Chaquetas**



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Chaquetas. [En línea]  
<<http://shop.mango.com/CO/m/mango/prendas/short/?m=familia&v=22>>

**Imagen 11 Chaquetas**



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Chaquetas. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/chaquetas/cazadora-perfecto-ante/?id=73108162\\_B2&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347466732832](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/chaquetas/cazadora-perfecto-ante/?id=73108162_B2&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347466732832)>

- **Shorts** confeccionados en algodón, en tejido Denim, en Satín, tipo bermudas, de cintura alta, deshilachados en la parte baja, satinados, con aplicaciones de lentejuelas, tachés, estampados de flores se manejarían las tallas 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16 y 18. Ver imagen 12, imagen 13.

### Imagen 12 Shorts



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Shorts. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/short/short-chino-  
algodon/?id=73330025\\_OW&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347466732832](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/short/short-chino-algodon/?id=73330025_OW&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347466732832)>

### Imagen 13 Shorts



Fuente: Mango Women Colletion. Prendas. Shorts. [En línea]  
<[http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/short/short-  
lentejuelas/?id=73330026\\_02&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347466732832](http://shop.mango.com/CO/p0/mango/prendas/short/short-lentejuelas/?id=73330026_02&n=1&s=prendas&ie=1&m=&ts=1347466732832)>

Mango tiene un empaque propio que lo diferencia de los demás establecimientos, como comercializadora por medio de la Franquicia se maneja el mismo

establecido por la empresa, busca crear identidad, es fácil de llevar y agradable a la vista. Véase Imagen 14.

#### Imagen 14 Empaque Mango



Fuente: Autoras del Proyecto

**2.2.2. Productos sustitutos.** Los productos sustitutos están conformados por todas las marcas de ropa que buscan satisfacer los gustos y preferencias del mercado objetivo de la ciudad de Bucaramanga, de manera que los clientes de la nueva empresa pueden optar entre la oferta de estas marcas, o la franquicia de Mango. Dentro de las marcas sustitutas están:

- Studio F
- Americanino
- Fuera de Serie
- Travel
- Naf Naf
- Decko
- Chevignon
- Derek
- Margarita Di Marco
- Levis

**2.2.3. Productos Complementarios.** Las prendas a comercialización hacen parte del vestir femenino, son lo que ayudan a marcar la diferencia; tienen la capacidad de cambiar tremendamente un vestuario, tanto para un toque formal, informal de manera elegante y moderna.

**2.2.4. Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia.** Dentro de los atributos diferenciadores se van a tener presente los siguientes factores:

- Las prendas que se comercializaran son diseños exclusivos de Mango
- Se ofrecerá catalogo virtual para el cliente que por falta de tiempo no puede desplazarse más que del trabajo a su hogar
- contacto permanente con los compradores vía telefónica o Internet.
- Rebajas privadas antes de las promociones masivas.
- Punto de venta con características de iluminación, espacios y decoración atractivos para el cliente.

### **2.3. MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

**2.3.1. Mercado potencial.** El mercado potencial de esta nueva empresa es toda la población femenina mayor de 15 años del área metropolitana de Bucaramanga, incluyendo las turistas que visitan la ciudad, y las damas que vienen de otras ciudades a realizar actividades laborales o personales en Bucaramanga (población femenina flotante).

El mercado potencial estaría conformado por:

#### **Cuadro 1. Mercado potencial por estratos**

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACION</b>
<b>ESTRATO 4</b>	<b>48.369</b>
<b>ESTRATO 5</b>	<b>7.655</b>
<b>ESTRATO 6</b>	<b>8.148</b>

Fuente: Acueducto metropolitano de Bucaramanga/indicadores control social.

**2.3.2. Mercado objetivo.** Debido a las tendencias que maneja la empresa, se ha fijado como mercado objetivo, para la comercialización de prendas femeninas adquiridas bajo la franquicia Mango, las 31.194 mujeres de Bucaramanga que estén entre los 15 y los 44 años de edad, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. Ver Cuadro N°1 y Cuadro N° 2.

**Cuadro 2. Población Femenina**

EDAD	PORCENTAJE
0 – 4	7.33 %
5 – 9	8.00%
10 - 14	8.66%
15 – 19	8.89%
20 – 24	9.04%
25 – 29	8.61%
30 – 34	7.42%
35 – 39	7.20%
40 – 44	7.46%
45 – 49	6.64%
50 – 54	5.22%
55 – 59	4.20%
60 – 64	3.31%
65 – 69	2.61%
70 – 74	2.15%
75 - 79	1.49%
80 y mas	1.77%

Fuente: DANE, Proyecciones de Población Municipales por edad Año 2010.

**Cuadro 3. Población Femenina por estratos**

Estrato	Habitantes	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44
Estrato 4	48.369	4.300	4.372	4.164	3.589	3.482	3.608
Estrato 5	7.655	680	692	659	568	551	571
Estrato 6	8.148	724	736	701	604	586	607
<b>TOTAL</b>	64.172	5.704	5.800	5.524	4.761	4.619	4.786
<b>TOTAL POBLACION FEMENINA ESTRATOS 4,5 Y 6 ENTRE 15 Y 44 AÑOS = 31.194</b>							

Fuente: Estimación de las Autoras.

Para determinar la cantidad de personas que se encuestarían por estrato se toma el porcentaje de participación por estratos sobre la totalidad de la población femenina y el resultado obtenido sobre la totalidad de la muestra.

Siendo así de 31.194 mujeres 23.515 pertenecen al estrato 4 conformando el 75.34%, que al multiplicarlo por 365 que es la cantidad de la muestra permitió calcular, que se deberían encuestar 275 personas de género femenino entre los 15 y 44 años de edad, pertenecientes al estrato 4.

**Cuadro 4. Población femenina por estratos a encuestar**

<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Estrato 4	275	75,34%
Estrato 5	43	11,78%
Estrato 6	47	12,88%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estimación de las Autoras.

## **2.4. LA DEMANDA**

El comercio tiene una importancia creciente en el contexto económico mundial ya que la producción de prendas para vestir que se destinan al mercado externo e interno van creciendo de manera paralela con la población. Estando en un mundo de permanente cambio, cultural, social, político y económico, en el que las exigencias del mercado son cada vez mayores, es por eso que surge el sistema de franquicias como un desarrollado método de comercialización que en Colombia representó más de un tercio del total del comercio minorista.

Hace 40 años cuando se empezaron a construir centros comerciales en Bucaramanga la idea era crear espacios donde se agruparan algunos almacenes bajo características como seguridad, comodidad, fácil acceso, poco a poco estos lugares fueron adquiriendo vida propia y empezaron a convertirse en sitios importantes dentro del desarrollo económico de la ciudad, con el paso del tiempo se han ido transformando y modernizando hasta volverse parte esencial de la vida diaria de muchas personas y fuente de desarrollo.

Según estudios de Fenalco y Raddar sobre el consumo en Bucaramanga los centros comerciales han estado por encima de las ventas de las grandes cadenas de almacenes, entre ellos Cuarta Etapa ha generado 300 nuevos clientes. El Centro Comercial Megamall reporta un promedio mensual de visitas de 380.000 personas, cifra que viene en crecimiento. Adicionalmente mantiene una ocupación del 96 por ciento de sus locales. Mientras tanto otros establecimientos han ejecutado inversiones para modernizar y ampliar las instalaciones como La Quinta y Cañaveral.

Si Santander está conformada en más de 50% por población femenina y las mujeres adquieren o influyen en la compra de más del 80% de todos los productos y servicios, se sitúa en la actualidad como ente regulador de decisiones de compra no solo en áreas que para ellas son tradicionales como lo es la moda sino también

en alimentación y demás complementos necesarios para la llevar una buena calidad de vida.

Por consiguiente la demanda en comercialización de prendas de vestir femeninas siguen presentando un alto nivel de inversión nacional e internacionalmente abordando la Franquicia como método (proveedor de mercancías) de comercialización.

## **2.4.1. Investigación De Mercados**

**2.4.1.1 Planteamiento del problema.** La comercialización de prendas de vestir femeninas de estilo casual para el mercado objetivo, representadas en marcas nacionales y extranjeras, pero no locales, se viene desarrollando en almacenes ubicados en los centros comerciales de Cabecera, y en Megamall, con rangos de precios asequibles solo a estratos medios y altos; estos almacenes promocionan su servicio y productos a través de los medios de comunicación tradicionales, y ofrecen descuentos en las prendas de colecciones anteriores; aún así, no se cuenta con información concreta, de fuentes secundarias, relacionada con estas variables de mercado, por lo que es muy importante hacer la investigación de mercados que ayude a definir la factibilidad comercial de crear una comercializadora de prendas para vestir femeninas mediante la franquicia Mango, dirigida a las mujeres entre los 15 y 44 años de edad pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

### **2.4.1.2. Necesidades de información.**

- Información sobre la demanda, para conocer el perfil del consumidor e identificar las necesidades sobre las características del producto que se desea.
- Información sobre la demanda insatisfecha, para conocer variables que identifican el descontento de la población con respecto al producto que actualmente reciben.
- Información obtenida a través del cliente sobre la competencia, para conocer las demás empresas, que ofrecen actualmente productos similares, identificando sus características y formas de presentación.
- Información sobre el mercado objetivo, para caracterizar y distinguir este mercado del potencial y así delimitar el producto a ofrecer.
- Información sobre el canal de comercialización, publicidad y promoción, para conocer las expectativas de los clientes, y así utilizar los medios adecuados para ofrecerles el producto.

- Información sobre el costo del producto y la disponibilidad económica, para poder brindarles un producto ideal a precios razonables.
- Información sobre la evolución histórica de la demanda, para comprender y conocer las tendencias futuras de este sector y clase de productos.

### 2.4.1.3. Ficha Técnica

**Cuadro 5. Ficha Técnica de la demanda**

Tipo de Investigación	de	Exploratorio: porque facilita la indagación del mercado para conocer sus gustos y preferencias con respecto al producto a comercializar. Descriptivo: a través de la información recolectada, analizada y tabulada se describen las características de la población objetivo en relación a gustos, preferencias y requerimientos.
Método de Investigación	de	Observación: Permite la recopilación y registro de información sobre el comportamiento o conducta de la población objetivo. Deductivo: parte de los datos generales recopilados y aceptados como válidos en el sector, para llegar a conclusiones particulares de la población objetivo.
Fuentes de Información	de	Primarias: Para lo cual se diseñará una encuesta dirigida al mercado objetivo. Secundarias: Información extractada de proyectos de factibilidad, consultas en libros, Internet, Cámara de Comercio, Departamento Nacional de Estadística (DANE).
Técnicas de Investigación	de	Encuesta
Instrumento para recolectar información	para	Cuestionario estructurado que permite proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo breve y facilita obtener, cuantificar, analizar e interpretar datos. (Anexo a la encuesta).
Modo de Aplicación	de	Directo
Definición de población	de	Población objetivo: Las 31.194 mujeres Elemento muestral: mujeres entre los 15 y 44 años Unidad muestral: hogares, viviendas, apartamentos, oficinas empresas de pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.
Determinación de la muestra	de	El método de recolección de información será probabilístico aleatorio estratificado simple, el cual se obtiene mediante la siguiente fórmula:

	$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N-1) e^2 + Z^2 \times p \times q}$ <p>Donde:  N = Población = 31.194 mujeres de 15 – 44 años  Z = Nivel de confiabilidad, 95% = 1,96  e = Error estimado, 5% = 0,05  p = Probabilidad de éxito, 50% = 0,5  q = Probabilidad de no éxito, 50% = 0,5  n= número de muestras (encuestas)  Reemplazando la ecuación se tiene:</p> $n = \frac{(1.96)^2 \times 31.194 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 (31.194 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$ <p>n = 365 encuestas</p>
Marco muestral o censal	Estrato 4 = 275 Estrato 5 = 43 Estrato 6 = 47 Total 365
Alcance	Población femenina del Municipio de Bucaramanga
Tiempo de aplicación.	1 mes. (Febrero 01 a Febrero 28)

Autoras del proyecto

**2.4.2. Tabulación y presentación y análisis de resultados.** De acuerdo con la aplicación del instrumento de medición como la encuesta a las mujeres en edades entre los 15 y 44 años de Bucaramanga se encontró los siguientes resultados:

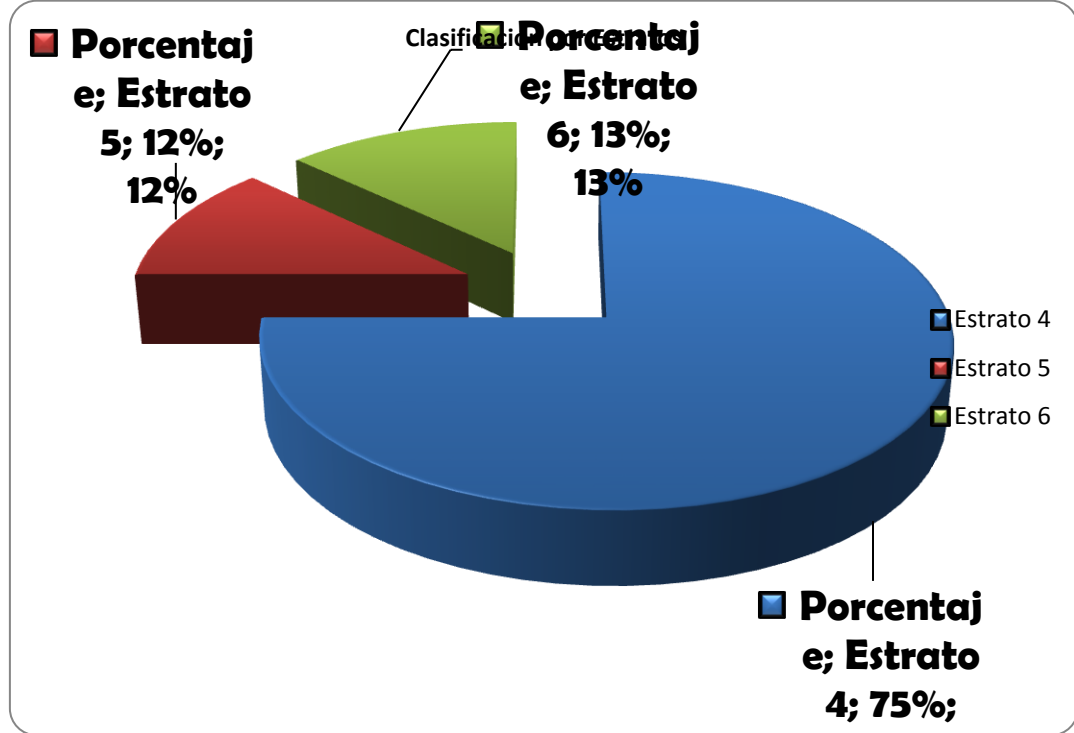
**Pregunta 1. ¿A qué estrato pertenece usted?**

**Cuadro 6. Clasificación por Estratos**

Descripción	Total de mujeres	Porcentaje
Estrato 4	275	75%
Estrato 5	43	12%
Estrato 6	47	13%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 7. Clasificación por Estratos**



Fuente: Autoras del Proyecto

Se logro precisar que del 100% de las mujeres entre los 15 a 44 años, el 75% se encuentran en el estrato 4, el 13% en el estrato 6 y el restante 12% en el estrato 5. Lo anterior demuestra el gran potencial de mercado que se encuentra en el estrato 4, donde su mayor énfasis comercial a satisfacer plenamente las necesidades de éste segmento predominante.

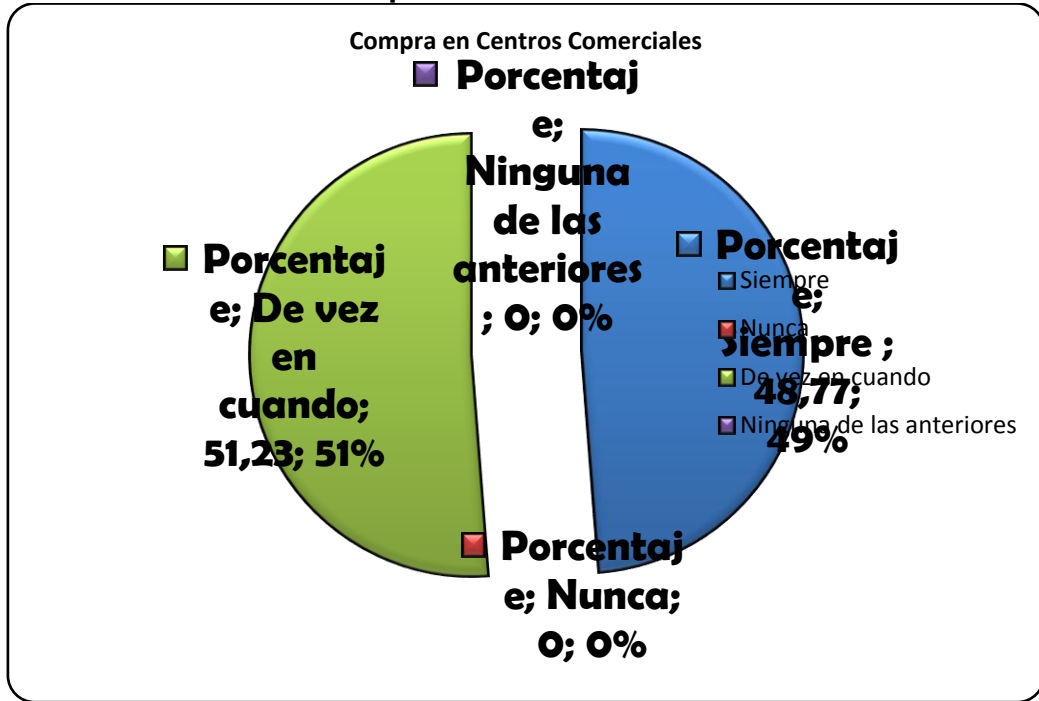
**Pregunta 2. ¿Acostumbra usted comprar ropa en los grandes centros comerciales?**

**Cuadro 7. Frecuencia de Compra en Centros Comerciales**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	178	49%
Nunca	0	0%
De vez en cuando	187	51%
Ninguna de las anteriores	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 8. Frecuencia de Compra en Centros Comerciales**



Fuente: Autoras del Proyecto

Para la comercializadora es primordial la frecuencia de compra en Centros Comerciales; con un porcentaje del 49% (siempre) y 51% (de vez en cuando) dato importante para la ubicación de la nueva tienda de prendas femenina Mango, y que define el perfil del cliente objetivo.

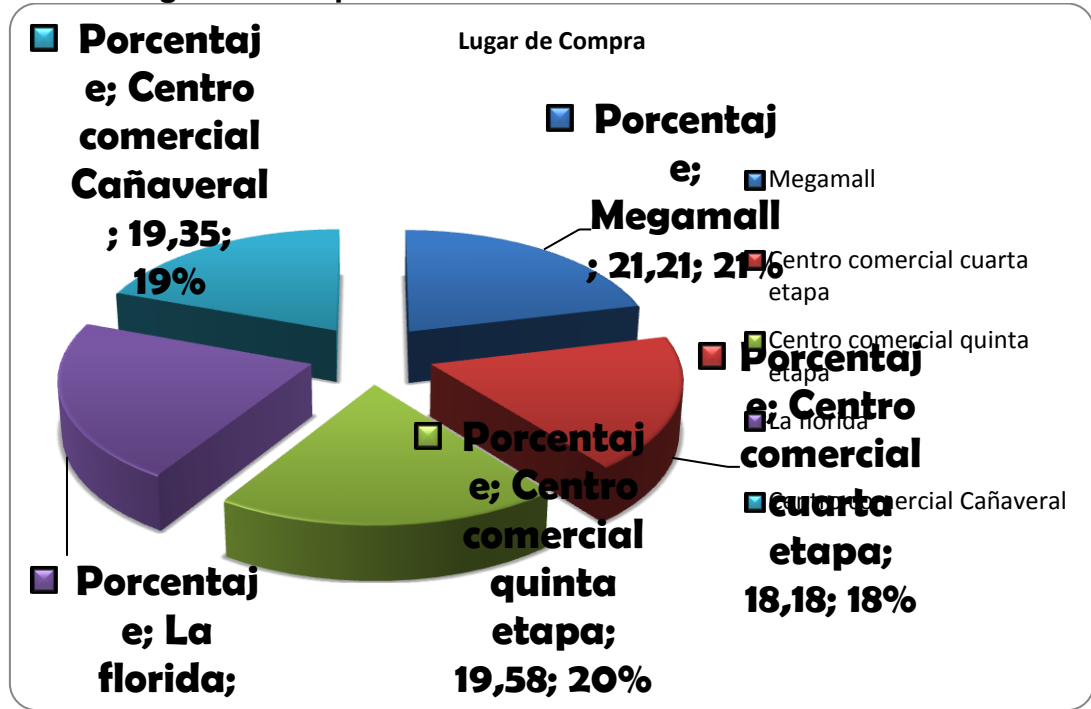
**Pregunta 3. ¿En cuál de los siguientes centros comerciales acostumbra comprar ropa?**

**Cuadro 8. Lugar de Compra**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Megamall	91	21,21%
Centro comercial cuarta etapa	78	18,18%
Centro comercial quinta etapa	84	19,58%
La florida	93	21,68%
Centro comercial Cañaverl	83	19,35%
<b>TOTAL</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

Gráfica 9. Lugar de Compra



Fuente: Autoras del Proyecto

Los Centros Comerciales de preferencia al momento de ir de compras son La Florida con un porcentaje de 21,68%, Megamall con 21,21% y en tercer lugar está la Quinta con 19,58%; esta información se convierte en un factor muy importante a tener en cuenta para definir la ubicación de la comercializadora.

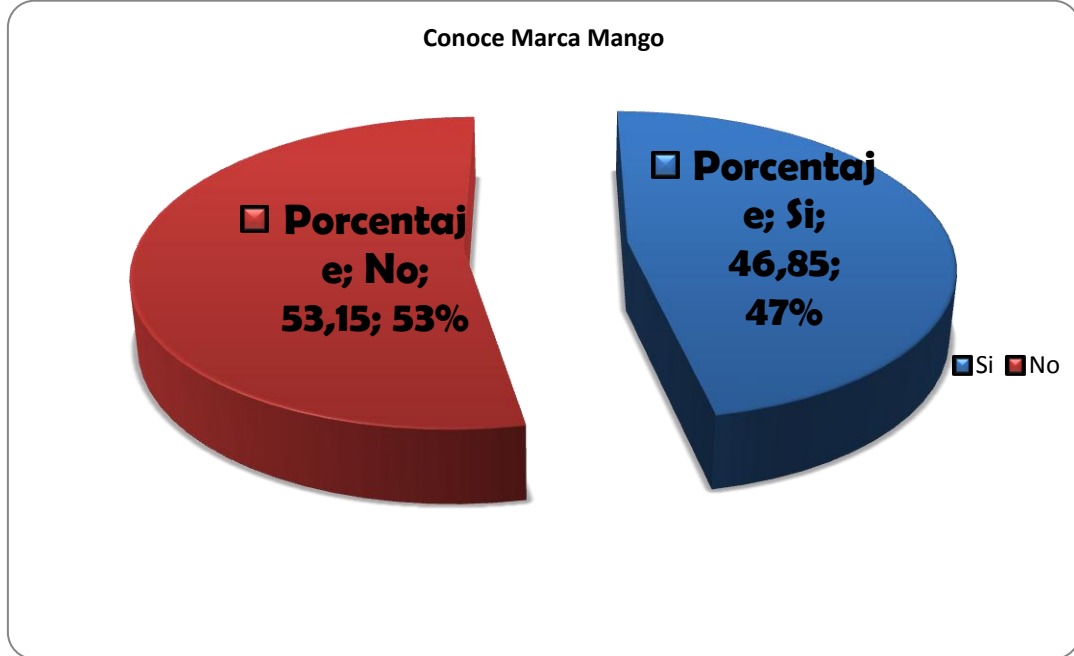
**Pregunta 4. ¿Conoce usted la marca Mango?**

Cuadro 9. Conocimiento de la Marca Mango

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	171	46,85%
No	194	53,15%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 10. Conocimiento de la Marca Mango**



Fuente: Autoras del Proyecto

Con el 46,85% de conocimiento de la Marca Mango, lo que se interpreta como un porcentaje estimado que la población objetivo no desconoce del todo los productos a ofrecer mediante la comercializadora. En esta misma medida, se entiende que a pesar de no existir tienda Mango en la ciudad, ya hay conocimiento de sus productos facilitando su penetración en el mercado local.

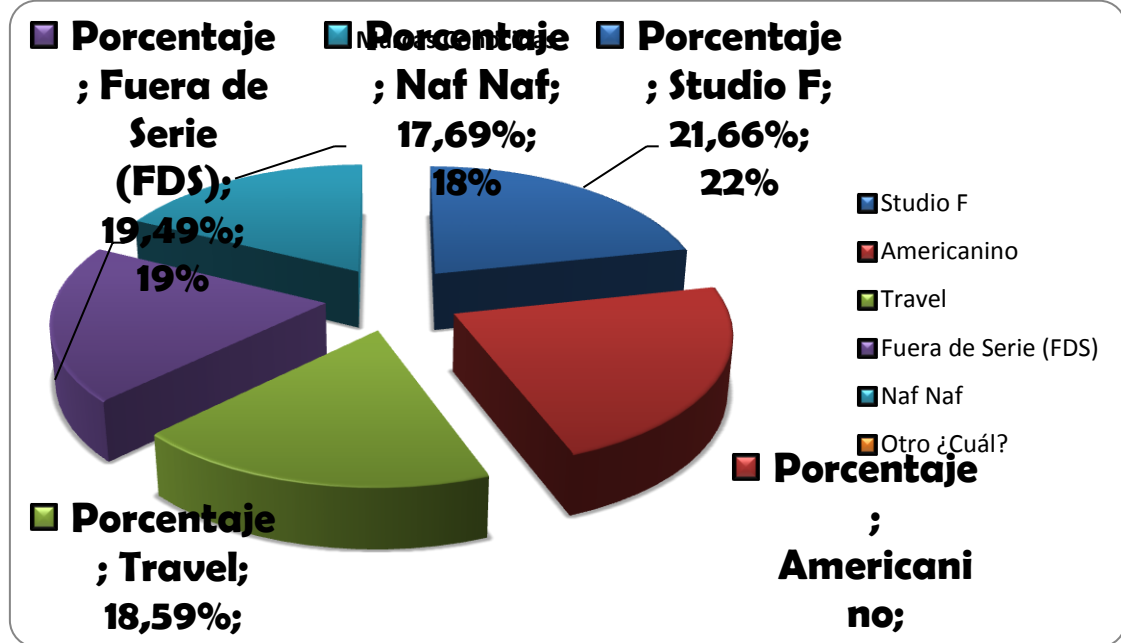
**Pregunta 5. ¿Qué marcas conoce usted?**

**Cuadro 10. Marcas Conocidas**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Studio F	120	21,66%
Americanino	125	22,56%
Travel	103	18,59%
Fuera de Serie (FDS)	108	19,49%
Naf Naf	98	17,69%
Otro ¿Cuál?	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>554</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

Gráfica 11. Que marcas conocen



Fuente: Autoras del Proyecto

Para la comercializadora es importante el conocimiento de la población objetivo de otras marcas, dado que el conocer diferentes marcas les permite comparar estilos, variedad, dando acceso a incluir en su lista la Marca Mango. Es muy pareja la distribución de estos porcentajes, lo que indica la competencia publicitaria tan fuerte que se presenta entre estas marcas, competencia a la que se unirá la nueva empresa.

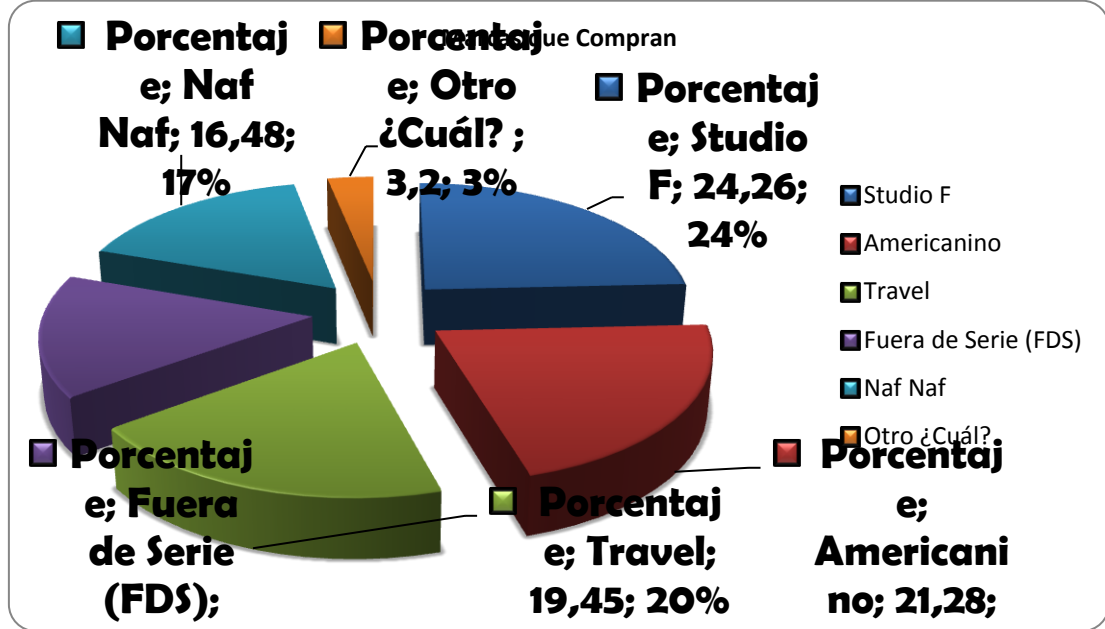
#### Pregunta 6. ¿Qué marcas compra usted?

Cuadro 11. Marcas que compran

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Studio F	106	24,26%
Americanino	93	21,28%
Travel	85	19,45%
Fuera de Serie (FDS)	67	15,33%
Naf Naf	72	16,48%
Otro ¿Cuál?	14	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>437</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

Gráfica 12. Marcas que compran



Fuente: Autoras del Proyecto

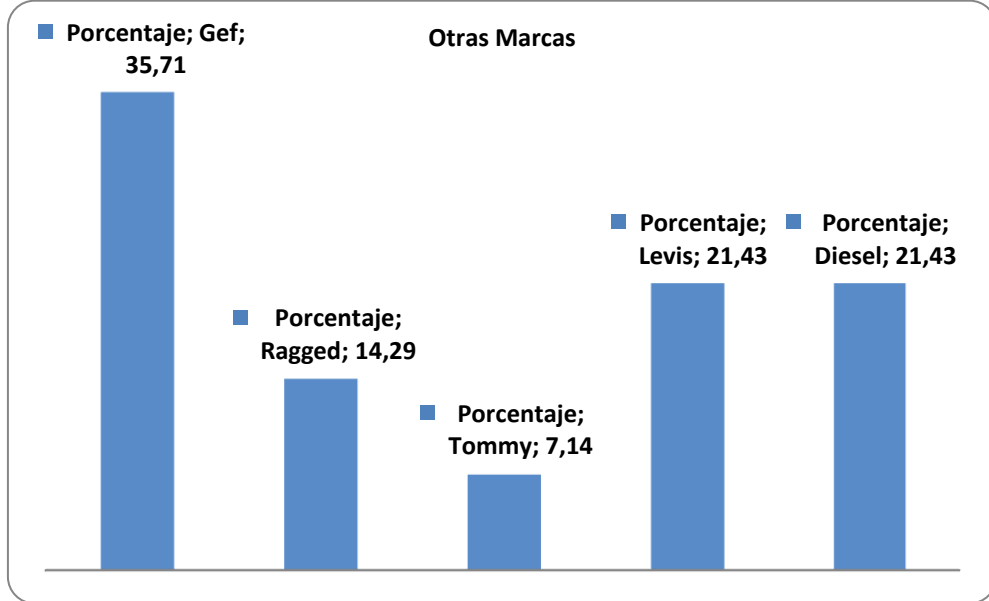
Este mercado está siendo liderado por Studio F (24,26%), muy seguido por las otras cuatro marcas, entre las que se distribuyen la demanda de prendas de vestir de la población objetivo. Esta es la competencia directa del proyecto, y representa la oferta existente.

Cuadro 12. Otras marcas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Gef	5	35,71
Ragged	2	14,29
Tommy	1	7,14
Levis	3	21,43
Diesel	3	21,43
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 13. Otras marcas**



Fuente: Autoras del Proyecto

Se denota que la población objetivo es consumidora de las Marcas mediante Franquicia que se encuentran en el mercado actualmente; aunque con un porcentaje del 3,2 de los encuestados, pero permite encontrar un nivel de aceptación.

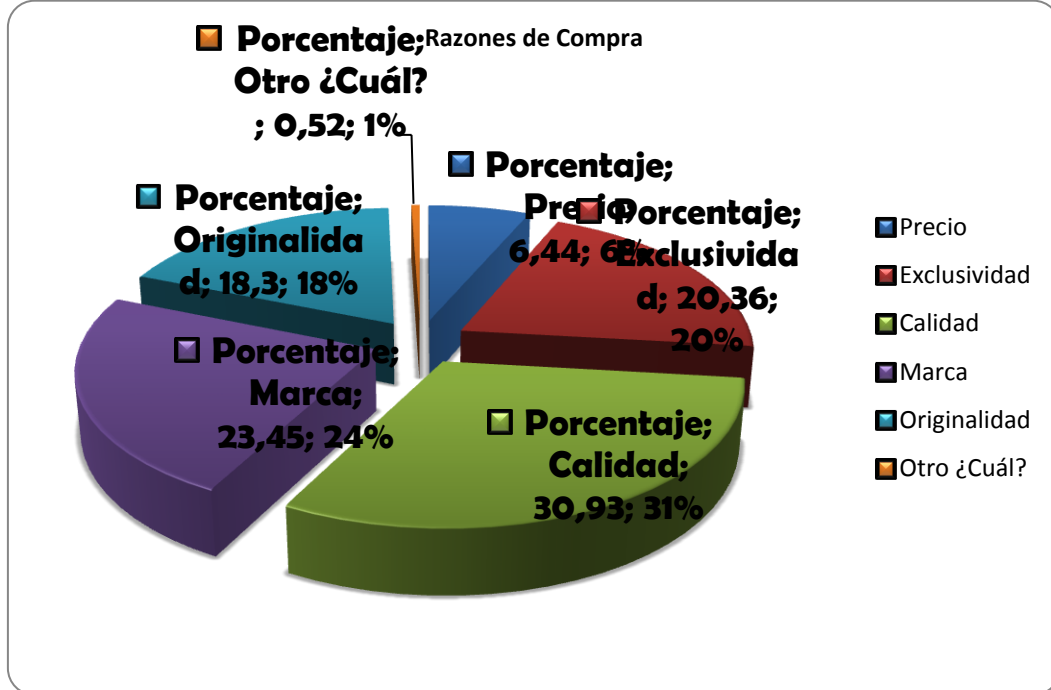
**Pregunta 7. ¿Por qué compra la marca indicada?**

**Cuadro 13. Razones de Compra**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Precio	25	6,44%
Exclusividad	79	20,36%
Calidad	120	30,93%
Marca	91	23,45%
Originalidad	71	18,3%
Otro ¿Cuál?	2	0,52%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 14. Razones de Compra**



Fuente: Autoras del Proyecto

Para la comercializadora son apreciables las razones de compra de los futuros clientes, ya que permite tener pautas claras en el servicio al cliente, resaltando que los tres primeros motivos al momento de comprar son por calidad, marca y exclusividad.

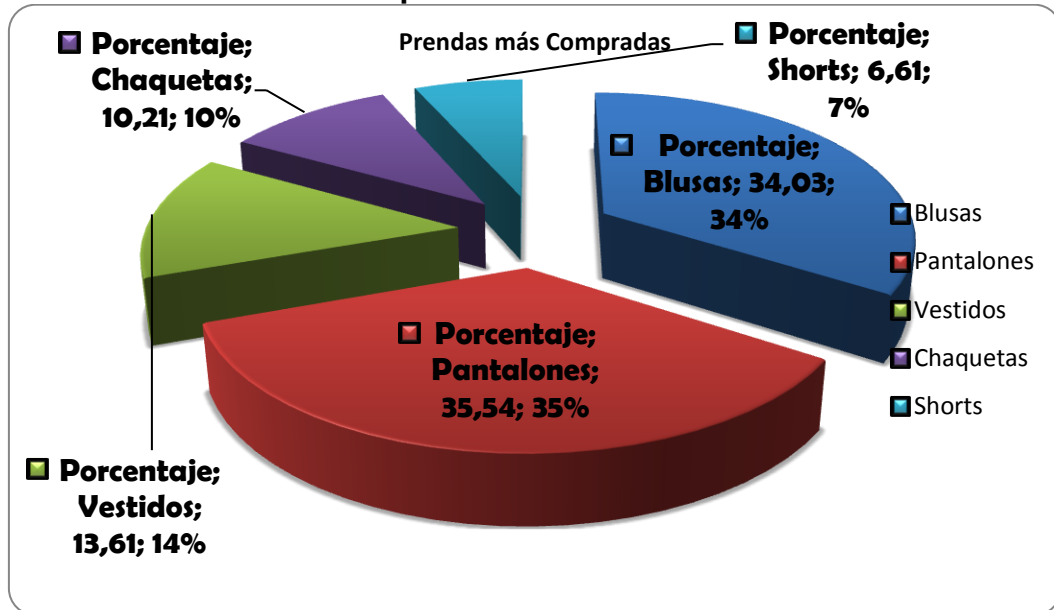
**Pregunta 8. ¿Cuándo compra qué compra con mayor frecuencia?**

**Cuadro 14. Prendas más Compradas**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Blusas	124	34,03%
Pantalones	130	35,54%
Vestidos	50	13,61%
Chaquetas	37	10,21%
Shorts	24	6,61%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 15. Prendas más Compradas**



Fuente: Autoras del Proyecto

Al detallar que las prendas más compradas son los pantalones con un porcentaje de 36% y le siguen las blusas con el 34%, siendo para la comercializadora un punto a favor dado que estas prendas se distribuyen muy bien en la Marca Mango.

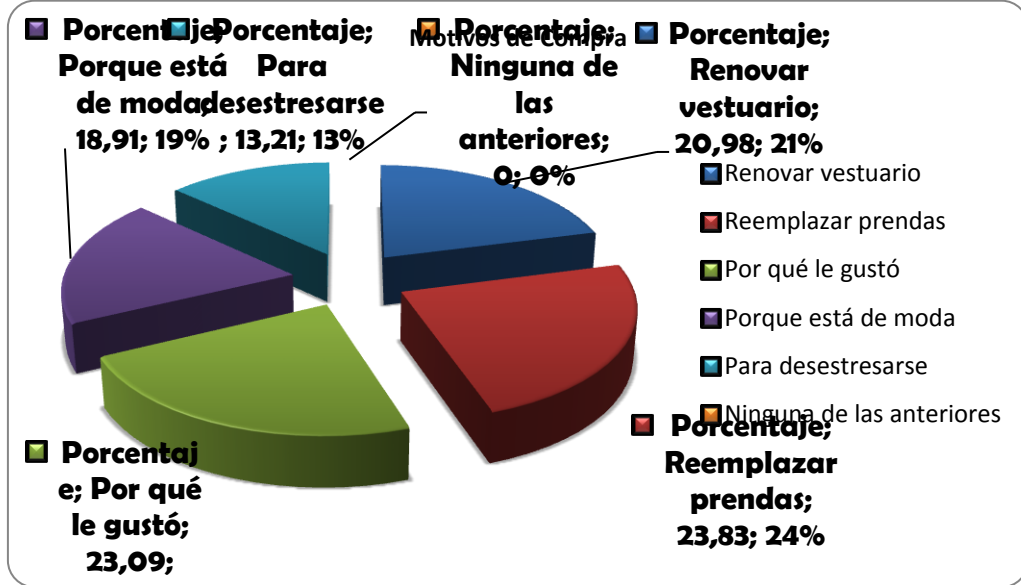
**Pregunta 9. ¿Por qué compra?**

**Cuadro 15. Motivos de Compra**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Renovar vestuario	81	20,98%
Reemplazar prendas	92	23,83%
Por qué le gustó	89	23,09%
Porque está de moda	73	18,91%
Para desestresarse	51	13,21%
Ninguna de las anteriores	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 16. Motivos de compra**



Fuente: Autoras del Proyecto

Se logro precisar que los motivos de compra el 13% corresponde por desestresarse, el 19% porque está de moda, el 21% por renovar vestuario, el 23% porque le gusto y el 24% por reemplazar prendas. Lo anterior demuestra que de una u otra forma es un mercado potencialmente activo, con gustos definidos, impulsos y preferencias cuando al comprar se trata; se debe hacer énfasis en la satisfacción del mismo.

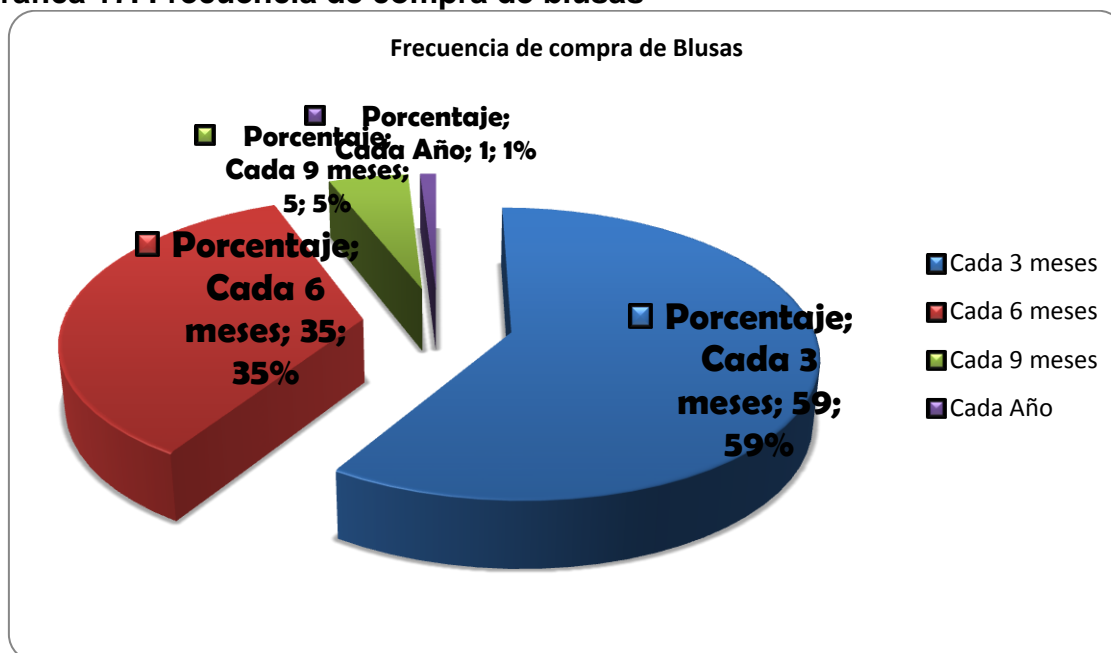
**Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia compra?**

**Cuadro 16. Frecuencia de compra de blusas**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
Cada 3 meses	73	59%	3	1,77
Cada 6 meses	44	35%	6	2,13
Cada 9 meses	6	5%	9	0,44
Cada Año	1	1%	12	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>		<b>4,43</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 17. Frecuencia de compra de blusas**



Fuente: Autoras del Proyecto

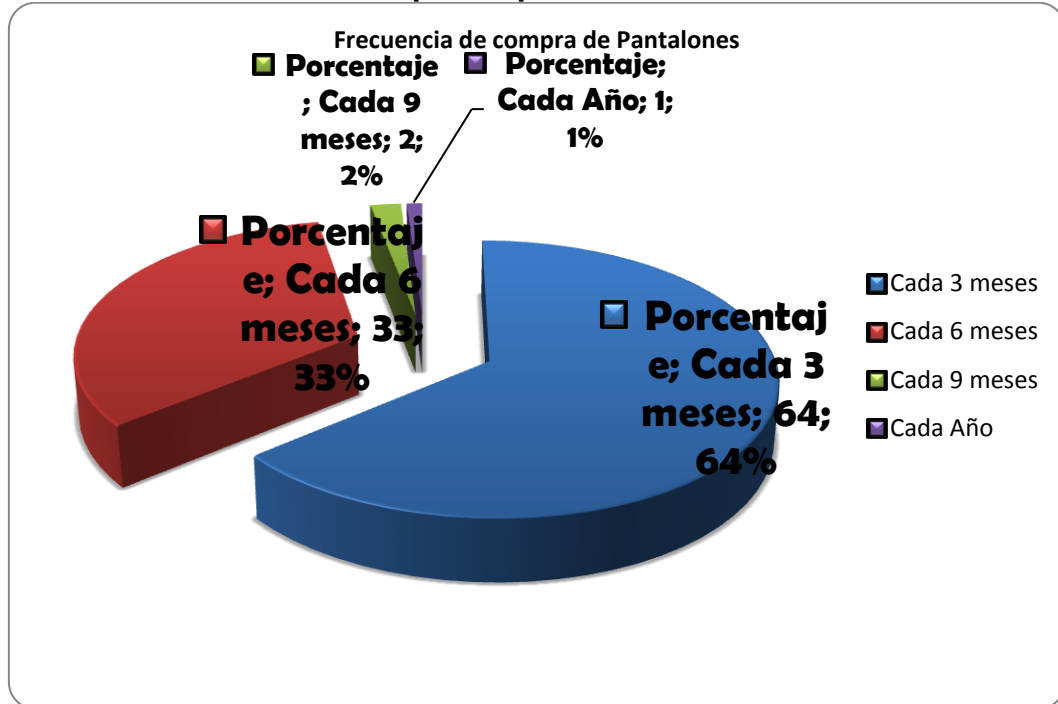
Del total de mujeres entre 14 y 44 años de edad que manifestaron comprar blusas el 59% las adquieren cada 3 meses y un 35 % cada 6 meses. Tan solo el 1% compra cada año; en promedio las mujeres adquieren las blusas cada 4 meses aproximadamente, información que debe tenerse en cuenta para el aprovisionamiento de mercancía que se pondría en venta en la nueva comercializadora.

**Cuadro 17. Frecuencia de compra de pantalones**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
Cada 3 meses	83	64%	3	1,92
Cada 6 meses	43	33%	6	1,98
Cada 9 meses	3	2%	9	0,21
Cada Año	1	1%	12	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>		<b>4,20</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 18. Frecuencia de compra de pantalones**



Fuente: Autoras del Proyecto

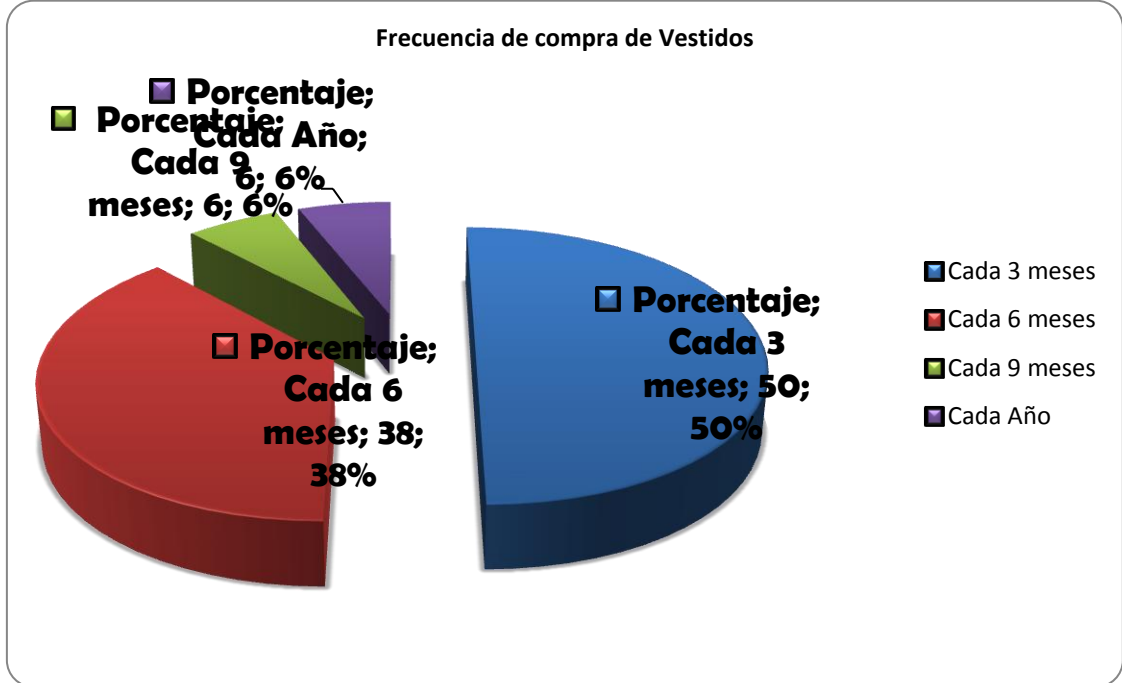
Al analizar los resultados se puede concluir que del 100% de mujeres entre los 14 y 44 años de edad que fueron encuestadas, el 64% compra cada 3 meses y el 33% cada 6 meses; tan solo el 3% manifestó comprar cada 6 meses y el 1% anualmente. Información a tener en cuenta para analizar la posible rotación de prendas que es base para el éxito de la futura comercializadora.

**Cuadro 18. Frecuencia de compra de vestidos**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
Cada 3 meses	25	50%	3	1,50
Cada 6 meses	19	38%	6	2,28
Cada 9 meses	3	6%	9	0,54
Cada Año	3	6%	12	0,72
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>		<b>5,04</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 19. Frecuencia de compra de vestidos**



Fuente: Autoras del Proyecto

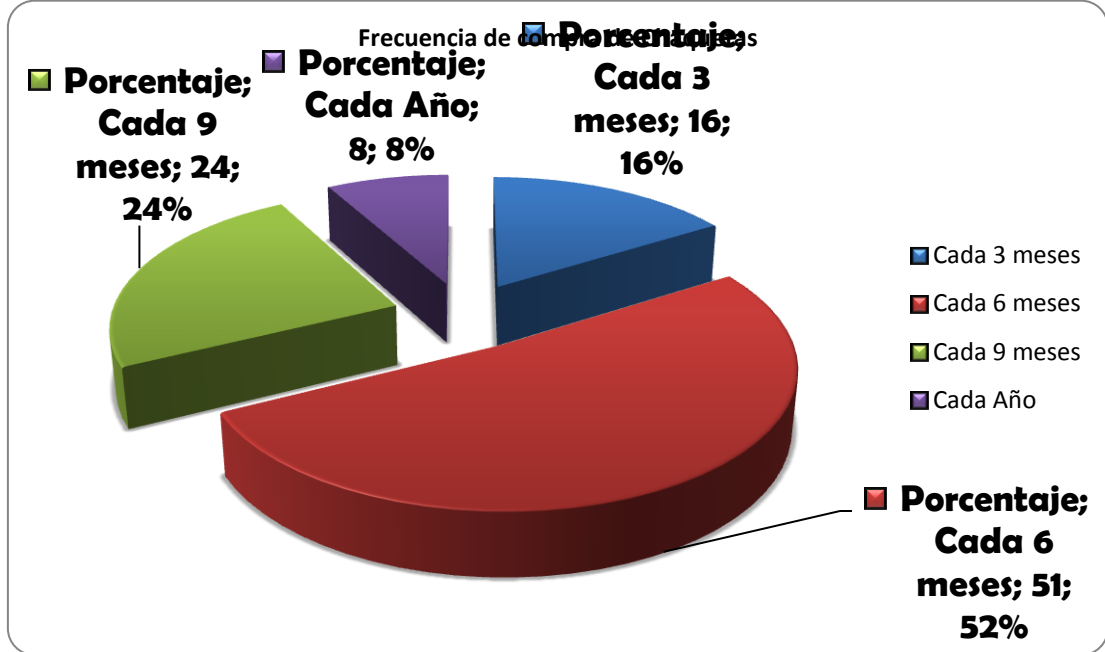
Del total de mujeres encuestadas el 50% compra con una frecuencia de cada tres meses vestidos, seguida del 38% de cada seis meses, lo que significa para la nueva comercializadora que aunque no es una prenda considerada base de vestir tiene gran influencia y como tal debe enfatizarse en la satisfacción de la población objetivo.

**Cuadro 19. Frecuencia de compra de chaquetas**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
Cada 3 meses	6	16%	3	0,49
Cada 6 meses	19	52%	6	3,08
Cada 9 meses	9	24%	9	2,19
Cada Año	3	8%	12	0,97
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>		<b>6,73</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 20. Frecuencia de compra de chaquetas**



Fuente: Autoras del Proyecto

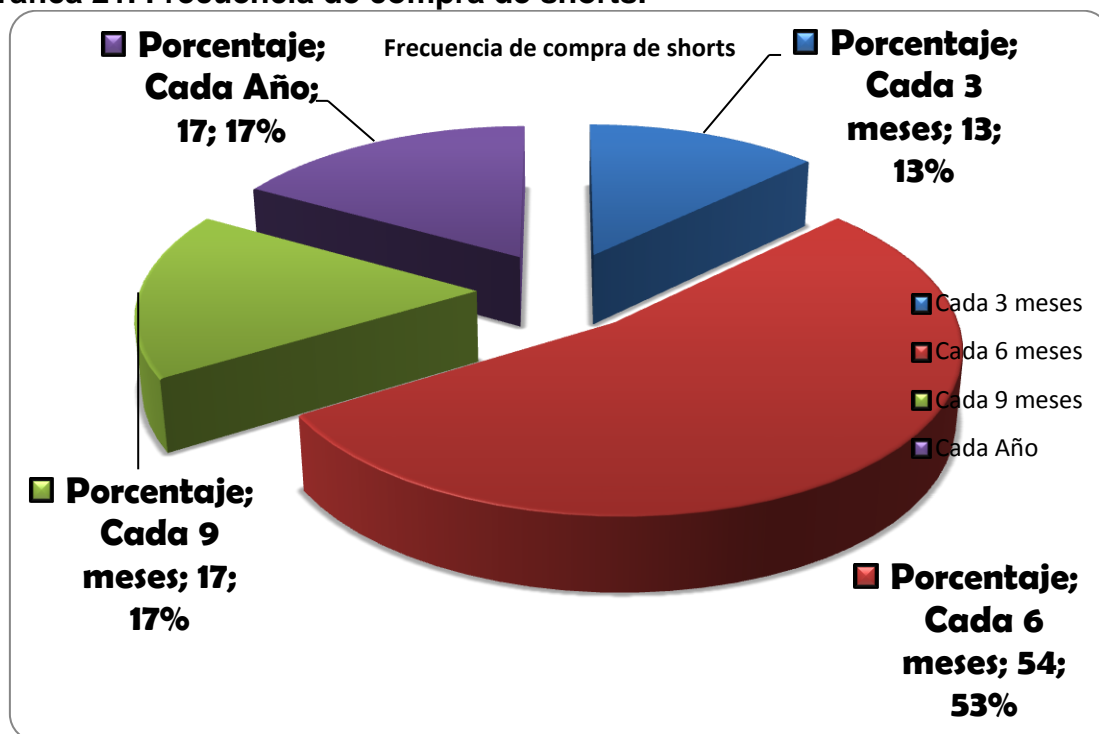
Según los resultados obtenidos de población encuestada, se denota que la frecuencia de compra de chaquetas es mayor cada seis meses con un 52% y cada 9 meses con un 24%; lo que significa que no es una prenda básica, de igual forma es importante y se deberá tener en cuenta para la solicitud de pedido y rotación del stock de mercancías con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes de la nueva comercializadora.

**Cuadro 20. Frecuencia de compra de shorts**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
Cada 3 meses	3	13%	3	0,38
Cada 6 meses	13	53%	6	3,25
Cada 9 meses	4	17%	9	1,50
Cada Año	4	17%	12	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>		<b>7,13</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 21. Frecuencia de compra de shorts.**



Fuente: Autoras del Proyecto

La preferencia por parte de las mujeres que hacen parte de la población objetivo se inclina en comprar shorts con mayor influencia cada seis meses con un porcentaje de 53% y cada nueve meses con un porcentaje de 17% al igual que cada año, lo que indica que no es una prenda base para la población objetivo; información que es relevante para el proyecto para determinar el stock de mercancías y lograr la satisfacción de los posibles clientes.

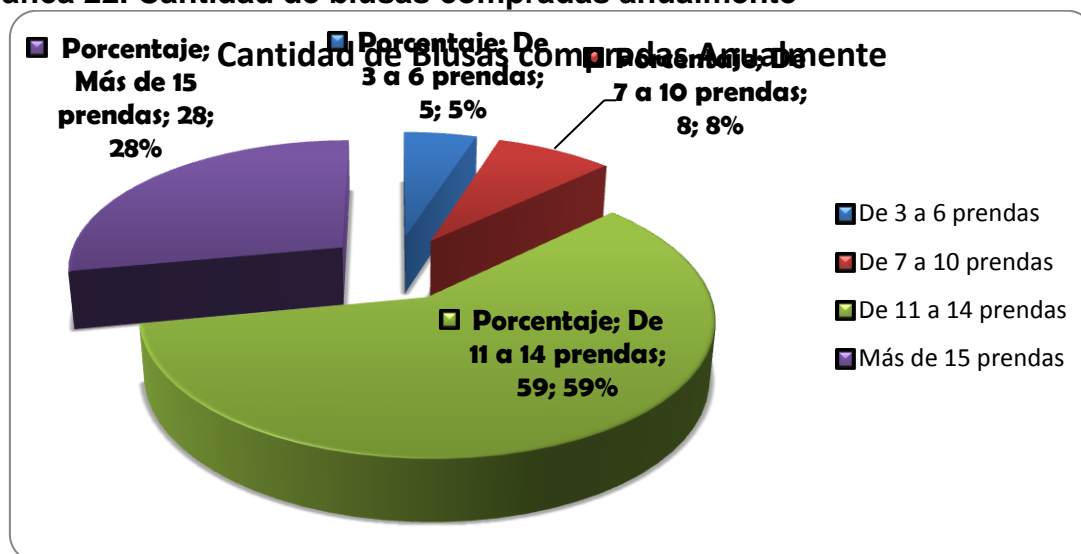
**Pregunta 11. ¿Qué cantidad de prendas acostumbra a comprar en un año?**

**Cuadro 21. Cantidad de Blusas compradas Anualmente**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
De 3 a 6 prendas	6	5%	4,5	0,22
De 7 a 10 prendas	10	8%	8,5	0,69
De 11 a 14 prendas	73	59%	12,5	7,36
Más de 15 prendas	35	28%	15	4,23
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>		<b>12,50</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 22. Cantidad de blusas compradas anualmente**



Fuente: Autoras del Proyecto

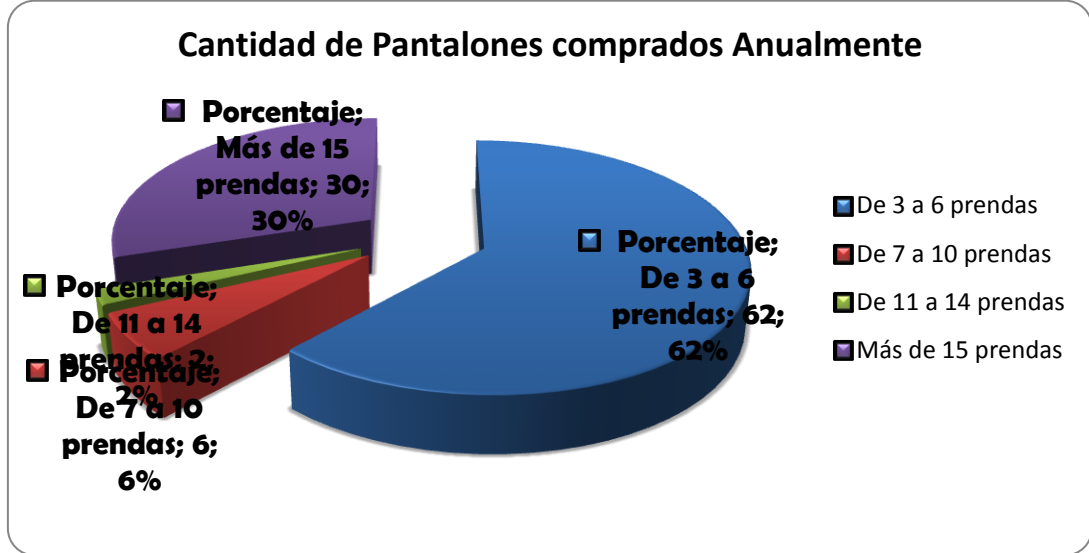
De los resultados obtenidos la cantidad de blusas compradas en las mujeres entre 14 y 44 años encuestadas es de 59% entre 11 a 14 prendas y de 28% más de 15 prendas, lo que resulta muy positivo, se denota un promedio de 12,50 blusas al año, información base para el desarrollo del proyecto porque permite analizar la rotación de la mercancía y la acogida de la nueva comercializadora en la ciudad de Bucaramanga.

**Cuadro 22. Cantidad de Pantalones comprados Anualmente**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
De 3 a 6 prendas	80	62%	4,5	2,77
De 7 a 10 prendas	8	6%	8,5	0,52
De 11 a 14 prendas	3	2%	12,5	0,29
Más de 15 prendas	39	30%	15	4,50
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>		<b>8,08</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 23. Cantidad de pantalones compradas anualmente**



Fuente: Autoras del Proyecto

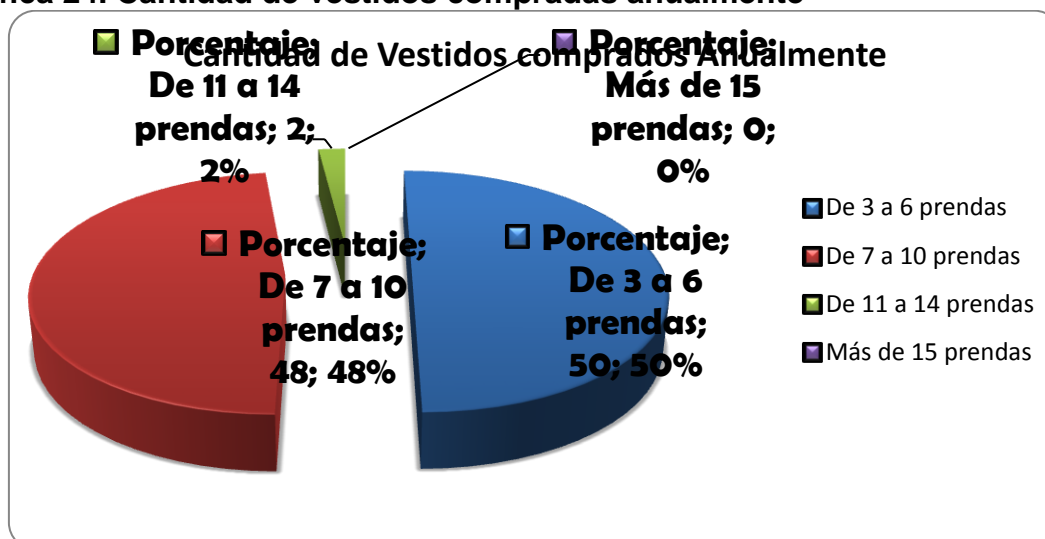
Según los resultados obtenidos el 2% de la población objetivo compra de 11 a 14 prendas al año, el 6% de 7 a 10 prendas, el 30% más de 15 prendas y el 62% de 3 a 6 prendas, información que permite determinar que el promedio de compras al año por persona es de 8 pantalones, ubicándolo como segunda prenda de mayor índice de compra información determinante para la estimación de la demanda y análisis de la viabilidad de la nueva comercializadora.

**Cuadro 23. Cantidad de vestidos comprados Anualmente**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
De 3 a 6 prendas	25	50%	4,5	2,25
De 7 a 10 prendas	24	48%	8,5	4,08
De 11 a 14 prendas	1	2%	12,5	0,25
Más de 15 prendas	0	0%	15	0,00
TOTAL	50	100%		6,58

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 24. Cantidad de vestidos comprados anualmente**



Fuente: Autoras del Proyecto

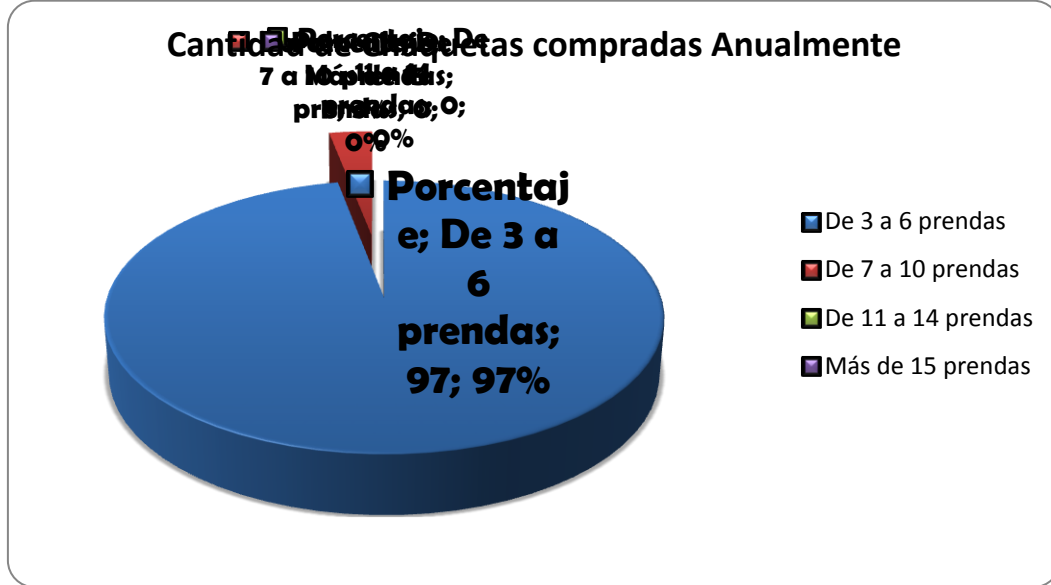
Se logro precisar que del total de mujeres encuestadas el 2% compra de 11 a 14 vestidos, el 48% de 7 a 10 y el 50% de 3 a 6; con base en esta información se promedio que la cantidad comprada anualmente es de 6 vestidos, ubicando esta prenda en el tercer lugar de importancia a la hora de comprar, información importante para analizar la rotación de prendas, viabilidad y exito de la nueva comercializadora.

**Cuadro 24. Cantidad de chaquetas comprados Anualmente**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
De 3 a 6 prendas	36	97%	4,5	4,38
De 7 a 10 prendas	1	3%	8,5	0,23
De 11 a 14 prendas	0	0%	12,5	0,00
Más de 15 prendas	0	0%	15	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>		<b>4,61</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 25. Cantidad de chaquetas compradas anualmente**



Fuente: Autoras del Proyecto

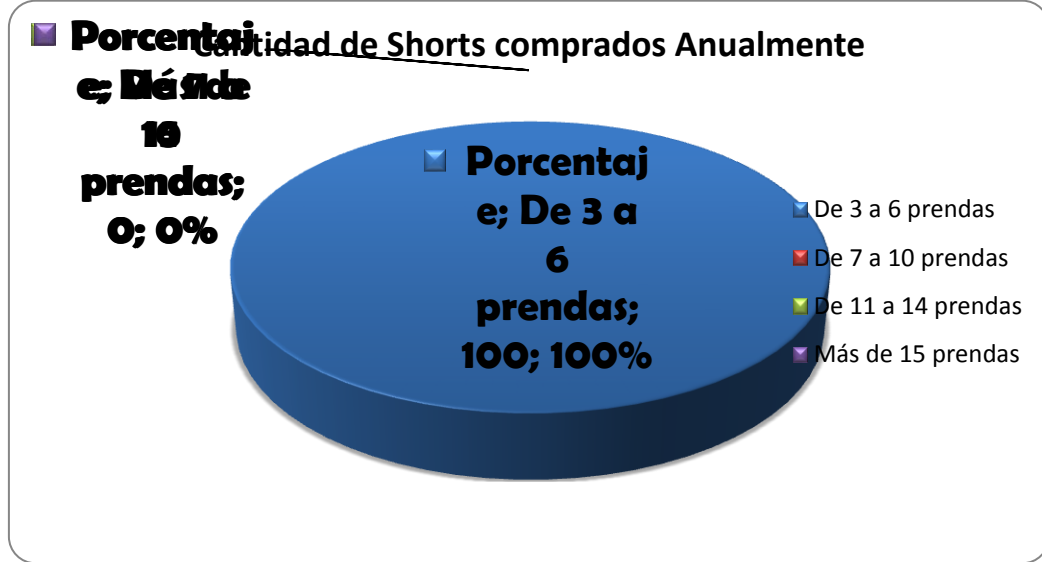
De los resultados obtenidos se puede concluir que las chaquetas no son una prenda base del ropero de la población objetivo, aun así tienen un índice de compra con un 97% de 3 a 6 prendas anualmente y con un 3% de 7 a 10 prendas, información relevante para la empresa permite determinar la rotación de mercancías.

**Cuadro 25. Cantidad de shorts comprados Anualmente**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
De 3 a 6 prendas	24	100%	4,5	4,50
De 7 a 10 prendas	0	0%	8,5	0,00
De 11 a 14 prendas	0	0%	12,5	0,00
Más de 15 prendas	0	0%	15	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>		<b>4,50</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 26. Cantidad de shorts compradas anualmente**



Fuente: Autoras del Proyecto

La cantidad de personas que compran shorts está dada con un porcentaje del 100% de 3 a 6 meses, indicando cerca de 5 shorts anualmente, información importante para el proyecto, permitiendo determinar las prendas de mayor importancia. A su vez todas importantes para la determinación, estimación y proyección de la demanda.

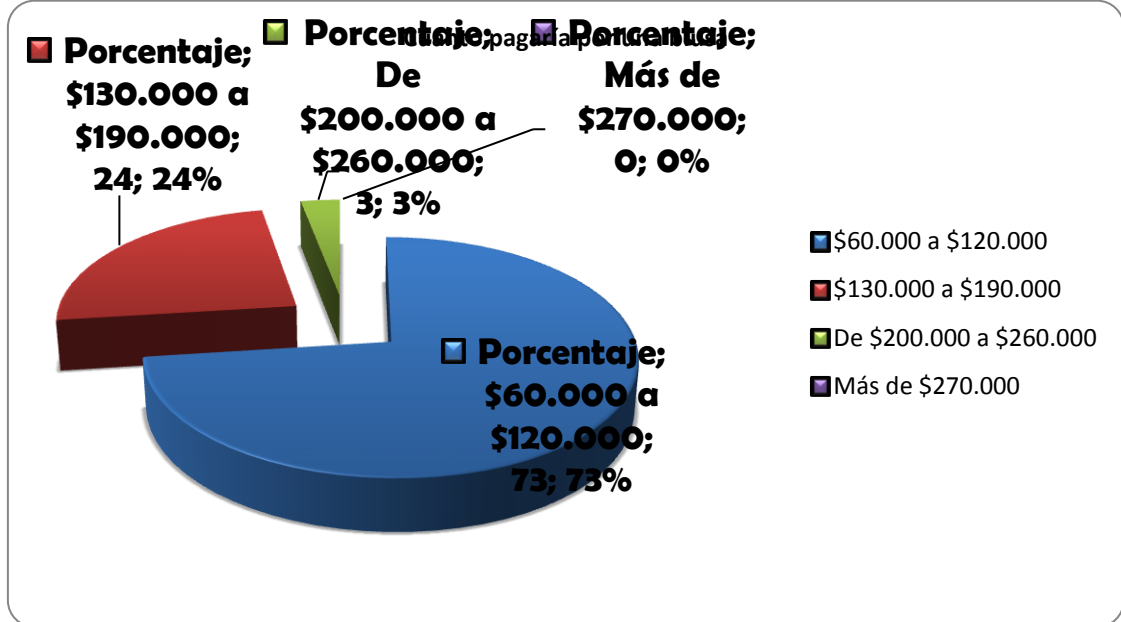
**Pregunta 12. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una prenda?**

**Cuadro 26. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una blusa.**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
\$60.000 a \$120.000	90	73%	90.000	65322,58
\$130.000 a \$190.000	30	24%	160.000	38709,68
De \$200.000 a \$260.000	4	3%	230.000	7419,35
Más de \$270.000	0	0%	270.000	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>		<b>111.451,61</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 27. Cuanto pagaría por una blusa**



Fuente: Autoras del Proyecto

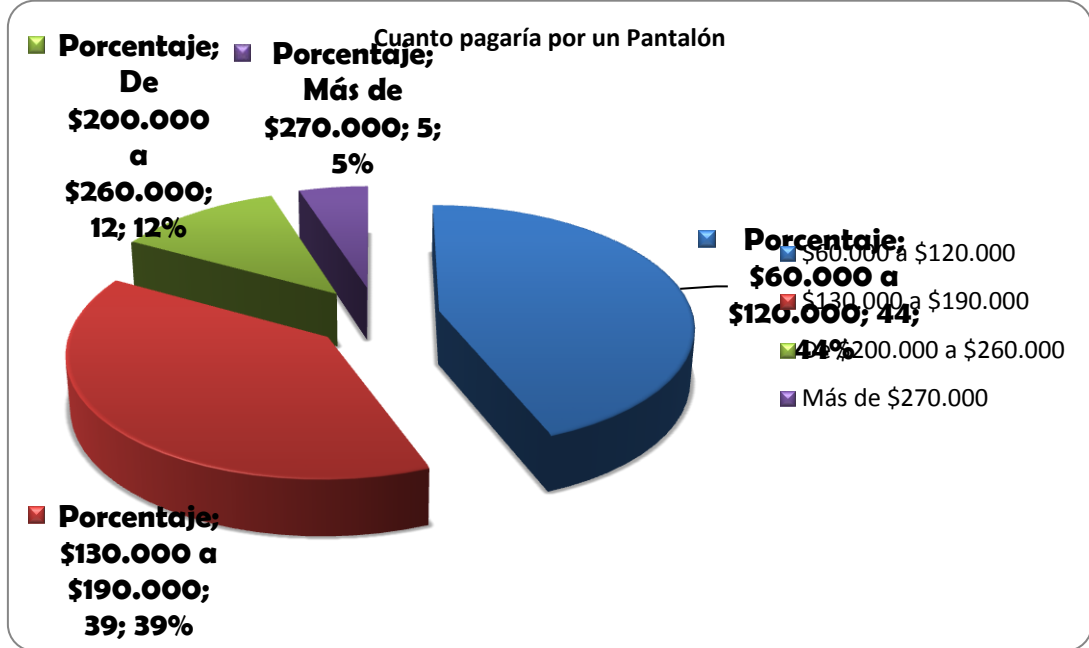
Para comercializadora es dato importante disposición de pago por cada blusa siendo el porcentaje más alto de \$60.000 a \$120.000 por prenda con un 73% de las personas encuestadas, dado que el precio es un factor relevante en el desarrollo del futuro negocio.

**Cuadro 27. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un pantalón.**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
\$60.000 a \$120.000	58	44%	90.000	40153,85
\$130.000 a \$190.000	51	39%	160.000	62769,23
De \$200.000 a \$260.000	15	12%	230.000	26538,46
Más de \$270.000	6	5%	270.000	12461,54
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>		<b>141.923,08</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 28. Cuanto pagaría por un pantalón**



Fuente: Autoras del Proyecto

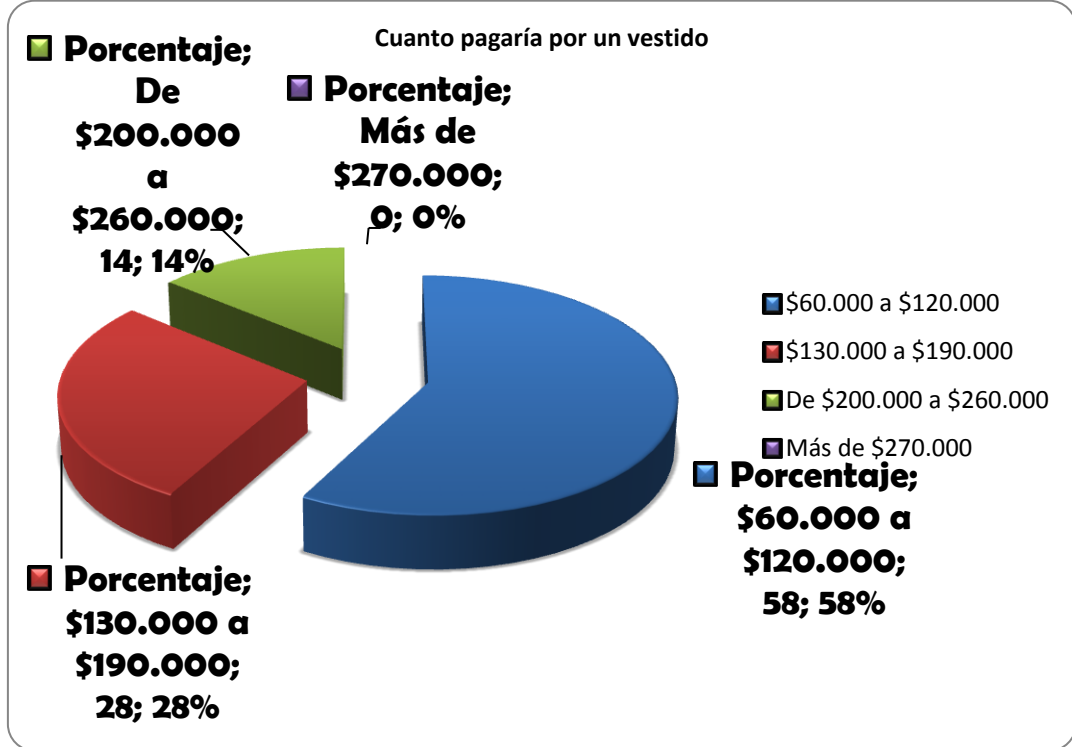
La disposición de pago por cada pantalón es fundamental, siendo unas de las prendas más usadas y compradas en el mercado actual, con un porcentaje del 44% la frecuencia de \$60.000 a \$120.000 y un 39% de \$130.000 a \$190.000, precios que se ajustan a la Comercializadora mediante la Franquicia Mango.

**Cuadro 28. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un vestido.**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
\$60.000 a \$120.000	29	58%	90.000	52200,00
\$130.000 a \$190.000	14	28%	160.000	44800,00
De \$200.000 a \$260.000	7	14%	230.000	32200,00
Más de \$270.000	0	0%	270.000	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>		<b>129.200,00</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 29. Cuanto pagaría por un vestido**



Fuente: Autoras del Proyecto

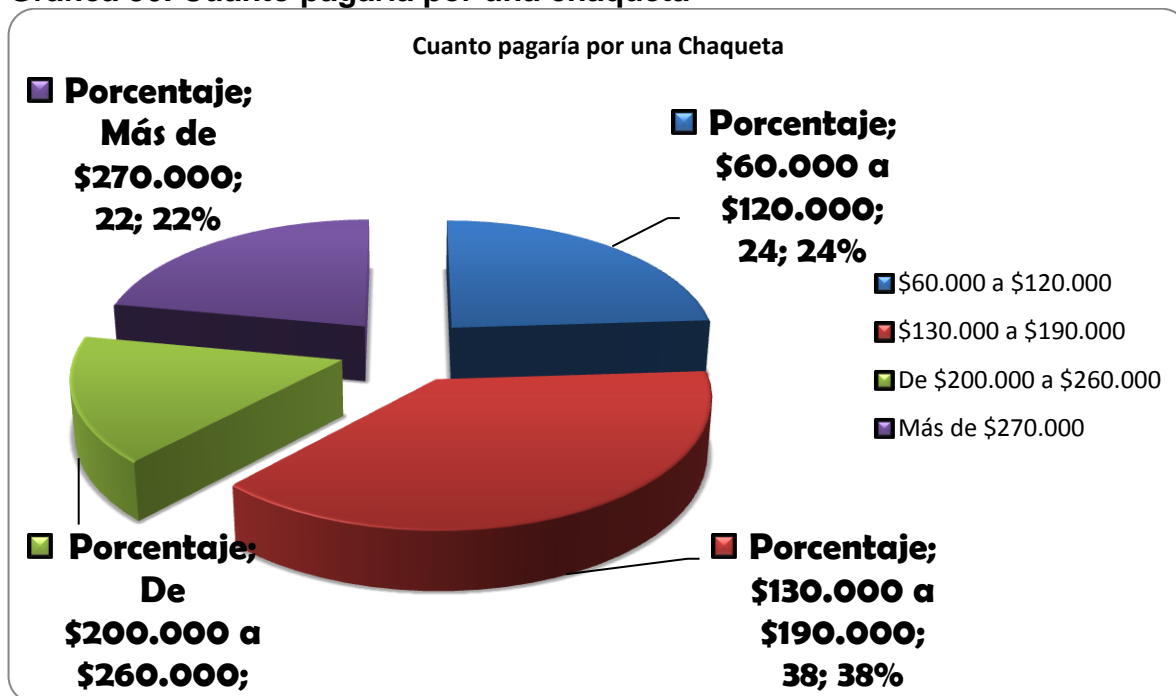
La capacidad de pagar por un vestido de \$60.000 a \$120.000 con un porcentaje del 58% y un 28% de \$130.000 a \$190.000, permite mantener esta prenda en las vitrinas de la Comercializado de la Franquicia Mango.

**Cuadro 29. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una chaqueta**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
\$60.000 a \$120.000	9	24%	90.000	21891,89
\$130.000 a \$190.000	14	38%	160.000	60540,54
De \$200.000 a \$260.000	6	16%	230.000	37297,30
Más de \$270.000	8	22%	270.000	58378,38
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>		<b>178.108,11</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 30. Cuanto pagaría por una chaqueta**



Fuente: Autoras del Proyecto

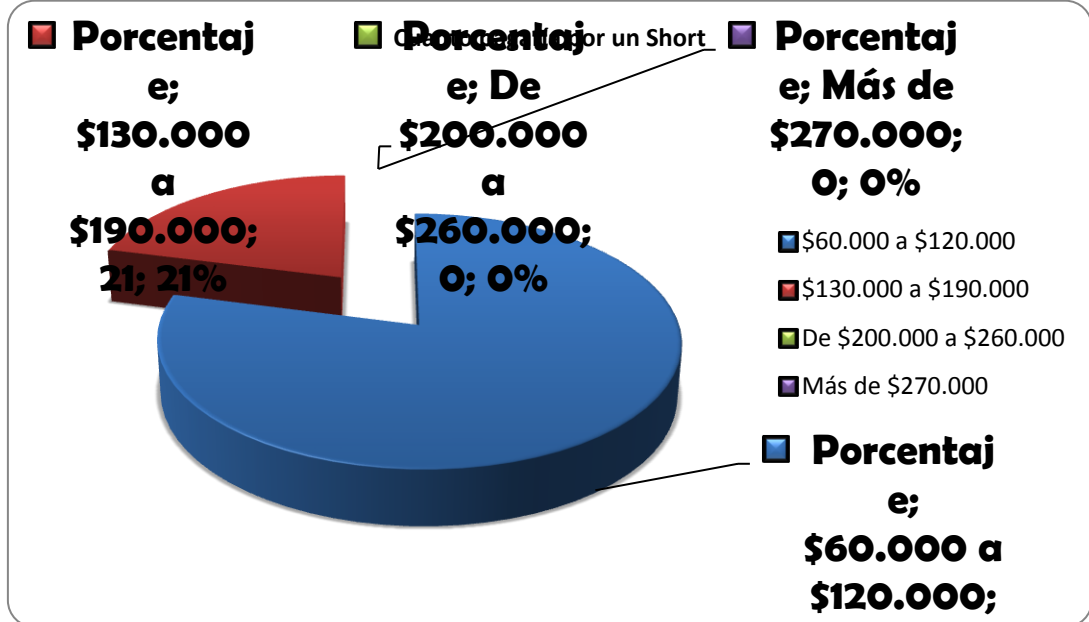
Toda vez que las chaquetas son prendas de uso exclusivo para el abrigo, la cual marca una pauta en elegancia, estilo y diseños exclusivos, para aumentar su uso, con un porcentaje de disposición de pago del 38% entre \$130.000 a \$190.000, se ajusta al producto a ofrecer.

**Cuadro 30. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un short**

Frecuencia	Número de Mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
\$60.000 a \$120.000	19	79%	90.000	71.250,00
\$130.000 a \$190.000	5	21%	160.000	33.333,33
De \$200.000 a \$260.000	0	0%	230.000	0,00
Más de \$270.000	0	0%	270.000	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>		<b>104.583,33</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Grafico 31. Cuanto pagaría por un short.**



Fuente: Autoras del Proyecto

Para comercializadora es dato importante disposición de pago por prenda de la población objetivo, dado que el precio es un factor relevante en el desarrollo del futuro negocio, aunque el short es una prenda de poca frecuencia de uso y por ende de compra, es importante tener variedad y que el poco mercado que lo utiliza lo encuentre con precios asequibles, con diseños y estilos a la moda.

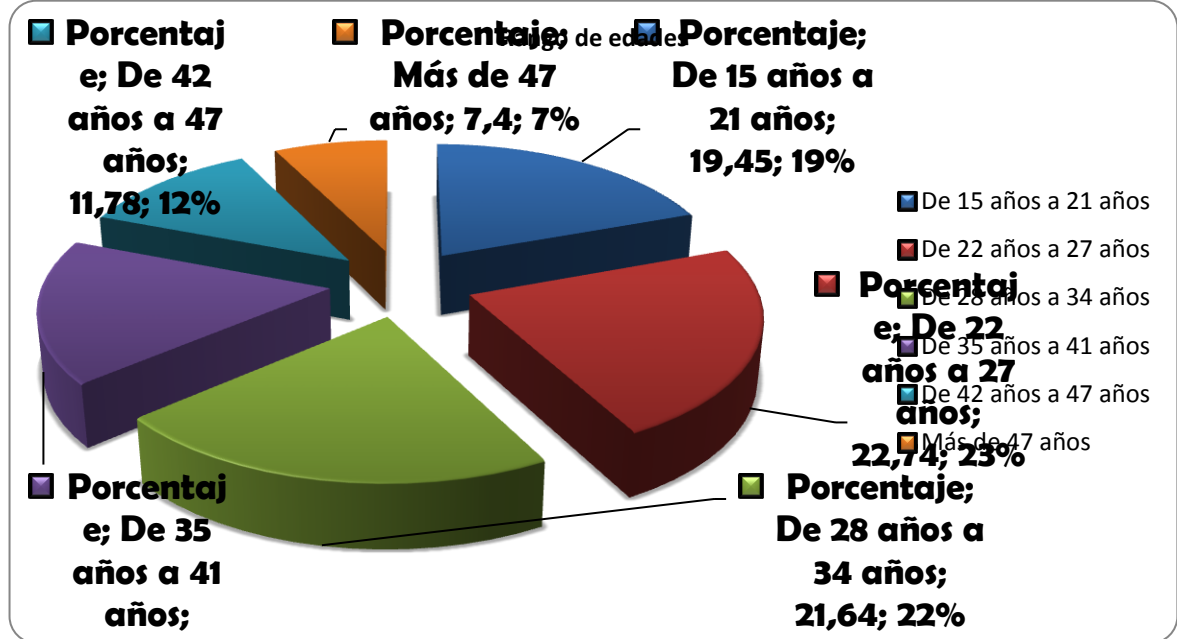
**Pregunta 13. ¿Dentro de qué rango de edades se encuentra usted?**

**Cuadro 31. Rango de edades de la población objetivo**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
De 15 años a 21 años	71	19,45
De 22 años a 27 años	83	22,74
De 28 años a 34 años	79	21,64
De 35 años a 41 años	62	16,99
De 42 años a 47 años	43	11,78
Más de 47 años	27	7,4
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

Gráfica 32. Rango de edades



Fuente: Autoras del Proyecto

Rango de edades de la población objetivo se puede determinar que conforme las personas atraviesan las diferentes etapas de la vida, se inclinan a identificar sus gustos y preferencias, la edad es trascendental para tomar decisiones al momento de comprar y siendo los rangos más altos de 22 años a 27 años y de 28 años a 34 años.

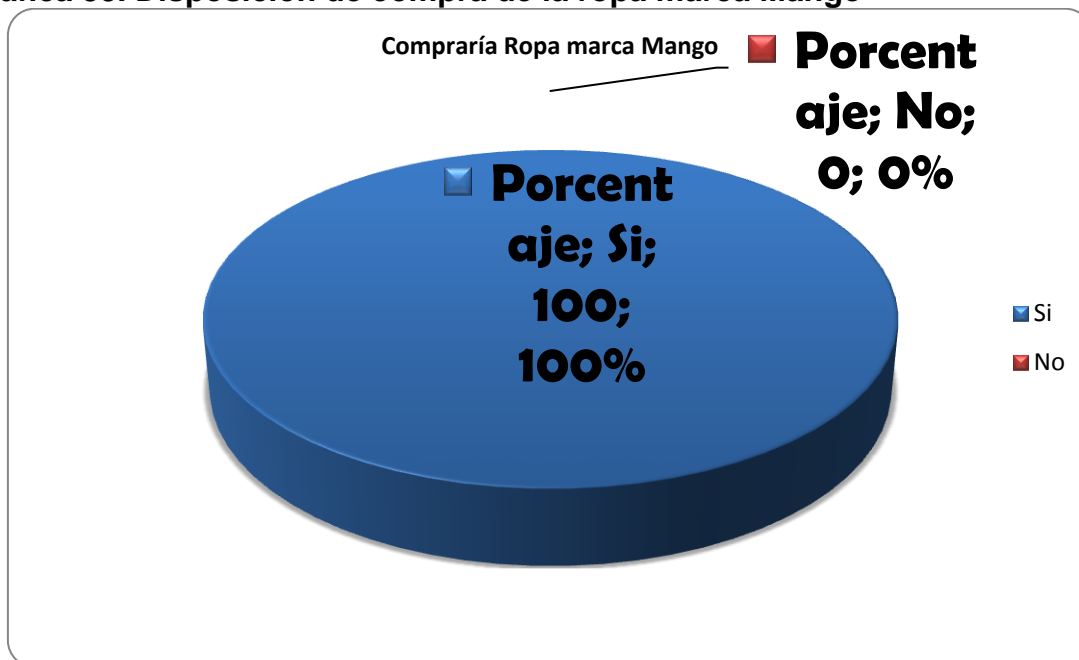
Pregunta 14. ¿Si en el lugar donde usted compra encontrara un establecimiento de la marca “Mango” estaría dispuesta a comprar ropa?

Cuadro 32. Disposición de compra de la ropa marca Mango

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	365	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 33. Disposición de compra de la ropa marca Mango**



Fuente: Autoras del Proyecto

Este nivel de aceptación con un porcentaje del 100% de la población objetivo de la Marca Mango, es un buen punto de partida; para continuar con el desarrollo de la comercializadora.

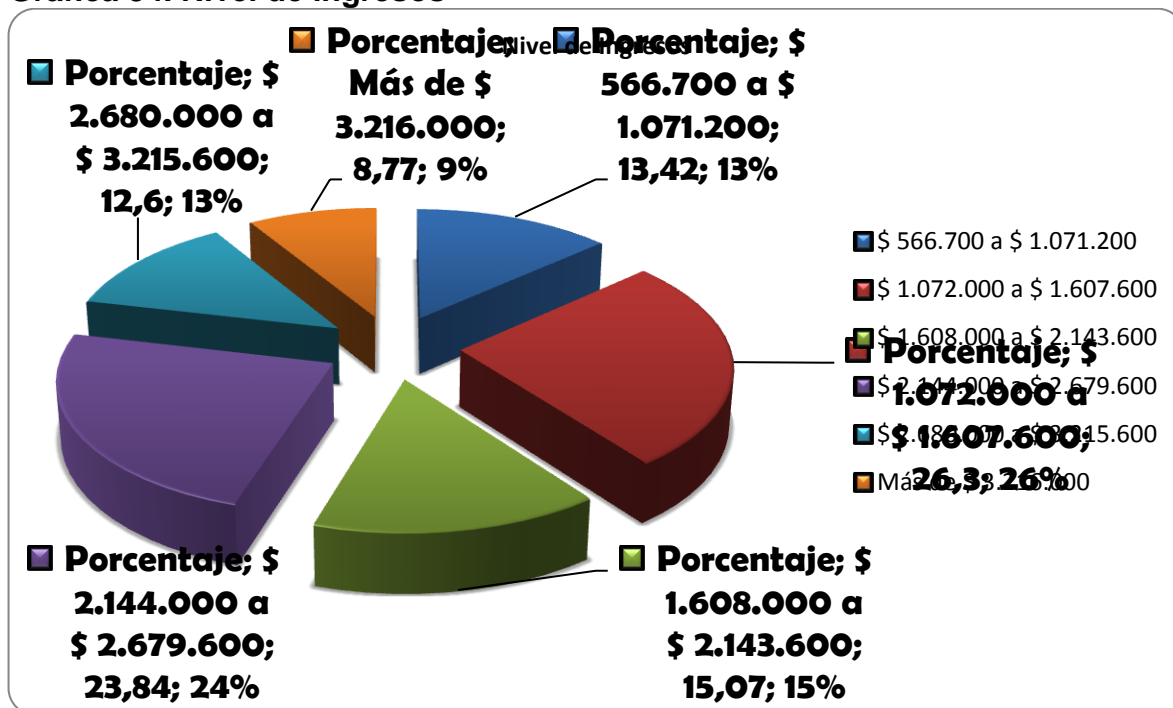
**Pregunta 15. La media de ingresos en su familia oscila entre:**

**Cuadro 33. Media de ingresos familiar**

Frecuencia	Número de mujeres	Porcentaje	Media	Promedio Ponderado
\$ 566.700 a \$ 1.071.200	49	13%	818.950	106.464
\$ 1.072.000 a \$ 1.607.600	96	26%	1.339.800	348.348
\$ 1.608.000 a \$ 2.143.600	55	15%	1.875.800	281.370
\$ 2.144.000 a \$ 2.679.600	87	24%	2.411.800	578.832
\$ 2.680.000 a \$ 3.215.600	46	13%	2.947.800	383.214
Más de \$ 3.216.000	32	9%	3.216.000	289.440
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>		<b>1.987.668</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

Gráfica 34. Nivel de ingresos



Fuente: Autoras del Proyecto

Nivel de ingresos de la población objetivo, se observa en el cuadro que el promedio de los ingresos es alto; teniendo en cuenta que los rangos más altos de encuestados por edades oscilan entre 22 años a 27 años y de 28 años a 34 años, siendo estas categorías autónomas, con decisión y capacidad de compra.

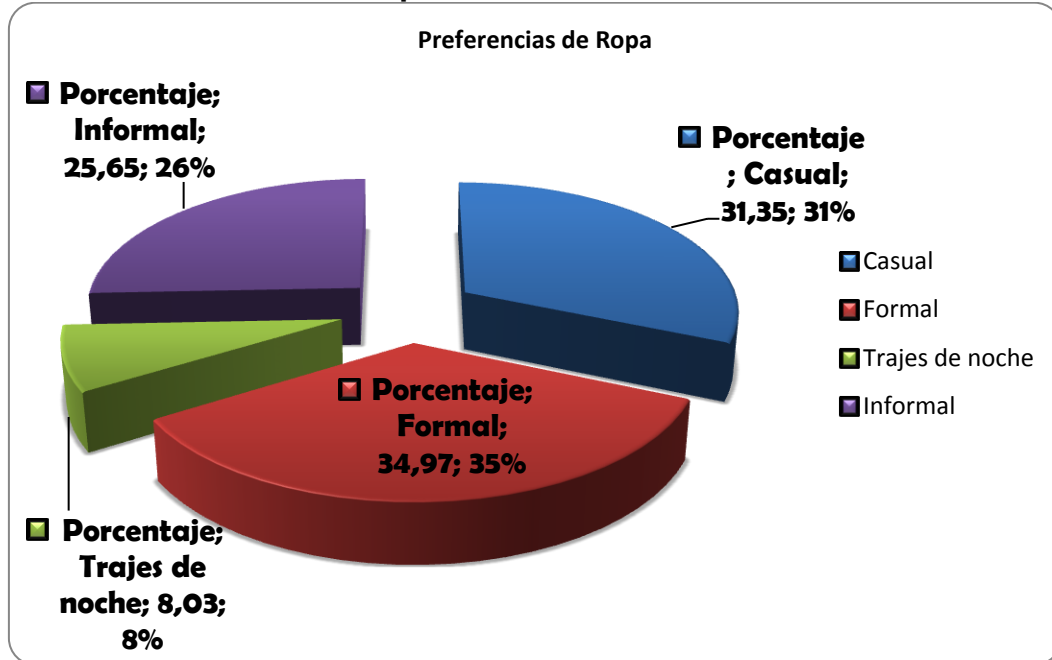
**Pregunta 16. ¿Usted prefiere la ropa?**

Cuadro 34. Preferencias de tipo de ropa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Casual	121	33,15%
Formal	135	36,99%
Trajes de noche	31	8,49%
Informal	99	27,12%
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>106%</b>
<b>TOTAL RESPONDEN</b>		<b>365</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Gráfica 35. Preferencias de ropa**



Fuente: Autoras del Proyecto

Para la comercializadora es muy importante el tipo de ropa al momento de hacer la elección de compra, dado que estas líneas las maneja Mango con diseños bien terminados y exclusivos.

## 2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda se acude a la información de la pregunta 8 (que compra con mayor frecuencia), al aplicar esos porcentajes a la población objetivo (31.194) se establece el número de mujeres que compra por prenda anualmente, que al multiplicarlo por los valores de la pregunta 11 (promedio de prendas por cada tipo) determinaría el total de prendas por año, información que se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 35. Demanda anual estimada**

<b>DEMANDA TOTAL</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Total de mujeres</b>	<b>Promedio de prendas por año</b>	<b>Total prendas año</b>
Blusas	34%	10.606	12,50	132.532
Pantalones	35%	10.918	8,08	88.225
Vestidos	14%	4.367	6,58	28.736
Chaquetas	10%	3.119	4,61	14.375
Shorts	7%	2.184	4,50	9.826
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>31.194</b>		<b>273.693</b>

Fuente: Datos de la encuesta realizada por las autoras del proyecto.

## 2.6. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Conocida la demanda vigente es importante proyectar la misma con la finalidad de pronosticar la demanda de prendas que con algún grado de exactitud se tendrá en el futuro. Para ello, se toma la tasa de crecimiento poblacional del mercado objetivo (0,31%)<sup>7</sup>, aplicándola a la siguiente fórmula:

$$DP = DA (1+i)^n$$

Donde,

DP= demanda proyectada

DA= demanda actual

i= tasa de crecimiento natural (0,31%)

n= período anual (1 a 5)

**Cuadro 36. Proyección de la Demanda anual**

<b>Descripción</b>	<b>Total prendas año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Blusas	132.532	132.533	132.944	133.356	133.769	134.184
Pantalones	88.225	88.226	88.500	88.774	89.049	89.325
Vestidos	28.736	28.737	28.826	28.915	29.005	29.095
Chaquetas	14.375	14.376	14.420	14.465	14.510	14.555
Shorts	9.826	9.827	9.858	9.888	9.919	9.950
<b>TOTAL</b>	<b>273.693</b>	<b>273.698</b>	<b>274.547</b>	<b>275.398</b>	<b>276.252</b>	<b>277.108</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

<sup>7</sup>Factores demográficos del área metropolitana de Bucaramanga. Mercado laboral. Área metropolitana de Bucaramanga. Imebu. Página 5. [En línea] <<http://www.imebu.gov.co/documentos/observatorio/demografia/Demografia.pdf>> [Citado el 25 de junio de 2012]

## 2.7. LA OFERTA

Tiene como objeto identificar la forma como se han atendido y se atenderán en un futuro las demandas o necesidades de la comunidad. A través de mecanismos indirectos de información se podrá llegar a tener una idea aproximada del comportamiento de la oferta, está a su vez conformada por los establecimientos que comercialicen ropa femenina cuya población objetivo sean las mujeres pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 que estén entre los 15 y 44 años de edad.

Los establecimientos han descubierto que las mujeres son un grupo de consumidores especialmente valioso, ya que normalmente piden consejo a amigos y conocidos antes de comprar algo y, si están satisfechas con un producto o servicio, lo sabrán todos sus conocidos, lo cual podrían utilizar como estrategia de promoción y publicidad, tan solo con la prestación de un servicio compacto (calidad de producto y de atención) en especial las madres trabajadoras, tienen una vida con muchas presiones y por tanto prefieren que los productos y servicios estén garantizados más que el precio del mismo.

Por lo que existe una gran cantidad de oferentes en la ciudad de Bucaramanga, así como demandantes del producto, lo que hace factible la idea son las falencias encontradas en la competencia que a su vez permitiría ingresar al mercado; para lo cual es necesario el análisis sobre la oferta de las prendas, horarios de atención al cliente, técnicas de captación de posibles compradores, comodidad, ambientación del lugar, volúmenes de venta de prendas y presentación de tendencias.

**2.7.1. Necesidades de información.** Para obtener información respecto a la oferta de prendas para vestir en la ciudad de Bucaramanga, se realiza un proceso de observación que permite tener claridad sobre los siguientes factores importantes para el desarrollo del proyecto y análisis de viabilidad del mismo.

- Horarios de atención al cliente y los días que laboran a la semana los establecimientos.
- cantidad de prendas ofertadas, los canales de comercialización y precios que maneja la competencia.
- Debilidades y fortalezas de la competencia.
- Factor que influye en el éxito de cada establecimiento, y estado actual del mismo.
- Posibilidades de permanencia en el mercado de los establecimientos que conforman la competencia.

## 2.7.2. Ficha técnica

**Cuadro 37. Ficha técnica de la Oferta**

<b>Tipo de Investigación</b>	<p>Exploratorio: porque facilita la indagación del mercado para conocer la competencia, sus fortalezas y debilidades.</p> <p>Descriptivo: a través de la información recolectada, analizada y tabulada se describen las características de la competencia del proyecto.</p>
<b>Método de Investigación</b>	<p>Observación: Permite la recopilación y registro de información sobre el comportamiento o conducta de la competencia.</p> <p>Deductivo: parte de los datos generales recopilados y aceptados como válidos de la competencia, para llegar a conclusiones particulares de la oferta.</p>
<b>Fuentes de Información</b>	<p>Primarias: Observaciones realizadas por las autoras del proyecto, a los establecimientos que formarían parte de la competencia.</p> <p>Secundarias: Información extractada de documentos de la cámara de comercio de Bucaramanga y del departamento nacional de estadística (DANE)</p>
<b>Técnicas de Investigación</b>	<p>Entrevista: permite obtener información mediante una charla de manera espontánea dando lugar a respuestas fluidas y reales sobre el servicio prestado.</p>
<b>Modo de Aplicación</b>	Directo.
<b>Marco Muestral</b>	Conformado por 11 establecimientos de la competencia
<b>Método</b>	Censo.
<b>Marco maestro o censal</b>	Listado de establecimientos: Ángel, Ragged, Color Siete, Chevignon, Americanino, Fuera de Serie, Studio F, Naf Naf, Decko, Levis y Pronto.
<b>Alcance</b>	Municipio de Bucaramanga
<b>Tiempo de aplicación.</b>	07 días (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo)

Fuente: Autoras del Proyecto

2.7.3. Tabulación y presentación de resultados de la oferta. Estimación de la oferta. Para definir la oferta de prendas por establecimiento se entrevistó a los administradores de las sucursales en Bucaramanga, quienes suministraron el porcentaje de venta por prenda. También, durante un periodo de tres días, en jornada continua y con el apoyo de 10 personas, se observó la cantidad de personas que entra en cada establecimiento de la competencia y si compran en el mismo. Dicha información se registra en los siguientes cuadros.

**Cuadro 38. Observación Primera fracción de la semana**

Establecimiento	Lunes		Martes		Miércoles	
	Visitan	Compran	Visitan	Compran	Visitan	Compran
ANGEL	39	27	45	34	59	41
RAGGED	41	33	48	33	60	42
COLOR SIETE	40	24	51	36	59	35
CHEVIGNON	49	34	62	44	70	49
AMERICANINO	37	22	41	29	53	37
FUERA DE SERIE	48	30	56	40	63	44
STUDIO F	53	40	65	45	79	55
NAF NAF	43	33	54	37	66	46
DECKO	51	30	63	44	75	52
LEVIS	35	24	49	34	62	43
PRONTO	42	37	58	40	60	57

Fuente: Autoras del Proyecto

Según los resultados obtenidos la cantidad de personas que realiza visitas o compras en los días lunes, martes y miércoles es pequeña aunque satisfactoria porque permite observar que un poco más de la mitad sale realizando alguna compra, esta información es importante para la realización del proyecto porque, muestra una población activa sin importar que sean días comercialmente no muy notorios.

**Cuadro 39. Observación segunda fracción de la semana**

Establecimiento	Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	Visita n	Compra n	Visita n	Compra n	Visita n	Compra n	Visita n	Compra n
ANGEL	68	47	73	53	67	43	69	48
RAGGED	67	46	85	64	77	52	80	58
COLOR SIETE	71	49	120	98	109	75	99	69
CHEVIGNON	83	60	93	67	80	48	70	43
AMERICANINO	69	48	99	84	63	51	74	51
FUERA DE SERIE	70	50	130	110	90	67	86	64
STUDIO F	86	60	190	172	120	94	108	79
NAF NAF	78	55	89	67	83	69	62	51
DECKO	82	62	97	78	64	45	71	46
LEVIS	75	53	102	71	69	62	88	61
PRONTO	70	42	90	83	88	72	77	51

Fuente: Autoras del Proyecto

Analizando los resultados obtenidos los días viernes y sábado hay un índice más alto de visitas y a su vez de venta en todos los establecimientos que forman parte de la competencia observada, lo cual es importantísimo para el proyecto porque denota los días que posiblemente serían más productivos, aunque se puede decir que la segunda fracción de la semana que está conformada por los días jueves, viernes, sábado y domingo es muy activa comercialmente.

**Cuadro 40. Promedio de visitas y compras por establecimiento**

<b>Establecimiento</b>	<b>Promedio visita día</b>	<b>Promedio compra día</b>	<b>Promedio visita mes</b>	<b>Promedio compra mes</b>
ANGEL	60	42	1.800	1.256
RAGGED	65	47	1.963	1.406
COLOR SIETE	78	55	2.353	1.654
CHEVIGNON	72	49	2.173	1.479
AMERICANINO	62	46	1.869	1.380
FUERA DE SERIE	78	58	2.327	1.736
STUDIO F	100	78	3.004	2.336
NAF NAF	68	51	2.036	1.534
DECKO	72	51	2.156	1.530
LEVIS	69	50	2.057	1.491
PRONTO	69	55	2.079	1.637
<b>Establecimiento</b>	<b>Promedio visita anual</b>	<b>Promedio compra anual</b>	<b>Porcentaje insatisfecho</b>	<b>Porcentaje Satisfecho</b>
ANGEL	21.600	15.069	30%	70%
RAGGED	23.554	16.869	28%	72%
COLOR SIETE	28.234	19.851	29%	71%
CHEVIGNON	26.074	17.743	32%	68%
AMERICANINO	22.423	16.560	26%	74%
FUERA DE SERIE	27.926	20.829	26%	74%
STUDIO F	36.051	28.029	22%	78%
NAF NAF	24.429	18.411	25%	75%
DECKO	25.869	18.360	29%	71%
LEVIS	24.686	17.897	28%	72%
PRONTO	24.943	19.646	20%	80%

Fuente: Autoras del Proyecto

Mediante la información anterior se determina la oferta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 41. Oferta anual por prendas**

<b>Prendas</b>	<b>Ángel</b>	<b>Ragged</b>	<b>Color Siete</b>	<b>Chevignon</b>	<b>Americanino</b>	<b>Fuera de Serie</b>
Blusas	9.982					
Busos					2.308	
Camisas		5.615	4.430	2.758	2.770	4.155
Camisetas				4.455	6.002	
Chaquetas		4.941	4.430	4.030	3.463	5.771
Faldas				1.909	2.308	3.463
Jeans	3.431	5.840	5.758	6.364	4.617	
Leggis						4.386
Otras prendas						
Pantalones						5.309
Shorts		3.144	3.544	1.697	1.847	
Traje de Baño	5.615					
Vestidos	12.165	2.920	3.987		2.078	
<b>Prendas</b>	<b>Studio F</b>	<b>Naf Naf</b>	<b>Decko</b>	<b>Levis</b>	<b>Pronto</b>	<b>Total Prendas Anual</b>
Blusas			4.430	6.289	4.991	25.691
Busos					3.244	5.553
Camisas	3.650	4.913	3.987	5.390		37.667
Camisetas	2.920				4.492	17.868
Chaquetas		936		3.594	5.740	32.903
Faldas		4.445				12.125
Jeans	4.623		5.758	7.187	6.488	50.066
Leggis						4.386
Otras prendas	1.460					1.460
Pantalones	3.406	5.849				14.564
Shorts	4.623	1.638	1.550			18.043
Traje de Baño						5.615
Vestidos	3.650	5.615	6.423			36.837

Fuente: Autoras del Proyecto

#### 2.7.4. Análisis de la Situación actual de la competencia

**Cuadro 42. Análisis de la Situación actual de la competencia**

<b>MARCA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>ANGEL</b>	Exclusividad, moda, diseño, sensualidad y confort femenino para la mujer,	Solo encuentran como estrategia sus precios económicos.

MARCA	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
	joven, modernas y activas que siempre cuidan su imagen y estilo de vida, y su economía, comprando prendas exclusivas.	
<b>RAGGED</b>	Ofrece prendas o líneas para la mujer joven y de oficina.	Ragged cuenta con precios con el 30% por debajo de la competencia. Prendas exclusivas y diversidad en colores, texturas y acabados y con la posibilidad de encontrar en los almacenes una colección nueva cada semana.
<b>COLOR SIETE</b>	Produce líneas de ropa muy sofisticada para la vida urbana. sus colecciones son moderna y limpia elegante y refinado que tienen un atractivo especial a un cliente muy contemporáneo Color Siete es algo que se ve el gusto y suena como la alta costura sin pretensiones.	Diversidad de estilos y nuevas tendencias que hacen que se poseione en uno de los primeros lugares de establecimientos más vendidos y escogidos por la población. Sin duda alguna su mayor fortaleza son la exclusividad, diversidad y atención al cliente.
<b>CHEVIGNON</b>	Línea unlimited es sencilla y contemporánea, pero nunca convencional, la mujer Chevignon es femenina, con un estilo natural y que juega con los estilos. Sus colecciones se caracterizan por presentar prendas modernas y clásicas, con el fin de satisfacer las diferentes necesidades.	La calidad de sus productos es una de sus mayores fortalezas, como resultado de su continua búsqueda de materiales naturales y excelencia en sus procesos de producción.
<b>AMERICANINO</b>	AMERICANINO es una marca "jeanswear" de moda juvenil que trabaja en la redefinición de lo básico, silencia tendencias y participa del fenómeno de la individualización, por eso desarrolla prendas adaptadas	Excelente producto y servicio, y por medio del fortalecimiento de la calidad de sus empleados.

MARCA	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
	a las principales tendencias de la moda.	
<b>FUERA DE SERIE</b>	FDS- FUERA DE SERIE va orientada a satisfacer las necesidades de la mujer actual; es decir una mujer que quiere verse y sentirse moderna, independiente, sensual y auténticamente femenina. Es una marca de ropa exterior femenina, enfocada hacia un concepto casual, contemporáneo y de gran innovación en la moda.	En FDS trabajamos incansablemente en el mejoramiento de todos los procesos de la organización y la consecución de una cultura de servicio, en la interacción entre un producto de diseño propio empleando materiales y texturas de alta calidad transmitiendo una imagen de marca coherente y unificada.
<b>STUDIO F</b>	<p>Es una empresa colombiana dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios femeninos pret-a-porter que exaltan la belleza de la mujer latina moderna y actual, con diseños exclusivos basados en las últimas tendencias de la moda internacional y con lo más altos estándares de calidad.</p> <p>La siguiente es la estructura de colección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio F Woman.</li> <li>• Studio F Basics.</li> <li>• Studio F Couture:</li> </ul> <p>Prendas ejecutivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio F Jeans:</li> <li>• Línea Índigo.</li> <li>• Studio F</li> <li>• Accessories</li> <li>• Shoes</li> <li>• Bags</li> <li>• Sunglasses</li> </ul>	<p>Sus prendas son producidas bajo rigurosos controles de calidad, las mejores materias primas y tecnología de punta. Dentro de sus procesos, han desarrollado una sinergia entre creatividad, diseño y calidad que hace que nuestro producto final llegue a manos del cliente con un valor agregado especial.</p> <p>Servicios de arreglo. El servicio de arreglos sólo se presta en almacenes de Línea una vez cancelado el producto. Cada arreglo tiene un plazo de 4 días, la prenda será entregada con su respectivo recibo original.</p> <p>Servicios de separado. Puedes adquirir una prenda Studio F efectuando abonos parciales de dinero. Para separarlas debe abonar el 50% del precio de venta, puedes hacer pagos parciales hasta completar el valor de venta, sin exceder entre un pago y otro un lapso mayor de 15 días. Sin embargo, el dinero que</p>

MARCA	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leather</li> <li>• Studio F Rumba.</li> </ul>	<p>abonaste hasta el momento de incumplir con el plazo puedes utilizarlo en otra compra posterior.</p>
<p><b>NAF NAF</b></p>	<p>El producto Naf Naf le posiciona como una marca joven, moderna, chic y con un toque de sofisticación. Urbana, muy activa y dinámica, la mujer NAFNAF tiene de 20 a 35 años y busca en NAFNAF la prenda más adecuada para todos los momentos de su vida. Varias líneas que configuran todo un guardarropa completo para la mujer de hoy.</p>	<p>Para competir con otras marcas deben crear una mezcla ideal de prendas importadas de la casa matriz, que nos permita ofrecer vestidos con la variedad de insumos de otros mercados</p>
<p><b>DECKO</b></p>	<p>Crea un estilo de vida caracterizándolos por utilizar en sus procesos altos estándares de calidad, diseñando prendas exclusivas, sofisticadas y muy elaboradas, con procesos manuales que reflejan la autenticidad de la línea.</p> <p>Estilo Decko es más que una proyección de imagen y marca, refleja el trabajo manual de mujeres y hombres expertos en técnicas de alta costura, procesos artesanales y lavandería.</p>	<p>Como complemento, diseña y comercializa accesorios y calzado. Su marca se caracteriza por su posicionamiento en el mercado, logrado a través de la publicidad en los medios masivos de comunicación como televisión, vallas en lugares estratégicos de cada ciudad, prensa y revista, también por diseñar ropa informal que es renovada mensualmente de las vitrinas.</p>
<p><b>LEVIS</b></p>	<p>Levis, la marca número 1 en el mundo en su categoría, espera consolidar su posición creciendo en el mercado de mujeres, así como en el de productos diferentes a los pantalones, como tops,</p>	<p>En el mundo el producto es fresco y va acorde con la moda, tendencia que los permite llegar a un target joven, personas de 15-25 años. Su éxito también se basa en la conformación de un excelente equipo de trabajo, que</p>

MARCA	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
	blusas, chaquetas y accesorios	tenga amplia experiencia en el sector
<b>PRONTO</b>	Con colecciones de jeans, camisas, chaquetas y demás está enfocado a un cliente más joven descomplicado e informal, con prendas básicas, cómodas y actuales.	Publicidad en revistas como Cromos y Stock Rollingstone, TV (rcn-el mundo según pirry) citi TV y radio 40 principales y la mega.

Fuente: Autoras del Proyecto

2.7.5. Proyección de la oferta. Para proyectar la oferta se basó en la información obtenida del Departamento Nacional de Estadística (DANE) sobre el comportamiento del sector comercio (comercializadoras) que presentó un incremento anual del 5.7%<sup>8</sup>; se utiliza la fórmula de Valor Futuro de un Peso.

**Cuadro 43. Proyección de la Oferta**

Prendas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Blusas	25.691	27.156	28.703	30.340	32.069	33.897
Busos	5.553	5.869	6.204	6.557	6.931	7.326
Camisas	37.667	39.814	42.083	44.482	47.017	49.697
Camisetas	17.868	18.886	19.963	21.101	22.304	23.575
Chaquetas	32.903	34.779	36.761	38.857	41.072	43.413
Faldas	12.125	12.816	13.547	14.319	15.135	15.998
Jeans	50.066	52.920	55.937	59.125	62.495	66.057
Leggis	4.386	4.636	4.900	5.179	5.475	5.787
Otras prendas	1.460	1.543	1.631	1.724	1.822	1.926
Pantalones	14.564	15.395	16.272	17.200	18.180	19.216
Shorts	18.043	19.071	20.158	21.307	22.522	23.805
Traje de Baño	5.615	5.935	6.273	6.631	7.009	7.408
Vestidos	36.837	38.936	41.156	43.502	45.981	48.602

Fuente: Autoras del Proyecto

## 2.8. RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Para determinar la demanda insatisfecha se halla la diferencia entre la demanda y la oferta.

<sup>8</sup> Información estadística por ramas de actividad económica DANE

**Cuadro 44. Relación entre Demanda y Oferta**

<b>Blusas</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda	132.532	132.533	132.944	133.356	133.769	134.184
Oferta	25.691	27.156	28.703	30.340	32.069	33.897
Demanda Insatisfecha	106.841	105.377	104.241	103.016	101.700	100.287
<b>Pantalones</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda	88.225	88.226	88.500	88.774	89.049	89.325
Oferta	14.564	15.395	16.272	17.200	18.180	19.216
Demanda Insatisfecha	73.661	72.831	72.228	71.574	70.869	70.109
<b>Vestidos</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda	28.736	28.737	28.826	28.915	29.005	29.095
Oferta	36.837	38.936	41.156	43.502	45.981	48.602
Demanda Insatisfecha	-8.101	-10.199	-12.330	-14.587	-16.976	-19.507
<b>Chaquetas</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda	14.375	14.376	14.420	14.465	14.510	14.555
Oferta	32.903	34.779	36.761	38.857	41.072	43.413
Demanda Insatisfecha	-18.528	-20.403	-22.341	-24.392	-26.562	-28.858
<b>Shorts</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda	9.826	9.827	9.858	9.888	9.919	9.950
Oferta	18.043	19.071	20.158	21.307	22.522	23.805
Demanda Insatisfecha	-8.217	-9.244	-10.300	-11.419	-12.603	-13.855

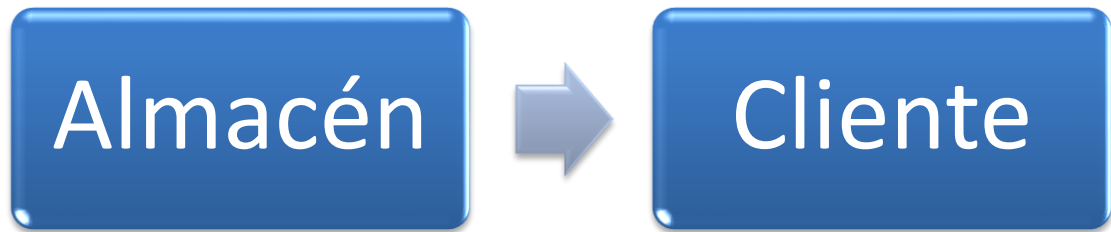
Fuente: Autoras del Proyecto

De acuerdo a las características del proyecto se puede considerar que hay demanda insatisfecha en las dos prendas mas compradas por las mujeres entre 14 y 44 años que hacen parte del mercado objetivo son blusas y pantalones, teniendo en cuenta el comparativo presentado en el cuadro 42, en prendas como vestidos, chaquetas y shorts aunque no presente demanda insatisfecha, hay posibilidad de impactar en un mercado saturado con innovación en diseños logrando ser parte de la oferta que esta capturando la poca demanda de dichas prendas, y entrando al mercado a satisfacer las necesidades de la población objetivo en las dos prendas básicas mencionadas anteriormente, por lo que resulta factible desde el punto de vista demanda-oferta la creación de la comercializadora en la ciudad de Bucaramanga.

## 2.9. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

**2.9.1. Estructura de los canales actuales.** Los almacenes de prendas de vestir venden directamente sus productos al cliente, sin usar intermediarios. Este es un canal directo, donde no hay otros intermediarios entre el comercializador y el cliente.

**Imagen 15. Canal directo**



Fuente: Autoras del proyecto

### 2.9.2. Ventajas y desventajas del canal directo.

Ventajas:

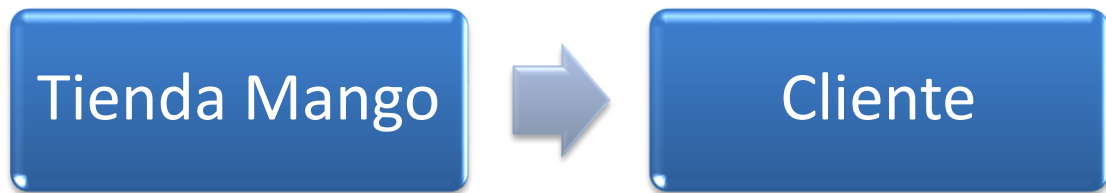
- Control canal
- Máxima Promoción
- Contacto directo con el cliente
- Sensibilidad inmediata reacciones del mercado
- Mayor contribución marginal (mayor ganancia, menor comisión)

Desventajas:

- Mayor conexión, mayores costos
- Mayor inversión de activo fijo
- Mayor inversión de stocks
- Administración más costosa
- Financiamiento directo de las ventas

**2.9.3. Selección de los canales de comercialización.** Por las características propias de este negocio, se usará el canal de comercialización directo.

**Imagen 16. Canal de comercialización**



Fuente: Autoras del proyecto

## **2.10. PRECIO**

En la economía, el precio es un importante regulador porque incluye en la asignación o distribución de recursos escasos. En las empresas individuales, es un factor muy importante para el éxito de la mercadotecnia. El problema radica en que resulta muy difícil definir el precio, por ello antes de fijar el precio base de un producto se deberá determinar su meta en dicha fijación, aunque por tratarse el proyecto base de estudio de una franquicia, ésta es quien asigna los precios los cuales deberán ser iguales en todo el país.

**2.10.1. Análisis de precios.** Aunque los precios pueden estar relacionados con la oferta y demanda del mercado y con los costos totales del producto, para los productos franquiciados éstos son definidos por las políticas de precios del franquiciador. El franquiciado dispone de libertad total para fijar el precio de venta del producto o servicio objeto de comercialización, siempre que no supere un precio máximo que puede establecer el franquiciador. El franquiciador está facultado para aportar el citado precio máximo y un precio recomendado, pero nunca un precio mínimo.<sup>9</sup>

En el siguiente cuadro se realiza un comparativo de las prendas de vestir marca mango, tomando como base tres referencias (ropa casual, ropa formal, ropa sport y/o jeans); frente a cinco de los establecimientos que formarían parte de la competencia de la futura comercializadora, que a su vez permite analizar que aunque MANGO es una franquicia reconocida mundialmente, y sus prendas se destacan por ser de una excelente calidad y a su vez innovadoras, maneja precios que permiten la fácil adquisición de sus prendas, El franquiciador otorga un descuento del 70% sobre el precio fijado por internet en cada una de las líneas de Mango, pero ahí no están cubiertos los costos, gastos y servicios para la

---

<sup>9</sup> Mundo Franquicia. Documentación facilitada por el Franquiciador. [En línea] <<http://comocomprarunafranquicia.com/tag/preguntas-frecuentes-franquiciados/>>. [Citado el 22 de febrero de 2012].

comercialización de las prendas de vestir; esto le permite al franquiciante obtener una utilidad en ventas después de haber cubierto costos y gastos.

**Cuadro 45. Comparativo de Precios**

<b>Establecimiento</b>	<b>Pantalones Ref. 1 (Casual)</b>	<b>Blusas Ref. 1 (Casual)</b>	<b>Vestidos Ref. 1 (casual)</b>	<b>Chaquetas Ref. 1 (casual)</b>	<b>Shorts Ref. 1 (casual)</b>
<b>MANGO</b>	<b>169.900</b>	<b>129.900</b>	<b>169.900</b>	<b>429.900</b>	<b>79.900</b>
CHEVIGNON	209.900	119.900	139.900	210.000	128.900
AMERICANINO	179.900	119.900	125.900	216.900	119.900
FUERA DE SERIE	190.900	94.900	329.000	190.000	
STUDIO F	219.900	219.900	239.900	299.900	190.999
NAF NAF	207.950	49.900	130.900	186.900	79.900
<b>Establecimiento</b>	<b>Pantalones Ref. 2 (Jeans-Sport)</b>	<b>Blusas Ref. 2 (Jeans-Sport)</b>	<b>Vestidos Ref. 2 (Jeans-Sport)</b>	<b>Chaquetas Ref. 2 (Jeans-Sport)</b>	<b>Shorts Ref. 2 (Jeans-Sport)</b>
<b>MANGO</b>	<b>129.900</b>	<b>154.900</b>	<b>79.900</b>	<b>129.900</b>	<b>259.900</b>
CHEVIGNON	194.900	89.900	149.900	219.900	129.900
AMERICANINO	139.900	99.900	159.900	199.900	124.900
FUERA DE SERIE	159.900	89.900	289.900	219.900	
STUDIO F	199.900	259.900	279.900	259.900	219.900
NAF NAF	107.500	121.490	135.560	590.900	121.500
<b>Establecimiento</b>	<b>Pantalones Ref. 3 (formal)</b>	<b>Blusas Ref. 3 (formal)</b>	<b>Vestidos Ref. 3 (formal)</b>	<b>Chaquetas Ref. 3 (formal)</b>	<b>Shorts Ref. 3 (formal)</b>
<b>MANGO</b>	<b>154.900</b>	<b>169.900</b>	<b>259.900</b>	<b>259.900</b>	<b>99.900</b>
CHEVIGNON	189.900	98.900	189.900	180.000	119.900
AMERICANINO	129.900	125.900	145.900	249.900	125.900
FUERA DE SERIE	210.900	109.900	199.900	390.900	
STUDIO F	315.900	190.900	199.900	329.900	279.900
NAF NAF	130.900	90.900	99.900	259.900	116.900

Fuente: Autoras del Proyecto

2.10.2. Estrategias de fijación de precios. Para la mayoría de las personas, la percepción sobre las bondades de una prenda o producto, depende de su precio. Un alto precio, significa que el producto ofrece beneficios potenciales. Sin embargo, las prendas ofrecidas en la franquicia mango, son básicas para vestir diariamente; por lo tanto se deben tener en cuenta varios factores para la fijación de estos precios. Para tal fin, existen metodologías tales como:

- Objetivo de la fijación del precio.
- Determinar la demanda.
- Estimación de los costos.
- Analizar costos, precios y ofertas de los competidores.
- Escoger un método de fijación de precios.
- Seleccionar el precio final.

Todo lo anterior es tenido en cuenta por la empresa productora o franquiciante de las prendas que se ofrecerán en el catálogo de la franquicia objeto de estudio. Por lo tanto los precios los fija Mango Franquicia, los cuales deberán ser iguales para todos los franquiciados del país.

## 2.11. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### 2.11.1. Objetivos.

- Informar al cliente sobre la existencia de la nueva marca de ropa que entra al mercado bumangués, con el fin de influir en sus decisiones de compra.
- Persuadir a los clientes, resaltando la diferenciación con los productos, para que opten por comprar en este almacén.
- Dejar impresa una imagen mental positiva en los clientes, por medio de su logotipo, de manera que afecte sus comportamientos de compra.
- Crear demanda de los productos que comercializará la nueva empresa, para lograr su posicionamiento en el mercado objetivo.

**2.11.2. Logotipo.** La Tienda Mango conservará el logo original de la franquiciadora Mango.

#### Imagen 17. Logotipo



Fuente: Autoras del proyecto

**2.11.3. Lema.** El lema de Mango es “**Somos globales pero también locales**”.

Es una moda con rasgos propios, que no sólo bebe de las líneas que se imponen en Milán y París. “Sin duda”, apunta Justicia, “seguimos las tendencias, pero aparte de ese efecto mimético que demanda el mercado, tenemos una colección histórica que ha ido evolucionando según nuestras pautas, independientemente de los ritmos que dictan las pasarelas”.

Esta combinación de lo global y lo autóctono no sólo está presente en los diseños; también se aplica en la gestión cotidiana. En la sede de Palau de Plegamans (Barcelona), desde donde se manejan todos los negocios, se difuminan las jerarquías. Nadie se trata de usted y a la hora del almuerzo todos coinciden en el comedor. La fórmula, vistos los resultados, funciona.<sup>10</sup>

**2.11.4. Análisis de medios.** Los medios que se van a analizar son de tipo ATL (por encima de la línea), entre los que se encuentran los medios de comunicación masivos:

- **Radio:** es un medio publicitario externo, las cuñas radiales son de un costo elevado y limitado a su audiencia; por estar muy disperso el mercado objetivo, es efectivo para llegar a las diferentes fincas del municipio.
- **Televisión:** al igual que las cuñas radiales, tendría que pautarse en un canal regional, cuya tele audiencia también está limitada por la calidad de los programas y los horarios en que se transmiten. Su precio es aún mayor que la cuña radial. Para el mercado objetivo sólo serviría en horarios nocturnos.
- **Prensa:** su efectividad es mayor los fines de semana, donde puede llegar al mercado objetivo; su costo depende del tamaño del aviso, y del número de tintas empleadas.
- **Internet:** este medio ofrece campañas publicitarias pagas, sin embargo, por las características del mercado objetivo, no se dan las condiciones para que llegue con eficacia.
- **Volantes:** este impreso, que puede ser distribuido por la empresa directamente a los clientes potenciales en los días festivos, en que ellos se concentran en el mercado del pueblo, se convierte en el más efectivo, por ser el más directo.
- **Afiches:** exige ser ubicado en muros, carteleras de empresas, o de negocios, lo que limita su uso como medio publicitario al permiso otorgado por los propietarios de los mismos.

**2.11.5. Selección de medios.** El diseño de las campañas de promoción y publicidad local ha de ir en consonancia con las acciones llevadas a cabo para ello, cualquier acción planeada por un franquiciado se ha de poner en

---

<sup>10</sup> Magazine. Moda. La empresa más potente. Las entrañas del imperio Mango. [En línea] <<http://www.elmundo.es/magazine/2003/181/1047664795.html>>. [citado el 24 de febrero de 2012]

conocimiento del franquiciador, éste decidirá si la acción planteada está en consonancia con los parámetros establecidos. Además, el franquiciador ayudará en la medida de sus posibilidades al diseño estratégico de la campaña.

Esta información acerca de la campaña es importante guardarla y pasarla al departamento de franquicias, para que quede constancia del interés demostrado por el franquiciado para promocionar su tienda y la cadena.

Para la campaña de publicidad y promoción local se utilizarán los siguientes medios:

- **Cuñas de radio**, previas a la apertura de la tienda y una vez abierta ésta, en las emisoras de mayor sintonía por las mujeres bumanguesas.
- **Inserciones en prensa local**. Anuncios publicitarios en Vanguardia Liberal, de gran formato (media página), los domingos del primer mes de operaciones de la tienda.
- **Posicionamiento en Internet**. Uso de campañas publicitarias en el buscador más usado en Colombia: Google. Estas campañas, tienen la característica de pagarse por cada clic que los internautas den al anuncio que se presente entre los resultados de búsqueda de Google, además se presupuesta y paga por anticipado, seleccionando para ello las palabra clave de mayor uso en las búsquedas, el horario y la ubicación geográfica donde deberá aparecer el anuncio.
- **Estrategias Publicitarias**. Esta acción de comunicación se desarrolla sobre todo con antelación a la apertura, para dar a conocer los productos que el cliente podrá tener obtener en la Tienda y se deberá prolongar en el tiempo, con el fin de mantener la imagen de un establecimiento vivo, que está permanentemente actualizando su oferta de productos y atendiendo en todo momento las necesidades de los clientes.

La publicidad y promoción centralizada persigue, en definitiva, el conocimiento de la cadena a nivel general y la promoción y publicidad local promociona la tienda en un área de influencia local. Se debe destacar que cualquier actividad publicitaria local ha de preservar las normas de identidad visual y gráficas que la central ha diseñado. Además, ha de preservar todos los aspectos referentes a la política de precios y ventas de la cadena, para ofrecer una imagen compacta y homogénea.

El franquiciador se ocupa de todas las acciones publicitarias de la cadena y destina el canon mensual de publicidad a acciones de publicidad institucional que potencien su imagen corporativa y la presencia en el mercado. Los mensajes son unificados, para lograr un efecto acumulativo que potencie dicha imagen. El objetivo es conseguir una imagen de marca consolidada, ya que la publicidad centralizada permite difundir la marca y la enseña con los valores que se quieren transmitir.

Además de publicidad, se utilizarán las siguientes herramientas de fidelización:

- Producto de calidad.
- El buen trato y servicio que los empleados presten al cliente.
- Perfecto estado del local.
- Sistemas de seguridad eficientes.<sup>11</sup>

**2.11.6. Presupuesto de publicidad y promoción.** Independiente de la publicidad de la marca que está a cargo del franquiciador, la Tienda deberá presupuestar una inversión en publicidad de lanzamiento y operativa. Esta publicidad, definida en los medios seleccionados, incluirá la prensa, la radio, y el internet.

- **De lanzamiento.** Además de los medios ya mencionados, se realizará un coctel de apertura de la Tienda, invitando a personalidades de la ciudad.

**Cuadro 46. Presupuesto de publicidad**

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Anuncios en prensa	4	1.200.000	4.800.000
Cuñas radiales (paquete)	1	2.000.000	2.000.000
Campaña SEO (Internet)	1	1.500.000	1.500.000
Coctel de apertura	1	1.800.000	1.800.000
<b>TOTAL</b>			<b>10.100.000</b>

Fuente: Autoras del proyecto

- **De operación.** Durante toda la vida de la Tienda se invertirá en publicidad para mantener fresca su imagen corporativa, es un costo variable porque depende de un porcentaje del 4% en las ventas realizadas, que se puede ver cuadro 81 gastos generales, lo cual para especificar el detalle se tomará como referencia

<sup>11</sup> Franquicias. Manual de Logística [En línea] <<http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia/manual-de-logistica/el-inventario.html>>. [citado el 21 de febrero de 2012]

el valor detallado en el estudio financiero para el primer año y se hace la siguiente distribución:

**Cuadro 47. Presupuesto de publicidad y promoción**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor/mes</b>	<b>Valor/anual</b>
Anuncios en prensa	12	828.150	9.937.794
Cuñas radiales (paquete)	12	1.379.949	16.559.384
Directorio telefónico	12	920.116	11.041.392
Campaña SEO (Internet)	12	1.379.949	16.559.384
<b>TOTAL</b>			<b>54.097.954</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**2.12. CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO**

Una vez concluido el análisis de la información recopilada a través de las encuestas y fuentes secundarias se llegó a la conclusión de que es factible crear una comercializadora de prendas para vestir femeninas bajo la franquicia Mango en la ciudad de Bucaramanga.

La información adquirida permite definir las características del servicio de venta como son calidad, precios y marcas; aspectos a tener en cuenta a la hora de crear la nueva comercializadora.

Por medio de las respuestas dadas por los encuestados se define la demanda actual, la evolución y la proyección de la misma y al investigar a cerca de la oferta actual se ha podido conocer aspectos tales como precio, calidad del servicio, marcas más reconocidas, también se pudo indagar sobre las fortalezas y debilidades de la misma.

La nueva empresa, Tienda Mango, comercializará prendas de vestir para dama, con estilo y diversidad en sus colecciones; teniendo como mercado objetivo las 31.194 mujeres de Bucaramanga que estén entre los 15 y los 44 años de edad, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, tendrá una ventaja a su favor, la cual es ingresar al mercado con una marca con trayectoria y calidad de los productos a comercializar.

Existe una demanda anual estimada de 273.693 prendas anuales, demanda que después de analizar la oferta, está siendo satisfecha en un 46,78% por las marcas de la competencia, por lo que existen grandes oportunidades para lograr el posicionamiento de la nueva empresa en este segmento de mercado.

Se utilizará el canal directo para llevar este producto al cliente, porque ofrece mayor contacto entre la empresa y el cliente, y se aumenta la rentabilidad del negocio. Se usará una estrategia para fijar los precios del servicio: basado en la competencia, para evitar la “guerra de precios” en este mercado.

Para dar a conocer la nueva empresa, se utilizarán medios masivos como la radio, la prensa, y el internet; esta inversión será permanente para mantener fresca la imagen corporativa en la mente de la población femenina de la ciudad. Desde el punto de vista de mercados, este proyecto es viable, siempre que sea competitivo, y logre posicionar su producto en la población objetivo.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO

A través de este estudio se determina la localización, selección del modelo tecnológico y recursos necesarios acordes con el comportamiento que se presenta en el mercado y la normatividad de orden financiero.

#### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto se establece teniendo en cuenta la extensión del mercado y la capacidad de la franquicia para atender este mercado, con los recursos y herramientas e infraestructura que poseen. En este proyecto el tamaño se mide por el número de prendas contenido en el inventario de mercancías que se deben tener almacenadas para cubrir el mercado objetivo.

**3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.** La descripción del tamaño del proyecto se estima a través del estudio de mercados con la proyección de la demanda, teniendo en cuenta que la demanda está en función de la variable del crecimiento poblacional de la zona a atender, debido a lo anterior el tamaño de la franquicia se determina en prendas/año.

**3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.** Para dimensionar la franquicia se tienen en cuenta factores como:

- **Demanda:** Es la principal variable condicionante, se tiene en cuenta el resultado obtenido en la demanda insatisfecha, la cual arroja en el año 2011 como dato 105.377 en blusas y 72.831 en pantalones, dato obtenido del mercado objetivo que hace parte de la población de mujeres de la ciudad de Bucaramanga, con un incremento aproximado del 0.31% anual; también se deben tener en cuenta los hábitos de consumo y el servicio al cliente que es un aspecto relevante en la franquicia, la cual se puede catalogar como una pequeña empresa debido a que el sector se encuentra en una alta competitividad. Limita el tamaño de la comercializadora, dado que no se puede planear una capacidad diseñada para el proyecto superior a la demanda insatisfecha del mercado objetivo.
- **Suministros e Insumos:** La distribución de prendas requiere de un inventario disponible que coloca el proveedor en la bodega de cada Franquiciado, el cual estará ubicado en el Centro Comercial Quinta Etapa o Megamall, siendo más viable el primero dado que su ubicación y su alrededor viven los estratos 4, 5 y 6. Mango franquicia no dispone de una flota de transporte propia para la

distribución, contratando todas las actividades logísticas a terceras empresas, no obstante cabe señalar que todo ese circuito es controlado y monitoreado en su totalidad desde su sede central en España de forma coordinada con los operadores y transportistas, los pasos del circuito están totalmente optimizados en todos los puntos de la cadena de distribución, en cuanto a tiempos y volúmenes de carga, de acuerdo con las infraestructuras internacionales actualmente disponibles generando, en ese sentido, el menor impacto medioambiental posible. Limita porque depende del volumen de producción que el Franquiciado asigne al proyecto.

- **Tecnología y Equipos:** Mango franquicia establece una plataforma informática que permite recibir y dar información, según las necesidades de cada usuario; de esta manera también disponen de una monitorización completa sobre su cadena de suministro, facturación y despachos de los pedidos del Franquiciado que vaya alimentando los movimientos de mercancía, para efectos de inventarios. No limita dado que se puede obtener la tecnología y equipos necesarios para el desarrollo, sea que Mango o los proveedores regionales lo suministren.
- **Tamaño y Localización:** La distribución espacial del mercado de prendas además de la importancia de los costos de la distribución, hacen que la determinación del tamaño esté relacionada en forma significativa a la ubicación final del proyecto, siendo importante el punto de localización geográficamente por ser una condición de la empresa MANGO, que las tiendas se encuentren en excelentes ubicaciones, ya sea en los principales centros comerciales o en locales situados en el centro de las ciudades. Para exponer las colecciones las tiendas poseen unas dimensiones que permiten mantener los criterios de interiorismo, imagen y exposición de producto que Mango ha diseñado para crear un ambiente agradable que permita disfrutar al cliente de la compra, establece un tamaño en 300 m<sup>2</sup>. Lo limita, porque depende de la disponibilidad de locales con esa área mínima en la zona de influencia del proyecto.
- **Financiero:** El factor financiero es fundamental en la determinación del tamaño del proyecto, dado que limita la cantidad de compra de productos a distribuir y la disponibilidad del capital de trabajo. Financieramente no se cuenta con la cantidad necesaria para el funcionamiento y montaje de la franquicia; sin embargo se requiere de un préstamo bancario para completar la totalidad de la inversión.

**3.1.3 Capacidad del Proyecto.** Existen algunas medidas que permiten complementar el tamaño del proyecto, como el monto de la inversión, el número de puestos de trabajo creados y la participación en el mercado.

**3.1.3.1 Capacidad total diseñada.** Está determinada por el máximo nivel posible de atención de clientes. Teniendo en cuenta que el tiempo ciclo es de 15 minutos (tiempo en el cual una persona decide comprar o no una prenda), 2 vendedores permanentes en el local; aunque se cuenta con 4 vendedores en nomina, para efecto de cumplir con las normas laborales legales, se programarán de manera que no se paguen horas extras, dominicales o festivos. Donde por día se laboran 12 horas con atención al público de 9:30 a.m. a 9:00 p.m., iniciando labores internas a las 9:00 a.m., con un total de 24 horas/hombre, para atender las ventas durante un año de 365 días se disponen de 8.760 horas/vendedores, que pueden atender 4 clientes/hora/prenda, para un total de 35.040 prendas al año.

**Cuadro 48. Capacidad total diseñada**

Tiempo Ciclo Minutos	Horas Día	Horas Hombre/día	Total Horas Año	Total prendas al año
15	12	24	8.760	35.040

Fuente: Autoras del Proyecto

**3.1.3.2 Capacidad Instalada.** Descontando los tiempos ociosos e inactivos, y los días que no se abre la tienda, se define la capacidad instalada con un nivel de eficiencia del 80% de la capacidad diseñada, dando un total de 28.032 prendas al año.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.** Partiendo de la información de la capacidad instalada se proyecta la utilizada a partir de un 40% para el primer año de ventas, que se aumenta en un 2% anual durante el horizonte del proyecto.

**Cuadro 49. Capacidad utilizada**

Año	Capacidad Instalada	Capacidad utilizada y proyectada	
		%	Número de prendas
1	28.032	40%	11.213
2	28.032	42%	11.773
3	28.032	44%	12.334
4	28.032	46%	12.895
5	28.032	48%	13.455

Fuente: Autoras del Proyecto

La capacidad utilizada se distribuye entre las cinco clases de prendas para facilitar los cálculos de este estudio.

**Cuadro 50. Capacidad Proyectada**

Tipo de prendas	DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACIDAD UTILIZADA					
	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Blusas	34,03%	3.816	4.006	4.197	4.388	4.579
Pantalones	35,54%	3.985	4.184	4.384	4.583	4.782
Vestidos	13,61%	1.526	1.602	1.679	1.755	1.831
Chaquetas	10,21%	1.145	1.202	1.259	1.317	1.374
Short	6,61%	741	779	815	852	889
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>11.213</b>	<b>11.773</b>	<b>12.334</b>	<b>12.895</b>	<b>13.455</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

### 3.2 LOCALIZACIÓN

Está orientada a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará la tienda, buscando una mayor utilidad o una minimización de costos; así mismo comprende niveles progresivos de aproximación que van desde la integración al medio regional (macrolocalización) hasta identificar una zona urbana o rural (microlocalización) para finalmente determinar un sitio preciso (localización definitiva).

**3.2.1 Macro Localización.** La franquicia de prendas de vestir MANGO, estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander.

**3.2.2 Micro Localización.** La ubicación de la franquicia tiene dos posibilidades de selección:

Ubicación N° 1 Local 206 Centro Comercial Cabecera IV Etapa  
Ubicación N° 2 Local 106 Centro Comercial Megamall

**Selección y definición de los factores.** Debido a estar ubicados en centros comerciales de prestigio en la ciudad, existen muchos factores comunes, y sólo cinco que los pueden diferenciar, basado en ellos se hará la respectiva calificación para seleccionar la ubicación de la Tienda:

- Valor arriendo por Mt2
- Área
- Vías de acceso y rutas de transporte
- Zonas de parqueo
- Acceso a servicios públicos

**Cuadro 51. Peso por cada factor**

<b>FACTOR</b>	<b>PONDERACIÓN (%)</b>
1. Valor arriendo por Mt2	30%
2. Área	20%
3. Vías de acceso y rutas de transporte	15%
4. Zonas de parqueo	20%
5. Acceso a servicios públicos	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del proyecto.

**Cuadro 52. Selección, ponderación y asignación de puntos**

<b>FACTORES</b>	<b>PESO ASIGNADO</b>	<b>Sector Cabecera</b>		<b>Sector Megamall</b>	
		<b>CALIFI.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CALIFI.</b>	<b>TOTAL</b>
1. Valor arriendo por Mt2	0,3	3	0,9	2	0,6
2. Área	0,2	2	0,4	4	0,8
3. Vías de acceso y rutas de transporte	0,15	3	0,45	3	0,45
4. Zonas de parqueo	0,2	1	0,2	3	0,6
5. Acceso a servicios públicos	0,15	4	0,6	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>		<b>3,05</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

De acuerdo con el procedimiento anterior y los resultados obtenidos, la ubicación de la Comercializadora es el Centro Comercial Megamall, debido a que ofrece mayores ventajas de localización y mayor puntuación, facilitando el desplazamiento, ubicación y área requerida por la Franquicia.

### 3.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

#### 3.3.1 Ficha Técnica


**Cuadro 53. Ficha Técnica**

Servicio Principal	Comercialización de Prendas de vestir marca "Mango".
Diseño	Es un producto textil destinado sólo a mujeres más bien jóvenes que les gusta vestir a la moda. Una moda

	actual, moderna y sin restricciones a la hora de innovar. Se caracteriza por la simplicidad y la ausencia de barroquismos, con una imagen sencilla, dinámica, joven, donde se reflejen las tendencias de la moda más actual.
Especificaciones Técnicas	Todas las prendas y complementos se diseñan con un criterio de colección y de conjunto, MANGO se caracteriza por ofrecer moda a la mujer joven, moderna y urbana. Presenta Blusas, Pantalones, Chaquetas, Shorts y Vestidos con un diseño propio que sigue las últimas tendencias y que hacen parte las tres líneas de ropa manejadas por la Franquicia y a su vez por la comercializadora.
Vida Útil	Inicialmente y manteniéndose bajo las recomendaciones de lavado y uso de las prendas está proyectada a 2 años.


Fuente: Autoras del Proyecto

#### **Cuadro 54. Ficha Técnica Línea Casual**

Servicio Principal	Comercialización de Prendas de vestir marca “Mango”
Producto	Línea Ropa Casual
Especificaciones Técnicas	Una colección informal para descoordinar, dirigida a un público muy amplio que viste entre el Suit y el Casual.
	


Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 55. Ficha Técnica Línea Suit-Evening**

Servicio Principal	Comercialización de Prendas de vestir marca “Mango”
Producto	Línea Ropa Suit-Evening
Especificaciones Técnicas	<p>Una apuesta segura de estilo formal y muy femenino, que cubre las ocasiones especiales de sofisticación.</p> 

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 56. Ficha Técnica Línea Sport-MNGJeans**

Servicio Principal	Comercialización de Prendas de vestir marca “Mango”
Producto	Línea Ropa Sport-MNGJeans
Especificaciones Técnicas	<p>La colección sport marca las tendencias de la temporada con prendas imprescindibles. Los vaqueros y las camisetas más trendy pasan a ocupar un sitio preferente.</p> 

Fuente: Autoras del Proyecto

### Cuadro 57. Ficha Técnica Blusas

	<p>Blusas manga corta, manga larga, sisas, estampadas, con cuello en v, cuello redondo, cuello tortuga, en materiales como viscosa, poliéster, elastino, algodón, seda de mora, con adornos y/o apliques en latón, zinc, acrílico, taches, cierres y botones con el fin de crear diseños exclusivos y vanguardistas.</p> <p>Se recomienda lavar a mano máx. 30°C - No usar lejía o límpido - Plancha máx. 110°C - No limpiar en seco - No se puede usar secadora, para prolongar su duración a dos años aproximadamente.</p>
---	--

Fuente: Autoras del Proyecto

### Cuadro 58. Ficha Técnica Pantalones

	<p>Pantalones Pitillo, bota campana, cortos tipo capri, estampados, descaderados, semi-descaderados, a la cintura, en materiales como algodón, elastano, poliéster, viscosa, con pliegues, bolsillos delanteros, bolsillos traseros, pretina ancha, encauchados a la cintura y con aplicaciones de desgastes, o brillos dependiendo de las exigencias del cliente.</p> <p>Se recomienda Lavar a maquina - centrifugado corto - No usar lejía o límpido - Plancha máx. 110°C, para prolongar la duración de la prenda en buen estado por dos años aproximadamente.</p>
--	---

Fuente: Autoras del Proyecto

### Cuadro 59. Ficha Técnica Vestidos

	<p>Vestidos con cuello en pico, con cuello redondo, estraples, con falda plisada, drapeados, estampados, con cierre invisible, con cierre lateral, con elástico en la cintura, elaborados en materiales como viscosa, poliéster, elastano, poliamida, algodón, satinados, con aplicaciones como lentejuelas, tachuelas, pinzas laterales; siempre a la vanguardia de la moda.</p> <p>Se recomienda lavar a mano - No usar lejía o límpido - Plancha máx. 110°C - No limpiar en seco – En caso de lavar a máquina utilizar centrifugado corto, para prolongar la duración de la prenda en buen estado por dos años aproximadamente.</p>
---	--

Fuente: Autoras del Proyecto

### Cuadro 60. Ficha Técnica Chaquetas

	<p>Chaquetas de cuero tipo biker, tipo militar, tipo deportiva, con solapa, sin solapa, con botones decorativos, cierres en los puños, laterales, frontales, aplicaciones de taches y deshilachados en los bordes, elaboradas en materiales como Piel ovino, algodón, acrílico, poliéster, viscosa, tipo tejido boucle; con el fin de crear estilos únicos para satisfacer las expectativas de las mujeres.</p> <p>Se recomienda para las elaboradas en algodón Se recomienda lavar a mano - No usar lejía o límpido - Plancha máx. 110°C. Las chaquetas elaboradas en Piel ovino No lavar – No planchar – No utilizar lejía o límpido – por lo cual se recomienda enviar a la lavandería para que reciba tratamiento adecuado, para prolongar la duración de la prenda en buen estado por dos años aproximadamente.</p>
---	--

Fuente: Autoras del Proyecto

### Cuadro 61. Ficha Técnica Shorts

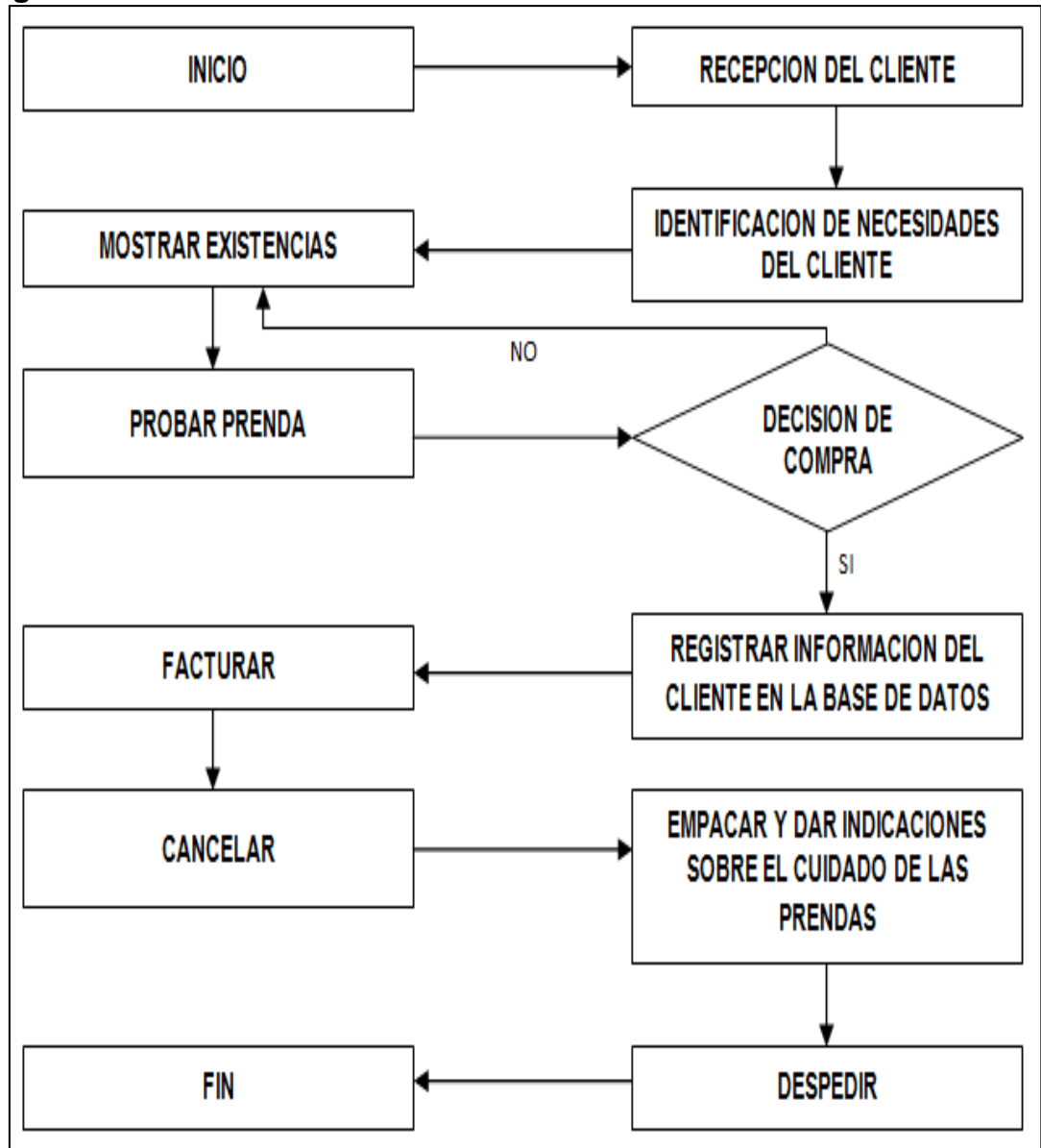
	<p>Shorts elaborados en algodón, elastano, poliéster, con efectos desgastados, rotos decorativos, deshilachados, con pliegues, bolsillos delanteros, traseros, sin bolsillos, con variedad de colores, shorts tipo bermuda con el fin de entregar una amplia variedad de diseños para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Se recomienda Lavar a maquina - No usar lejía o límpido - Plancha máx. 110°C - Limpiar en seco - No se puede usar secadora, para prolongar la duración de la prenda en buen estado por dos años aproximadamente.</p>
---	---

Fuente: Autoras del Proyecto

**3.3.2 Descripción técnica del proceso.** La Pasos necesarios para atender al cliente, de la comercializadora de las prendas de vestir Mango.

### 3.3.3 Diagrama de Proceso de Atención al Cliente.

Imagen 18. Proceso de Atención al Cliente

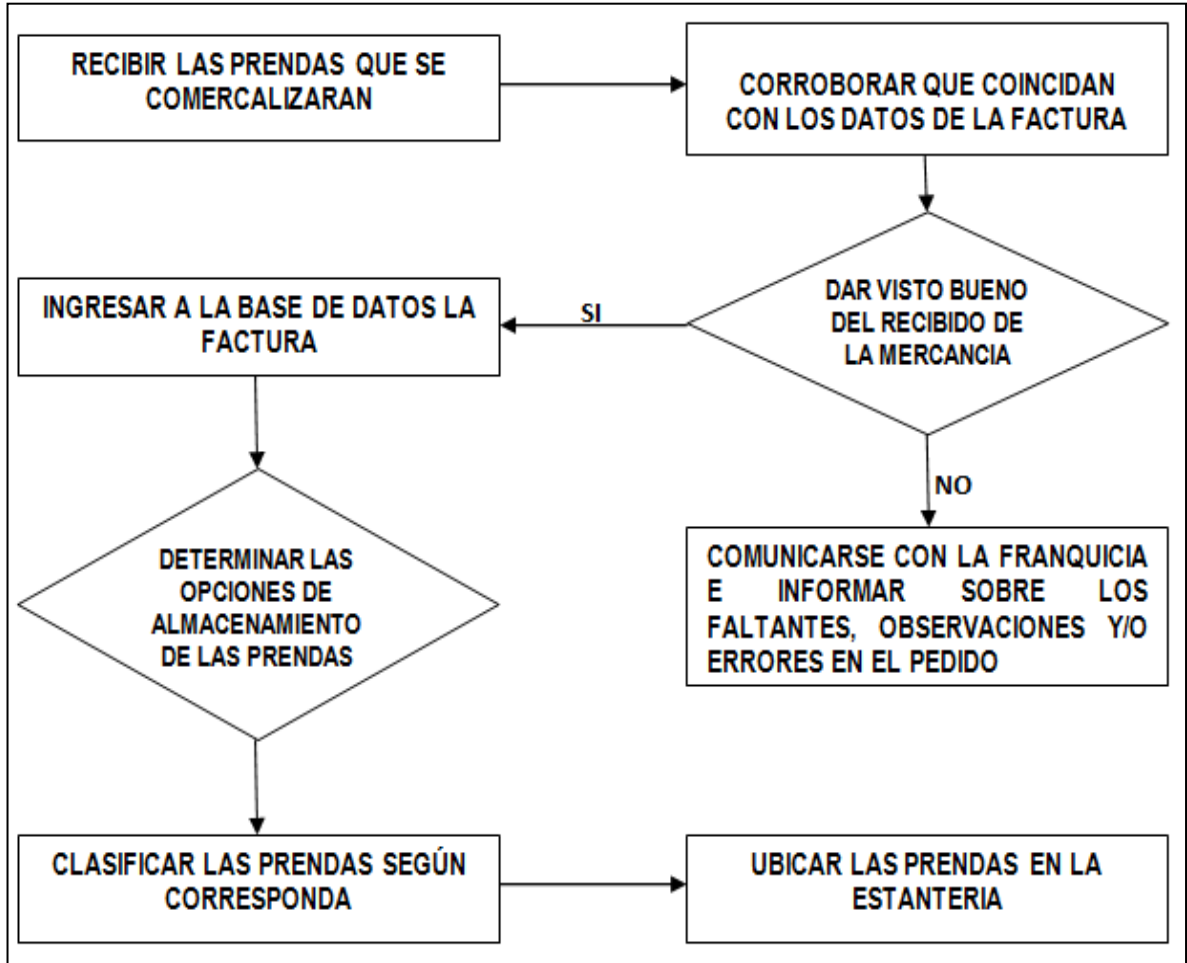


Fuente: Autoras del Proyecto

- Inicio: El cliente ingresa al almacén o establecimiento
- Recepción del Cliente: El asesor o vendedor, da la bienvenida a la comercializadora al cliente y se ofrece a brindarle orientación en su compra.

- Identificación de necesidades del cliente: El vendedor escucha con atención el tipo de prendas que está buscando el cliente, con el fin de satisfacer en la totalidad sus necesidades.
- Mostrar Existencias: Después de escuchar las necesidades del cliente, se dispondrá a mostrar las prendas que podrían satisfacer sus deseos, de forma amable con el fin de que el cliente pueda analizar cada prenda sin sentirse acosado.
- Probar Prenda: Una vez el cliente ha seleccionado la o las prendas que son de su agrado, se dirigirá el mismo a los vestidores, con el fin de que se mida cada prenda y llegue a tomar una determinación.
- Decisión de Compra: Una vez realizados los pasos anteriores, el cliente manifiesta si desea comprar alguna de las prendas que había escogido, en caso de no ser así se procede a mostrar nuevamente las existencias.
- Registrar información del cliente en la base de datos: La persona de la caja pregunta al cliente datos básicos como nombre, número de identificación, fecha de nacimiento, dirección, teléfono y correo electrónico para hacerle partícipe de lanzamientos y/o promociones que se realicen eventualmente.
- Facturar: Después de la toma de datos se revisa la prenda que se va a entregar, y se procede a facturar.
- Cancelar: El cliente cancela la prenda en efectivo o con tarjeta de crédito-debito.
- Empacar y dar indicaciones sobre el cuidado de las prendas: Se empaca y especifica las indicaciones sobre lavado y cuidado de las prendas, a su vez se le hace entrega de la factura en caso de devoluciones y se agradece al cliente por elegir comprar en el establecimiento.
- Despedir: Se despide y hace entrega de la prenda.
- Fin

**Imagen 19. Proceso de Recepción de mercancía**



- Recibir las prendas que se comercializaran: Consiste en tomar las cajas y llevarlas a la bodega del establecimiento.
- Corroborar que coincidan con los datos de la factura: Se procede a revisar las prendas y confirmar que lo establecido en la factura es lo que se está recibiendo en dicho momento.
- Dar el visto bueno de la mercancía: Si la información facturada y la que se está recibiendo coincide en su totalidad se procede a dar el visto bueno de la mercancía y se firma la entrega.
- Comunicarse con la franquicia e informar sobre los faltantes, observaciones y/o errores en el pedido: En caso de que los datos establecidos en la factura no coincidan en la totalidad con la mercancía que se está recibiendo, se procede a llamar a la Franquicia y especificar el estado en que llegó el pedido, observaciones, faltantes y se toma la determinación de recibir lo que llegó y

quedar en espera de los faltantes o regresar el pedido y esperar que envíen todo nuevamente.

- Ingresar a la base de datos la factura: En caso de haber dado el visto bueno de la mercancía recibida se procede a ingresar a la base de datos dicho pedido.
- Determinar las opciones de almacenamiento de las prendas: Se determina las opciones de almacenamiento de las prendas, dependiendo de las existencias de las mismas.
- Clasificar las prendas según corresponda: Se clasifica por el pedido y se determina qué cantidad será destinada a exhibición.
- Ubicar en la estantería: Dependiendo de la clasificación de prendas se dispone a ubicar en la estantería.

**3.3.4 Control de Calidad.** La calidad es importante siempre y cuando exista la permanencia de las condiciones de trabajo adecuadas para tal fin, por tal motivo; de vital importancia para crear un ambiente de trabajo óptimo que garantice y permita fortalecer la cultura de los empleados hacia la calidad.

La comercializadora brindará un buen servicio y actividades interrelacionadas con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, dando prioridad al servicio al cliente, dado que esta herramienta es eficaz en una organización si se utiliza de forma adecuada; por medio de encuestas de satisfacción. Toda vez que la franquicia da garantía a los clientes de los productos con desperfectos y demás razones de devolución.

La aplicación del proyecto estaría representada en la inspección y control en la toma de pedidos, a fin de reducir reclamos y devoluciones. Así mismo es necesario comercializar prendas en excelente estado, con calidad, el establecimiento debe estar limpio, armonioso, el personal bien presentado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y demostrar sostenibilidad económica, social y ambiental.

**3.3.5 Recursos.** Los recursos requeridos para el funcionamiento de la franquicia son humanos, físicos y de insumos.

**3.3.5.1 Recurso Humano.** Se contará con un gerente y/o administrador, una secretaria auxiliar contable encargada de facturación, una auxiliar de servicios, un

contador, y 4 asesores comerciales; cumpliendo con uno de los requisitos de la franquicia, que cada establecimiento debe tener mínimo 5 empleados.

**3.3.5.2 Recursos Físicos.** Todas los establecimientos franquiciados disponen de un sistema de selección y recogida selectiva mediante gestores autorizados de los diferentes materiales: papel, cartón, pilas, tóners, orgánicos, fluorescentes, consumibles (bolsas, perchas), mobiliario de interiorismo y material de escaparatismo y publicidad. En lo referente a las tiendas franquiciadas, éstas se consideran dentro del ámbito de las propias ya que el sistema de gestión y funcionamiento operativo, materiales utilizados y características de las instalaciones se lleva de forma centralizada desde la sede central de Mango franquicia.

**3.3.5.3 Insumos.** Por ser el proyecto una franquicia los insumos serán suministrados por la Franquicia Mango “La cadena de moda MANGO ofrece sus sistema de franquicias para toda la Unión Europea y las principales capitales y ciudades del resto del mundo. El sistema de franquicias MANGO pone a su disposición un servicio integral que abarca todos los aspectos de la comercialización del producto y gestión de la franquicia. Un negocio en el cual ellos entregan la llave en mano para que los franquiciados puedan dedicar todo su esfuerzo exclusivamente a maximizar sus ventas y MANGO hace el resto: estar siempre al corriente de las últimas tendencias en moda, gestionar el stock de la tienda, ofreciendo colecciones completas, amplias, surtidas y combinables, actualización periódica del escaparate, asesoramiento continuo en la gestión, exposición y venta a través de un equipo de profesionales en el mismo punto de venta<sup>12</sup>.”

**3.3.6 Análisis de proveedores.** Debido a que la empresa operará como franquicia, el único proveedor será la Franquicia Mango, quien se responsabilizaría de variedad de prendas, colecciones para responder a los clientes, actualización de escaparates, asesoramiento en todo sentido. Lo que quiere decir que no se podrá realizar compras a distribuidores o mayoristas.

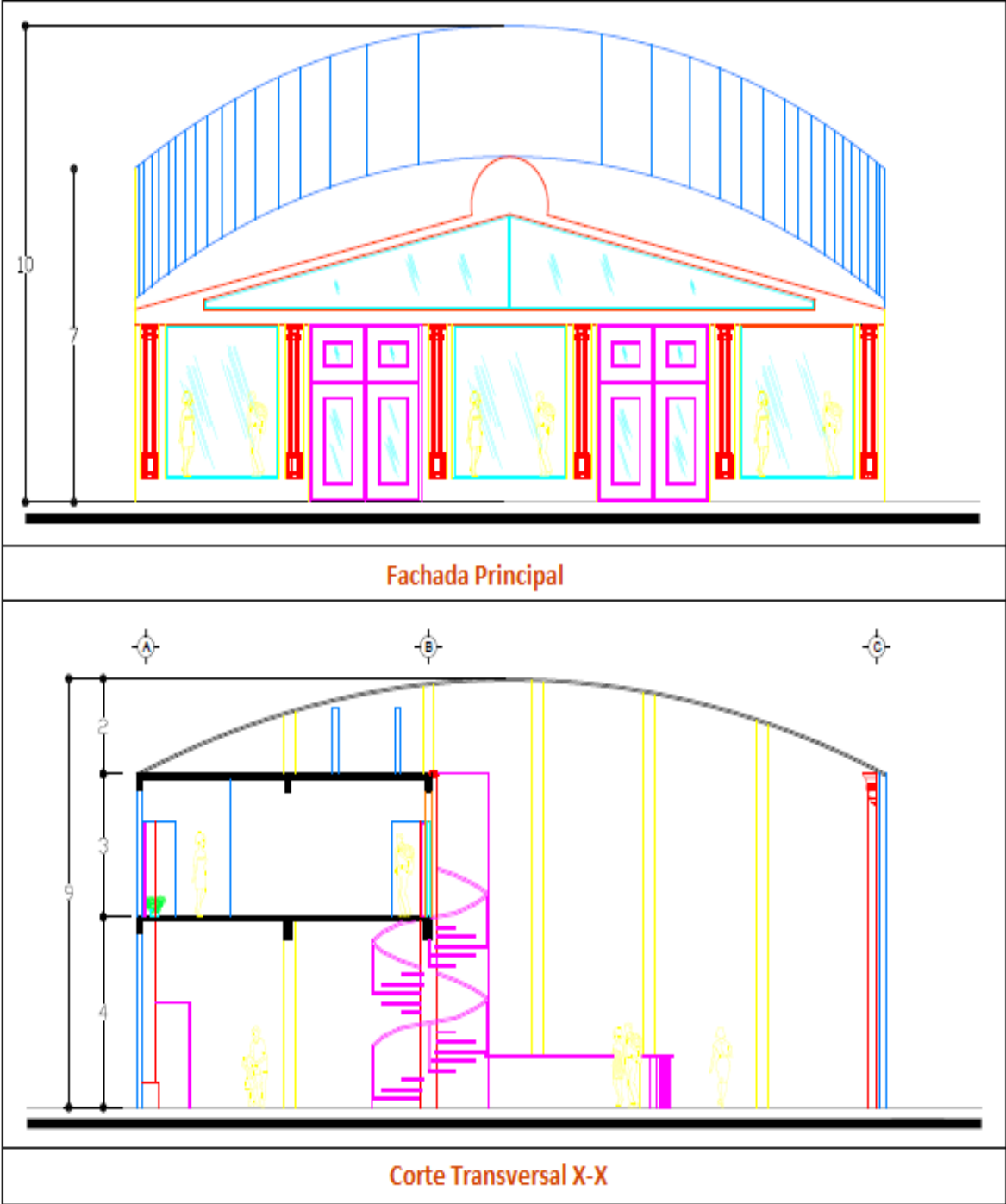
Solamente en insumos de aseo, papelería y cafetería. La nueva comercializadora tendría los siguientes proveedores como todo aseo, Dispapeles, almacenes Éxito y Carrefour.

---

<sup>12</sup> Memorial 2010. Estudio del caso Mango. Eric Casi, Director General Mango franquicia pdf. página 31 numeral 8 “Dimensión e indicadores sociales y laborales.

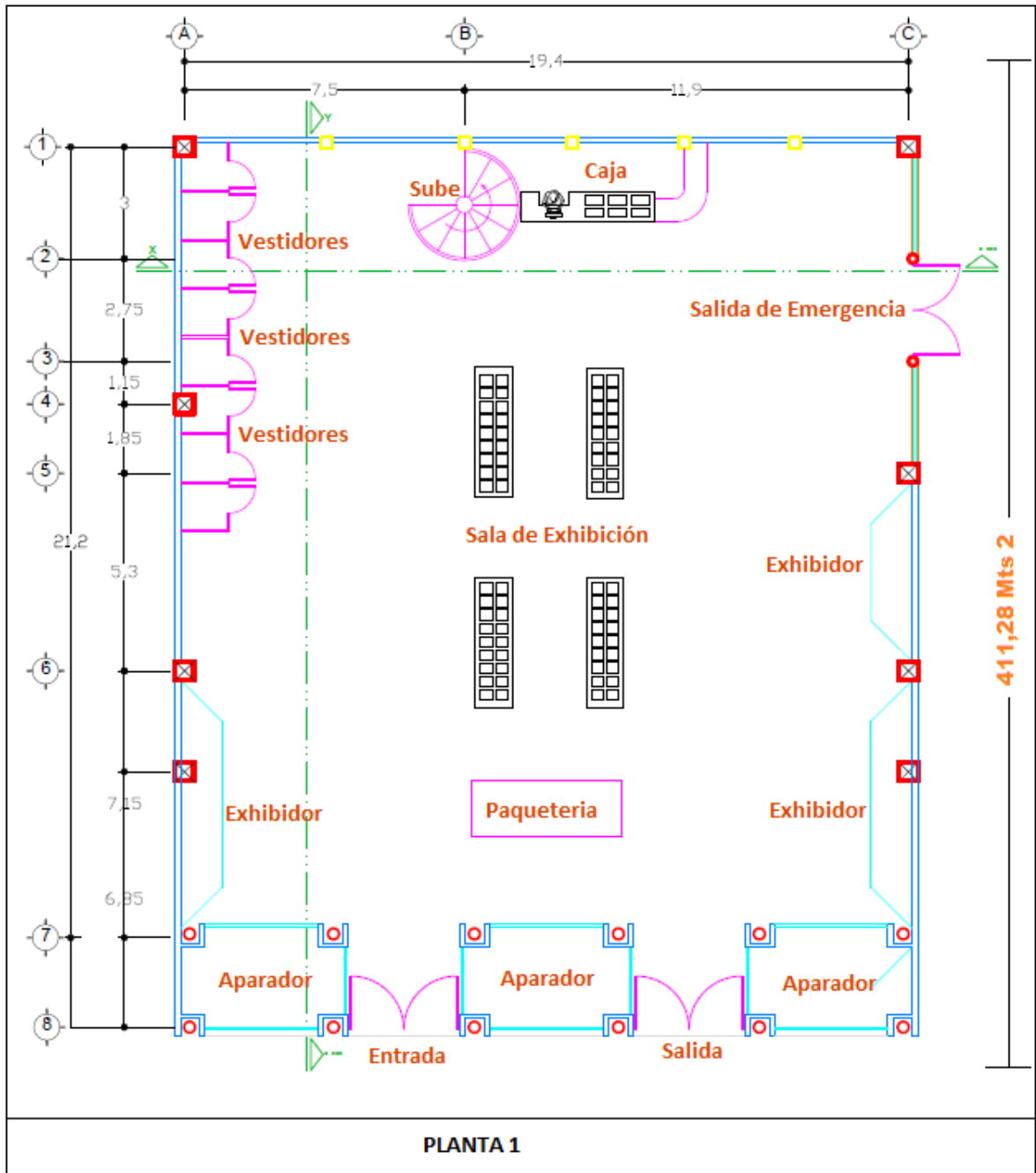
3.3.7 Distribución de Planta.

Imagen 20. Fachada Principal y Corte Transversal



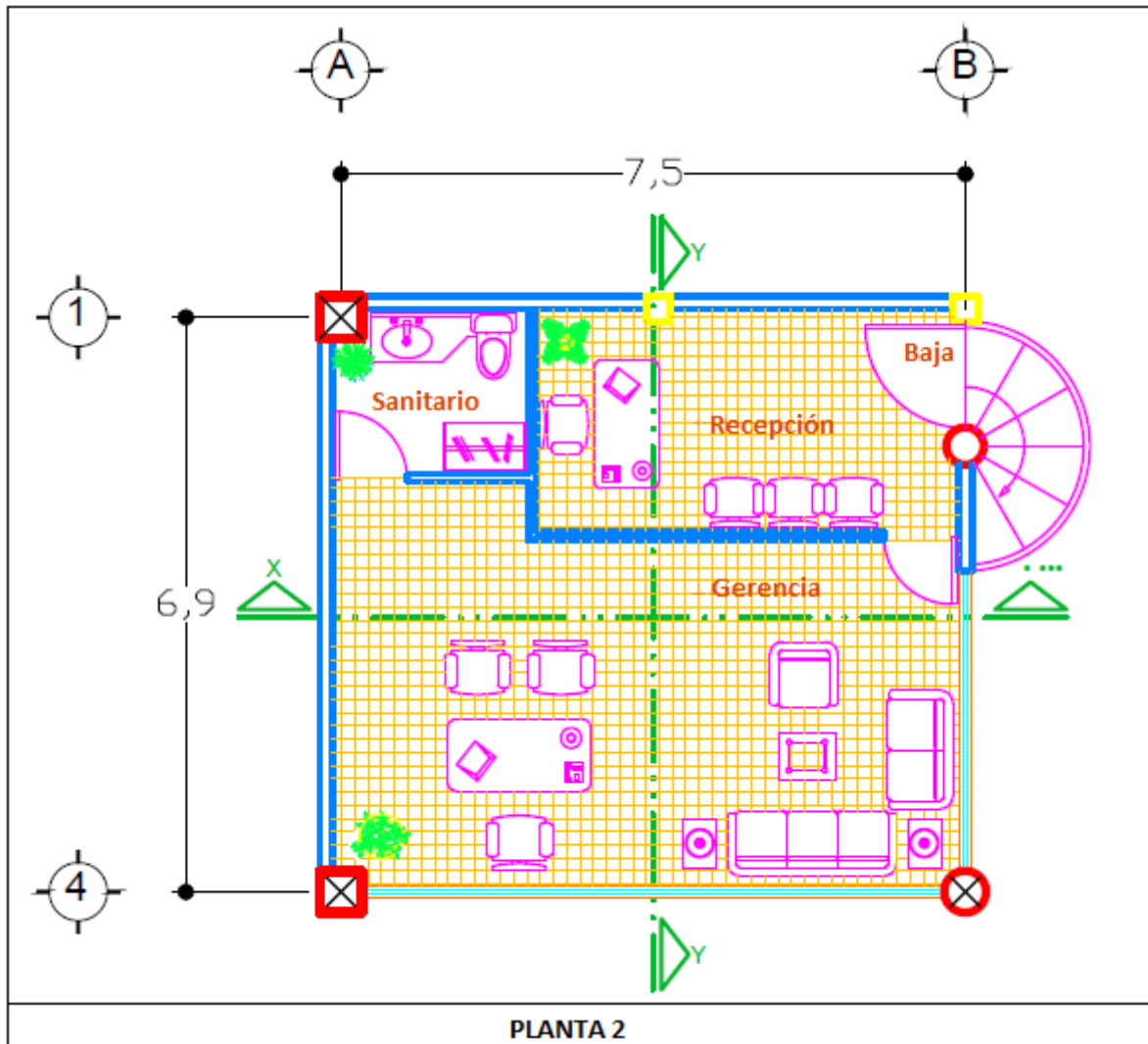
Fuente: Autoras del Proyecto

Imagen 21. Planta 1



Fuente: Autoras del Proyecto

Imagen 22. Planta 2



Fuente: Autoras del Proyecto

Para la realización del presente proyecto por normas establecidas por la Franquicia Mango, las empresas comercializadoras a través de la misma deben tener un establecimiento entre 300 metros cuadrados y 500 metros cuadrados. Las imágenes 20, 21 y 22, presentan un boceto de lo que sería la comercializadora de prendas bajo la franquicia “Mango” en la ciudad de Bucaramanga, con un espacio requerido para su realización de 411,28 metros cuadrados cumpliendo con los parámetros establecidos por la franquicia.

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En este estudio administrativo se definirán el tipo de sociedad, y la filosofía interna (la visión, la misión, los objetivos y las políticas empresariales), mediante los cuales se dará orientación a todos los procesos de la organización.

Es importante en este estudio definir los cargos, los perfiles, las funciones, y las respectivas asignaciones salariales del talento humano requerido para el Instituto, mencionados en el estudio técnico.

### 4.1. FORMA DE CONSTITUCIÓN

**4.1.1. Tipo de sociedad.** Tienda Mango será constituido como sociedad anónima simplificada, del sector servicios. Esta sociedad presenta las siguientes características:

- Razón social: Tienda Mango S.A.S.
- Socios: María Rocío Baute Armenta Y Liseth Vanessa González Celis
- Documento de constitución: documento privado.
- Administración: estará delegada en la Profesional en Gestión Empresarial María Rocío Baute Armenta.
- Duración: se pactará en el documento privado, 10 años de vida para la sociedad.
- Responsabilidad: está limitada al valor de los aportes sociales, salvo en lo referente a los impuestos que se dejaren de cancelar, o en aquellos aspectos que la junta directiva defina.
- Disolución: aparte de las causales generales, se prevé dos especialmente: las pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50%, y por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.

**4.1.2. Gestiones de creación, constitución y legalización.**<sup>13</sup> En la Cámara de Comercio de Bucaramanga, diligenciando el Registro Único Empresarial con sus anexos, en los Institutos de Atención Empresarial (CAE), es posible tramitar los permisos y hacer las gestiones necesarias para que la comercializadora empiece su funcionamiento cumpliendo los requisitos de ley. Para ello hay que cumplir con los siguientes requisitos:

---

<sup>13</sup> Centro de atención empresarial. [en línea]  
<[http://www.sintramites.com/sintramites/p\\_natural.htm](http://www.sintramites.com/sintramites/p_natural.htm)> [Citado el 20 de febrero de 2012].

- Consulta de Nombre
- Dirección del Establecimiento.
- Consulta de uso del suelo para la apertura del establecimiento.
- Fotocopia de Cédula de Ciudadanía.
- Consulta de actividad económica. Código CIU.

Una vez realizado el paso anterior, se obtienen los siguientes trámites:

- Inscripción en el Registro Mercantil
- Asignación del NIT
- Inscripción en el RUT
- Notificación de la apertura del establecimiento a la Secretaría de Planeación.
- Certificado de matrícula, existencia y representación legal.
- Registro de libros del comerciante.

Cuando la empresa haya sido constituida, deberá realizar las siguientes gestiones que garantizan el legal funcionamiento de la compañía y del establecimiento:

- Permisos ambientales; se tramitará en la CDMB
- Permiso para ejecutar música en el establecimiento; otorgado por SAYCO-ACINPRO
- Inscripción ante la Administración de Riesgos Profesional.
- Afiliación de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- Afiliación de los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- Inscripción en una caja de Compensación Familiar.
- Elaboración del reglamento de trabajo e inscripción en el Ministerio de Protección Social.
- Elaboración del programa de seguridad industrial, de salud ocupacional y el reglamento de higiene para la empresa. Se puede lograr la asesoría de la ARP de la empresa.
- Concepto de Bomberos de Bucaramanga

Minuta de Franquicia, ver modelo en el anexo . B.

## **4.2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

Es importante definir los aspectos que conformarán la filosofía de la empresa, ellos deberán ser concretos, claros y de fácil conocimiento, entendimiento y aprendizaje por parte de cada uno de los clientes internos de la comercializadora.

**4.2.1. Visión.** Para el 2015, Tienda Mango habrá posicionado los productos Mango en Bucaramanga, con la cobertura del 100% de su capacidad instalada.

**4.2.2. Misión.** Tienda Mango brinda, a las mujeres de Bucaramanga, productos Mango de alta calidad, empleando técnicas, métodos y estrategias de mercadeo de avanzada, con el apoyo profesional de su nómina de personal que se caracteriza por ser amable, altamente capacitado y comprometido con el cliente, con la empresa y con la comunidad.

**4.2.3. Objetivos empresariales.** Tienda Mango tendrá como objetivos los siguientes:

- Ofrecer prendas de vestir de calidad a las mujeres de Bucaramanga que estén entre los 15 y los 44 años de edad, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, mediante la incorporación de personal altamente calificado en la asesoría de imagen femenina.
- Suplir las necesidades existentes en el mercado objetivo, de prendas de vestir con precios competitivos, para que las mujeres puedan tener la satisfacción de vestirse casualmente con gran facilidad.
- Generar los resultados financieros esperados por los inversionistas, mediante la aplicación de una administración financiera eficiente en el uso de los recursos asignados.
- Cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial, mediante la creación de nuevos puestos de trabajo que se rijan por las leyes del Código Sustantivo del Trabajo, e involucrar a las familias de los colaboradores en planes de mejoramiento del nivel de vida.

**4.2.4. Políticas empresariales.** La nueva Tienda se regirá por las siguientes políticas de personal, de compras y de ventas.

#### **4.2.4.1. Políticas de personal**

- **Reclutamiento y selección:** Toda vacante que se genere en la empresa será suplida siguiendo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, ajustándose al perfil establecido por la comercializadora para esos cargos.
- **Contratación:** Toda vinculación de personal a la empresa se hará mediante contrato de trabajo a término indefinido por escrito, un periodo de prueba de

dos meses, salario asignado al cargo de acuerdo a una estructura salarial, en horarios que estén dentro de los límites establecidos por la ley, y la vinculación a las entidades responsables de la salud, de riesgos profesionales, de pensiones, y cajas de compensación.

- **Inducción:** El personal recién contratado pasará por esta etapa para que conozca sus deberes, sus derechos, el manual de funciones y procedimientos, también para que socialice con los demás compañeros, de modo que adquiera sentido de pertenencia con el cargo y con la organización, la cual brindará, supervisada y auditada por la Franquicia Mango.
- **Capacitación:** El personal que labore en la empresa participará en seminarios y/o talleres que se programen para mejorar la calidad del servicio que presta; para lo cual brinda apoyo y asesoría la Franquicia.
- **Evaluación del desempeño:** Cada tres meses se realizará esta evaluación para encontrar fortalezas y debilidades en la ejecución de las funciones propias de cada cargo; las fortalezas conducirán a motivar al personal mediante premios o bonificaciones, y las debilidades serán tratadas por medio de capacitaciones.
- **Comisión:** La comercializadora hará un reconocimiento al esfuerzo y labor del personal que labora en las ventas de las prendas femeninas, como es al gerente o administrador (a) adicional al salario mensual reconocerá un 2% adicional y a los asesores comerciales un 4%, por concepto de comisión al cumplimiento del presupuesto al 100% de las ventas obtenidas del mes; teniendo en cuenta el respeto, la ética y la armonía del cliente dentro del establecimiento al momento de efectuar la compra.

El personal debe tener claro cuáles son las líneas de autoridad dentro de la empresa para responder por sus actos, sin limitar las relaciones laborales y sociales entre los niveles diferentes.

Cada cargo deberá tener su respectivo manual de funciones, su perfil y hacer parte de la estructura salarial de la empresa.

Los asesores comerciales recibirán de sueldo un básico igual a un S.M.L.M.V, y bonificaciones por cumplimiento de metas sobre las ventas que realicen.

#### **4.2.4.2. Políticas de compras**

- Proveedores: Se efectuarán las compras de acuerdo a la rotación de mercancía, inventarios y colecciones vigentes, Mango será el único proveedor de los productos para la venta. De igual manera se tendrá una base de datos actualizada de los distribuidores regionales y/o nacionales de servicios y productos, tales como aseo, papelería y cafetería; cada uno de ellos será sometido a un estudio que contemple factores importantes como precio, calidad y cumplimiento, dando la calificación necesaria para la contratación de sus servicios, o la compra de sus productos.
- Modalidad de pago: Cada proveedor de servicios o productos, informará las formas de pago que acepta. La gerente decidirá la forma de pago, dependiendo de las alternativas existentes entre los proveedores preseleccionados, y basada en el costo de oportunidad que se quiera lograr.
- Nivel de inventarios: se mantendrá inventarios de mercancías de acuerdo a los pronósticos de venta para cada temporada.

Normalmente el rol de la central de compras está en manos del franquiciador, tanto para sus tiendas propias como para las franquiciadas.

Generalmente en los manuales de gestión de la franquicia se establece que al realizar los pedidos de todos los franquiciados de manera conjunta, cada uno de los franquiciados se beneficiará directamente de los descuentos por volumen de compra que ofrecerán algunos de los proveedores.

Por realizarles un volumen de compra considerable, estos descuentos irán en aumento a medida que la cadena vaya creciendo y, por tanto, el volumen de pedidos vaya aumentando en proporción.

#### **4.2.4.3. Políticas de ventas:**

- Las ventas serán de estricto contado, y se facilitará el pago mediante tarjeta débito o crédito, o efectivo.
- Toda prenda vendida generará la elaboración de una factura legal.

### **4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### 4.3.1. Organigrama

Imagen 23. Organigrama



Fuente: Autoras del Proyecto

En este organigrama de diseño plano, donde todos los colaboradores se relacionan bajo la misma línea de autoridad, implica conservar el respeto, la ética profesional, y la colaboración mutua. La gerente está subordinada a la Junta Directiva de la empresa, y es la responsable de coordinar el trabajo que realiza el personal a su cargo.

### 4.3.2. Descripción y perfil de cargos

**Cuadro 62. Descripción del cargo: Gerente**

TIENDA MANGO DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: GERENTE		
Cargo jefe inmediato: Junta Directiva	Supervisa a: Todos los cargos	Nº de puestos: 1
Objetivo del cargo: planear, organizar, dirigir, y controlar todas las actividades de la Tienda.		
Funciones		
1. Representar legalmente a la empresa ante las autoridades competentes.		

<b>TIENDA MANGO DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>
2. Ejecutar todos los procesos administrativos de la empresa. 3. Velar por el cumplimiento de los derechos y los deberes de los diferentes cargos creados. 4. Revisar todos los estados financieros, y tomar decisiones que ayuden a mejorar la utilidad operativa. 5. Autorizar pago de nómina, préstamos, permisos, vacaciones y bonificaciones a los empleados. 6. Autorizar los pagos a proveedores de servicios, y productos; también los impuestos y parafiscales.

Fuente: Autoras del Proyecto

### **Cuadro 63. Perfil del cargo: Gerente**

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: GERENTE		
Cargo jefe inmediato: Junta Directiva	Supervisa a: Todos los cargos	Nº de puestos: 1
<b>Perfil</b> Educación: Profesional en Gestión Empresarial Experiencia en cargos similares: 1 año Habilidad mental: recursivo, creativo, emprendedor. Otras habilidades: manejo de herramientas informáticas (Office, internet)		
<b>Responsabilidad</b> 1. Manejar documentos negociables. 2. Supervisar todos los cargos de la empresa. 3. Causar una buena sinergia entre todos los integrantes de la cadena de suministro del servicio. 4. Desarrollar la imagen corporativa de la Tienda.		
<b>Esfuerzo</b> Físico: moderado Mental: concentración plena para planear y controlar		
<b>Condiciones de trabajo</b> Ambiental: normales Riesgos: visuales, estrés, ergonómicos		

Fuente: Autoras del Proyecto

### **Cuadro 64. Descripción del cargo: Secretaria Auxiliar Contable**

<b>TIENDA MANGO DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>
Nombre del cargo: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 1
Objetivo del cargo: Apoyar al gerente en las funciones administrativas y operativas.		
<b>Funciones</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar los soportes financieros: recibos, facturas, notas debito y crédito</li> <li>2. Hacer los asientos contables, las conciliaciones y consignaciones bancarias</li> <li>3. Pagar a proveedores de servicios o insumos</li> <li>4. Elaborar y pagar nómina</li> <li>5. Hacer pagos parafiscales</li> <li>6. Administrar agenda de citas del gerente</li> <li>7. Despachar, recibir y archivar correspondencia</li> <li>8. Elaborar documentos</li> <li>9. Elaborar contratos</li> </ol>		

Fuente: Autoras del Proyecto

#### **Cuadro 65. Perfil del cargo: Secretaria**

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE		
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 1
<b>Perfil</b> Educación: Secretaria Auxiliar Contable. Experiencia en cargos similares: 1 año Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades comunicativas y de escucha</li> <li>2. Uso apropiado del teléfono</li> <li>3. Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.</li> <li>4. Técnicas de archivo.</li> <li>5. Técnicas de oficina</li> <li>6. Digitación o mecanografía.</li> <li>7. Manejo y organización de la agenda</li> <li>8. Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa.</li> <li>9. Manejo adecuado de documentos.</li> <li>10. Conocimiento y dominio del español</li> </ol>		
<b>Responsabilidad</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades generales de administración</li> <li>2. Manejo de información confidencial</li> <li>3. Dinero de caja</li> </ol>		
<b>Esfuerzo</b> Físico: Resistencia física y nerviosa, agudeza visual. Mental: Observación, concentración y amplitud de memoria.		
<b>Condiciones de trabajo</b> Ambiental: normales		

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>
Riesgos: visuales, estrés, ergonómicos
Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 66. Descripción del cargo: Contador**

<b>TIENDA MANGO DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: CONTADOR		
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 1
Objetivo del cargo: Mantener actualizada y legalizada la contabilidad financiera de la empresa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los movimientos contables.</li> <li>2. Elaborar Estados Financieros</li> <li>3. Elaborar declaraciones tributarias: IVA, Retefuente, de Renta y Complementarios, de Industria y Comercio.</li> <li>4. Contestar los requerimientos de la DIAN.</li> <li>5. Asesorar en la elaboración de presupuestos</li> <li>6. Elaborar conciliaciones bancarias.</li> <li>7. Presentar los informes financieros que el gerente solicite.</li> <li>8. Todas las demás funciones que se relacionen con su cargo.</li> </ol>		

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 67. Perfil del cargo: Contador**

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: CONTADOR		
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 1
Perfil		
Educación: Contador Público Titulado y con tarjeta profesional		
Experiencia en cargos similares: 2 años		
Habilidad mental: numérico, análisis de datos		
Otras habilidades: manejo de herramientas informáticas (Office, internet, programas contables)		
Responsabilidad		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades generales de finanzas</li> <li>2. Manejo de información confidencial</li> </ol>		
Esfuerzo		
Físico: moderado		
Mental: concentración		
Condiciones de trabajo		

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>
Ambiental: normales
Riesgos: visuales, estrés, ergonómicos
Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 68. Descripción del cargo: Auxiliar de servicios generales**

<b>TIENDA MANGO DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES		
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 1
Objetivo del cargo: Mantener las instalaciones y elementos físicos de la Tienda en óptimas condiciones de limpieza, además la atención de los clientes.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener en óptimas condiciones higiénicas y sanitarias las instalaciones físicas de la Tienda.</li> <li>2. Aprovisionar las instalaciones sanitarias de los elementos necesarios.</li> <li>3. Preparar, servir y distribuir las bebidas calientes o frías a los funcionarios, y clientes.</li> <li>4. Mantener el orden e higiene de las instalaciones físicas de la cafetería y la correcta utilización de los elementos y equipos asignados.</li> <li>5. Hacer los pedidos de insumos necesarios para el buen desempeño de sus labores.</li> <li>6. Las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad competente.</li> </ol>		

Autoras del Proyecto

**Cuadro 69. Descripción del cargo: Asesor comercial**

<b>TIENDA MANGO DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: ASESOR COMERCIAL		
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 4
Objetivo del cargo: Mantener excelentes relaciones interpersonales con los clientes.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender los clientes que llegan a la Tienda.</li> <li>2. Ofrecer los productos de las últimas colecciones.</li> <li>3. Asesorar la imagen del cliente.</li> <li>4. Responder las inquietudes de los clientes.</li> <li>5. Lograr mediante persuasión sutil, la decisión correcta del cliente.</li> </ol>		

Autoras del Proyecto

**Cuadro 70. Perfil del cargo: Auxiliar de servicios generales**

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>
Nombre del cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 1
<b>Perfil</b> Educación: Bachillerato Experiencia en cargos similares: 6 meses Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al Cliente</li> <li>2. Relaciones humanas</li> <li>3. Salud Ocupacional</li> </ol>		
<b>Responsabilidad</b> Correcta utilización de los elementos y equipos asignados.		
<b>Esfuerzo</b> Físico: Resistencia física. Mental: concentración.		
<b>Condiciones de trabajo</b> Ambiental: medias (polvo, contacto con productos de aseo) Riesgos: accidentes por manipulación de productos de aseo		

Autoras del Proyecto

#### **Cuadro 71. Perfil del cargo: Asesor comercial**

<b>TIENDA MANGO PERFIL DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo: ASESOR COMERCIAL		
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a: ninguno	Nº de puestos: 3
<b>Perfil</b> Educación: Bachiller Experiencia en cargos similares: un año Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expresión verbal.</li> <li>2. Redacción y ortografía.</li> <li>3. Manejo de herramientas informáticas.</li> <li>4. Dominio apropiado de las relaciones interpersonales.</li> <li>5. Vocación de servicio al cliente.</li> </ol>		
<b>Responsabilidad</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por las ventas de la Tienda.</li> <li>2. Por el buena imagen de la empresa.</li> </ol>		
<b>Esfuerzo</b> Físico: agudeza visual Mental: atención, observación, concentración		
<b>Condiciones de trabajo</b> Ambiental: normales Riesgos: visuales, estrés, ergonómicos.		

Autoras del Proyecto

**4.3.3. Asignación salarial.** La estructura salarial de la Tienda Mango Ltda., se definió conforme al perfil de los cargos determinado previamente, y de acuerdo a las necesidades de la empresa; este personal está conformado por el Gerente, el contador, la secretaria auxiliar contable, la auxiliar de servicios generales y los tres asesores comerciales; en todo caso, la asignación salarial cumple con las normas legales laborales vigentes.

**Cuadro 72. Estructura salarial**

CARGO	PUESTOS	SALARIO BASE	TIPO DE CONTRATO
Gerente	1	1.200.000	Laboral a término indefinido
Contador	1	300.000	Honorarios profesionales
Secretaria auxiliar contable	1	750.000	Laboral a término indefinido
Auxiliar de servicios generales	1	566.700	Laboral a término indefinido
Asesor comercial	3	566.700	Laboral a término indefinido

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 73. Factor prestacional estipulado por ley (Ministerio de Trabajo) para el cálculo del costo real mensual de la mano de obra**

CONCEPTO	%	% SALARIO BASE
<b>PRESTACIONES SOCIALES DIRECTAS</b>		
Cesantías (mensual)	8,33%	8,33%
Prima de servicios (mensual)	8,33%	8,33%
Interés a la cesantía (mensual)	1,00%	1,00%
Dotación (mensual)	7,00%	7,00%
Vacaciones (mensual)*	4,17%	3,73%
<b>TOTAL PRESTACIONES SOCIALES DIRECTAS</b>	<b>28,83%</b>	<b>28,39%</b>
<b>PRESTACIONES SOCIALES INDIRECTAS</b>		
SENA*	2,00%	1,79%
ICBF*	3,00%	2,69%
Subsidio familiar	4,00%	3,58%
<b>TOTAL APORTES PARAFISCALES</b>	<b>9,00%</b>	<b>8,06%</b>
<b>TRANSFERENCIAS</b>		
Fondo de pensiones	10,88%	9,74%
Salud E.P.S.	8,00%	7,17%
ARP estimado*	0,522%	0,466%
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>19,402%</b>	<b>17,376%**</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>		

<b>CONCEPTO</b>	<b>%</b>	<b>% SALARIO BASE</b>
COSTO TOTAL M.O. JORNADA DIURNA		
FACTOR PRESTACIONAL	57,23%	53,826%

\*Sin incluir subsidio de transporte

\*\* Es el porcentaje que se toma para el pago a seguridad social y se aproxima al 20%

Fuente: BARAJAS, Hernán Pavón. Fundamento sede costos. Ediciones UIS. 2004

#### **4.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO**

Después de revisar lo pertinente a este estudio, se concluye que:

La empresa se sujetará a todas las disposiciones legales para su constitución, funcionamiento, y contratación de personal.

Su filosofía empresarial, define el rumbo que la empresa debe seguir para su crecimiento y desarrollo.

La empresa requiere cuatro personas en la parte administrativa, y cuatro en la parte comercial, para que funcione adecuadamente, cubriendo todos los procesos administrativos y comerciales. La asignación salarial se hace con base en los precios que rigen el mercado laboral de la región.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio permite estimar los ingresos y egresos de dinero del proyecto, para hacer su respectiva proyección a 5 años; los estudios de mercados, técnico y administrativo, orientan los cálculos que se realizan en el presente estudio.

Se calculará la inversión total, que comprende las inversiones fija, diferida y de capital de trabajo; se determinarán los costos totales, incluyendo los fijos y los variables; se definirá el precio de venta de las prendas de acuerdo a los fijados por el franquiciante.

Partiendo de la información anterior se hallará el punto de equilibrio en número de prendas de vestir; de igual manera se podrán realizar los estados financieros presupuestados (de resultados, flujo de caja, y balance general).

Todos los valores considerados en la inversión total, han sido tomados de las cotizaciones solicitadas por las autoras del proyecto a los proveedores, donde se incluye el IVA correspondiente.

### 5.1. INVERSIONES

**5.1.1 Inversión Fija.** En este proyecto se precisa hacer inversiones en inventarios, muebles y enseres, equipo de oficina, y equipo de cómputo.

**5.1.1.1 Inventarios.** Los inventarios de mercancías son propiedad del franquiciante.

**5.1.1.2 Muebles y enseres.** Solo se relacionan algunos enseres por cuanto el franquiciante entrega todo el mobiliario necesario de acuerdo al diseño decorativo de la empresa Mango.

#### **Cuadro 74. Enseres**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Extintor	1	80.000	80.000
Botiquín	1	50.000	50.000
<b>TOTAL</b>			<b>130.000</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

#### **5.1.1.3 Equipo de oficina. Para administración y ventas**

#### **Cuadro 75. Equipo de oficina**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Teléfonos	2	40.000	80.000
<b>TOTAL</b>			<b>80.000</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

#### **5.1.1.4 Equipo de cómputo. Para administración y ventas**

#### **Cuadro 76. Equipo de cómputo**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computadores de Escritorio	2	2.380.000	4.760.000
Impresora Multifuncional	1	700.000	700.000
<b>TOTAL</b>			<b>5.460.000</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

#### **5.1.1.5 Total de inversión fija**

#### **Cuadro 77. Inversión fija**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Equipo de cómputo	5.460.000
Enseres	130.000
Equipo de oficina	80.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.670.000</b>

**5.1.2 Inversión diferida** Esta inversión corresponde a los costos o gastos preoperativos necesarios que incurrirá la empresa antes de iniciar las actividades normales. La amortización de estos diferidos se hace a 5 años, excepto la del

valor de la franquicia que se pacta a 20 años, por tanto su amortización se extiende por este tiempo.

### Cuadro 78. Inversión diferida

DETALLE	VALOR	AÑOS	AMORTIZACIÓN ANUAL
Gastos de Registro, Notariado y Montaje	300.000	5	60.000
Publicidad de Lanzamiento	10.100.000	5	2.020.000
Licencia Windows 7 Professional (2)	580.000	5	116.000
Licencia software Mango	500.000	5	100.000
Franquicia	1.123.500.000	20	56.175.000
Adecuaciones locativas	471.870.000	5	94.374.000
TOTAL	1.606.850.000		152.845.000
AMORTIZACIÓN MENSUAL			12.737.083

Fuente: Autoras del Proyecto

**5.1.3 Inversión de capital de trabajo.** Se define un mes de capital de trabajo como medida preventiva para mantener en bancos el efectivo necesario para cubrir los costos o gastos de funcionamiento normal de la empresa, porque se espera empezar las ventas a partir del primer día de operaciones de la empresa.

**5.1.3.1 Costos de producción del servicio.** Siendo una empresa comercializadora, con punto de venta directa al cliente-consumidor, el único costo operativo en que se incurre corresponde a la mercancía para la venta.; por tanto no se detallan costos de mano de obra directa, ni costos indirectos del servicio. Las cantidades de prendas de cada línea corresponden a las presentadas en el estudio técnico, en el ítem “Capacidad utilizada y proyectada”. Para definir el costo unitario se recurrió al precio promedio por línea que se presenta en el portal web<sup>14</sup>; a este precio promedio sin IVA se aplicó la tasa de descuento para el franquiciado (70%).

### Cuadro 79. Costos de producción del servicio

Tipo de prendas	Cantidad	Precio promedio	Costo unitario	Costo total
Blusas	3.816	90.948	27.284	104.117.270
Pantalones	3.985	124.900	37.470	149.317.950
Vestidos	1.526	145.650	43.695	66.678.570
Chaquetas	1.145	197.550	59.265	67.858.425
Short	741	79.903	23.971	17.762.437
<b>TOTAL</b>	<b>11.213</b>			<b>405.734.652</b>
<b>VALOR MENSUAL</b>				<b>33.811.221</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

<sup>14</sup>Franquicia Mango. [en línea] <[http://shop.mango.com/home.faces?state=she\\_480\\_ES](http://shop.mango.com/home.faces?state=she_480_ES)> [Citado el 23 de junio de 2012]

**5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.** Todos los gastos por funcionamiento de la empresa corresponden a la administración y ventas. En primer lugar se detallan los gastos generales, y en un segundo cuadro, los gastos totales de administración y ventas. Se resalta el rubro de publicidad que corresponde al 4% sobre las ventas. En el canon de arrendamiento se incluye el valor por concepto de la administración.

**Cuadro 80. Gastos generales**

<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Aseo y cafetería	20.000	240.000
Elementos de papelería	20.000	240.000
Arriendo	12.000.000	144.000.000
Alojamiento página	10.000	120.000
Publicidad (4% ventas)	4.508.163	54.097.954
Seguros	208.333	2.500.000
Servicios Públicos	350.000	4.200.000
Renovación licencias programas	13.333	160.000
Honorarios contador	300.000	3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>17.429.829</b>	<b>209.157.954</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Nómina de administración y ventas.** Este rubro incluye la nómina correspondiente a siete empleados que serán los encargados de realizar las funciones de producción del servicio. Contiene el valor de los salarios, el auxilio de transporte, seguridad social, los aportes parafiscales, las prestaciones sociales y la dotación.

El factor prestacional se aplicará de acuerdo a la LEY 1429 DE 2010, Artículo 5°: Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina.

“Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, realizarán sus aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga de forma progresiva, siguiendo los parámetros mencionados a continuación:

- Cero por ciento (0%) del total de los aportes mencionados en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes mencionados en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

- Cincuenta por ciento (50%) del total de los aportes mencionados en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de los aportes mencionados en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.
- Ciento por ciento (100%) del total de los aportes mencionados del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal."<sup>15</sup>

En los cuadros siguientes se presenta la nómina anual aplicando esta ley:

**Cuadro 81. Nómina de administración y ventas año 1**

Año 1					
Descripción	%	Gerente	Secretaria Auxiliar Contable	Auxiliar de servicios generales	Asesor comercial
Salario		1.200.000	750.000	566.700	566.700
Comisiones	(2%,4%)	2.254.081	-	-	1.127.041
Subsidio de transporte		-	67.800	67.800	-
Salario base		3.454.081	817.800	634.500	1.693.741
Prima	8,33%	287.725	68.123	52.854	141.089
Vacaciones	4,17%	144.035	31.275	23.631	70.629
Cesantías	8,33%	287.725	68.123	52.854	141.089
Intereses Cesantías	1,00%	2.877	681	529	1.411
Caja Compensación	0,00%	-	-	-	-
SENA	0,00%	-	-	-	-
I.C.B.F.	0,00%	-	-	-	-
Salud	7,00%	241.786	52.500	39.669	118.562
Pensión	12,00%	414.490	90.000	68.004	203.249
Riesgos profesionales	0,52%	18.030	3.915	2.958	8.841
Dotación	7,00%	241.786	57.246	44.415	118.562
Total mes	48,35%	5.092.535	1.189.663	919.414	2.497.172
Total año		61.110.423	14.275.952	11.032.966	29.966.060
Número de puestos		1	1	1	4
Total anual por cargo		61.110.423	14.275.952	11.032.966	119.864.241
<b>NÓMINA TOTAL</b>					<b>206.283.582</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

<sup>15</sup>Consultas laborales. [en línea] <[http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=217%3Aley1429&catid=7%3Acontactar&Itemid=1](http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=217%3Aley1429&catid=7%3Acontactar&Itemid=1)> [Consultado octubre 9 de 2012]

**Cuadro 82. Nómina de administración y ventas año 2**

<b>Año 2</b>					
<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Gerente</b>	<b>Secretaria Auxiliar Contable</b>	<b>Auxiliar de servicios generales</b>	<b>Asesor comercial</b>
Salario		1.200.000	750.000	566.700	566.700
Comisiones	(2%,4%)	2.366.655	-	-	1.183.327
Subsidio de transporte		-	67.800	67.800	-
Salario base		3.566.655	817.800	634.500	1.750.027
Prima	8,33%	297.102	68.123	52.854	145.777
Vacaciones	4,17%	148.730	31.275	23.631	72.976
Cesantías	8,33%	297.102	68.123	52.854	145.777
Intereses Cesantías	1,00%	2.971	681	529	1.458
Caja Compensación	0,00%	-	-	-	-
SENA	0,00%	-	-	-	-
I.C.B.F.	0,00%	-	-	-	-
Salud	7,00%	249.666	52.500	39.669	122.502
Pensión	12,00%	427.999	90.000	68.004	210.003
Riesgos profesionales	0,52%	18.618	3.915	2.958	9.135
Dotación	7,00%	249.666	57.246	44.415	122.502
Total mes	48,35%	5.258.508	1.189.663	919.414	2.580.158
Total año		63.102.099	14.275.952	11.032.966	30.961.898
Número de puestos		1	1	1	4
Total anual por cargo		63.102.099	14.275.952	11.032.966	123.847.591
<b>NÓMINA TOTAL</b>					<b>212.258.608</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 83. Nómina de administración y ventas año 3**

<b>Año 3</b>					
<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Gerente</b>	<b>Secretaria Auxiliar Contable</b>	<b>Auxiliar de servicios generales</b>	<b>Asesor comercial</b>
Salario		1.200.000	750.000	566.700	566.700
Comisiones	(2%,4%)	2.479.429	-	-	1.239.715
Subsidio de transporte		-	67.800	67.800	-
Salario base		3.679.429	817.800	634.500	1.806.415
Prima	8,33%	306.496	68.123	52.854	150.474
Vacaciones	4,17%	153.432	31.275	23.631	75.327
Cesantías	8,33%	306.496	68.123	52.854	150.474
Intereses Cesantías	1,00%	3.065	681	529	1.505
Caja Compensación	1,00%	36.794	7.500	5.667	18.064
SENA	0,50%	18.397	3.750	2.834	9.032
I.C.B.F.	0,75%	27.596	5.625	4.250	13.548
Salud	7,38%	271.358	55.313	41.794	133.223
Pensión	12,00%	441.532	90.000	68.004	216.770

Año 3					
Descripción	%	Gerente	Secretaria Auxiliar Contable	Auxiliar de servicios generales	Asesor comercial
Riesgos profesionales	0,52%	19.207	3.915	2.958	9.429
Dotación	7,00%	257.560	57.246	44.415	126.449
Total mes	50,98%	5.521.363	1.209.350	934.290	2.710.711
Total año		66.256.351	14.512.202	11.211.476	32.528.534
Número de puestos		1	1	1	4
Total anual por cargo		66.256.351	14.512.202	11.211.476	130.114.137
<b>NÓMINA TOTAL</b>					<b>222.094.167</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

#### Cuadro 84. Nómina de administración y ventas año 4

Año 4					
Descripción	%	Gerente	Secretaria Auxiliar Contable	Auxiliar de servicios generales	Asesor comercial
Salario		1.200.000	750.000	566.700	566.700
Comisiones	(2%,4%)	2.592.204	-	-	1.296.102
Subsidio de transporte		-	67.800	67.800	-
Salario base		3.792.204	817.800	634.500	1.862.802
Prima	8,33%	315.891	68.123	52.854	155.171
Vacaciones	4,17%	158.135	31.275	23.631	77.679
Cesantías	8,33%	315.891	68.123	52.854	155.171
Intereses Cesantías	1,00%	3.159	681	529	1.552
Caja Compensación	2,00%	75.844	15.000	11.334	37.256
SENA	1,00%	37.922	7.500	5.667	18.628
I.C.B.F.	1,50%	56.883	11.250	8.501	27.942
Salud	7,75%	293.896	58.125	43.919	144.367
Pensión	12,00%	455.064	90.000	68.004	223.536
Riesgos profesionales	0,52%	19.795	3.915	2.958	9.724
Dotación	7,00%	265.454	57.246	44.415	130.396
Total mes	53,60%	5.790.138	1.229.038	949.166	2.844.225
Total año		69.481.650	14.748.452	11.389.987	34.130.695
Número de puestos		1	1	1	4
Total anual por cargo		69.481.650	14.748.452	11.389.987	136.522.779
<b>NÓMINA TOTAL</b>					<b>232.142.869</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 85. Nómina de administración y ventas año 5**

Año 5					
Descripción	%	Gerente	Secretaria Auxiliar Contable	Auxiliar de servicios generales	Asesor comercial
Salario		1.200.000	750.000	566.700	566.700
Comisiones	(2%,4%)	2.704.777	-	-	1.352.389
Subsidio de transporte		-	67.800	67.800	-
Salario base		3.904.777	817.800	634.500	1.919.089
Prima	8,33%	325.268	68.123	52.854	159.860
Vacaciones	4,17%	162.829	31.275	23.631	80.026
Cesantías	8,33%	325.268	68.123	52.854	159.860
Intereses Cesantías	1,00%	3.253	681	529	1.599
Caja Compensación	3,00%	117.143	22.500	17.001	57.573
SENA	1,50%	58.572	11.250	8.501	28.786
I.C.B.F.	2,25%	87.857	16.875	12.751	43.179
Salud	8,13%	317.263	60.938	46.044	155.926
Pensión	12,00%	468.573	90.000	68.004	230.291
Riesgos profesionales	0,52%	20.383	3.915	2.958	10.018
Dotación	7,00%	273.334	57.246	44.415	134.336
Total mes	56,23%	6.064.521	1.248.725	964.041	2.980.542
Total año		72.774.252	14.984.702	11.568.497	35.766.506
Número de puestos		1	1	1	4
Total anual por cargo		72.774.252	14.984.702	11.568.497	143.066.024
<b>NÓMINA TOTAL</b>					<b>242.393.475</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 86. Gastos de administración y ventas**

Concepto	Valor mes	Valor año
Nómina	17.190.299	206.283.582
Depreciación de activos	111.417	1.337.000
Gastos generales	17.429.829	209.157.954
Amortización diferida	12.719.083	152.629.000
<b>TOTAL</b>	<b>47.450.628</b>	<b>569.407.536</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses).** Para el primer mes de operaciones se ocasionan gastos financieros por \$1.060.000 del crédito bancario solicitado.

**5.1.3.4 Total Capital de trabajo.** Con la información detallada en los cuadros anteriores se totaliza el capital de trabajo necesario para la empresa.

### Cuadro 87. Capital de trabajo

Detalle	Valor Mensual
Mercancía para la venta	33.811.221
Gastos de administración y ventas	47.450.628
Gastos financieros	1.060.000
(-) Depreciaciones	111.417
(-) Amortización diferidos	12.719.083
<b>TOTAL</b>	<b>69.491.349</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

### 5.1.4 Inversión total.

#### Cuadro 88. Inversión total

Detalle	Valor
Inversión fija	6.750.000
Inversión diferida	1.605.770.000
Inversión capital de trabajo	69.491.349
<b>TOTAL</b>	<b>1.682.011.349</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Debido a la gran cantidad de capital necesario para crear la empresa, se constituyó como Sociedad Anónima Simplificada, donde las socias fundadoras hacen un aporte inicial, y con el apoyo de nuevos inversionistas y el préstamo bancario, se completan los recursos económicos.

Para apalancar financieramente la empresa, se recurre a un préstamo bancario en el Banco de Bogotá, con las siguientes características: monto del crédito, \$100.000.000, tasa de interés mensual 1,06% E.A, plazo, 60 meses.

#### Cuadro 89. Amortización del crédito

Cuotas	Cuota	Interés	Capital	Saldo
1	2.261.000	1.060.000	1.201.000	98.799.000
2	2.261.000	1.047.269	1.213.730	97.585.270
3	2.261.000	1.034.404	1.226.596	96.358.675
4	2.261.000	1.021.402	1.239.598	95.119.077
5	2.261.000	1.008.262	1.252.737	93.866.340
6	2.261.000	994.983	1.266.016	92.600.323
7	2.261.000	981.563	1.279.436	91.320.887

<b>Cuotas</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo</b>
8	2.261.000	968.001	1.292.998	90.027.889
9	2.261.000	954.296	1.306.704	88.721.185
10	2.261.000	940.445	1.320.555	87.400.630
11	2.261.000	926.447	1.334.553	86.066.077
12	2.261.000	912.300	1.348.699	84.717.378
13	2.261.000	898.004	1.362.995	83.354.383
14	2.261.000	883.556	1.377.443	81.976.940
15	2.261.000	868.956	1.392.044	80.584.896
16	2.261.000	854.200	1.406.800	79.178.096
17	2.261.000	839.288	1.421.712	77.756.385
18	2.261.000	824.218	1.436.782	76.319.603
19	2.261.000	808.988	1.452.012	74.867.591
20	2.261.000	793.596	1.467.403	73.400.188
21	2.261.000	778.042	1.482.958	71.917.230
22	2.261.000	762.323	1.498.677	70.418.554
23	2.261.000	746.437	1.514.563	68.903.991
24	2.261.000	730.382	1.530.617	67.373.373
25	2.261.000	714.158	1.546.842	65.826.532
26	2.261.000	697.761	1.563.238	64.263.293
27	2.261.000	681.191	1.579.809	62.683.485
28	2.261.000	664.445	1.596.555	61.086.930
29	2.261.000	647.521	1.613.478	59.473.452
30	2.261.000	630.419	1.630.581	57.842.871
31	2.261.000	613.134	1.647.865	56.195.006
32	2.261.000	595.667	1.665.332	54.529.674
33	2.261.000	578.015	1.682.985	52.846.689
34	2.261.000	560.175	1.700.825	51.145.864
35	2.261.000	542.146	1.718.853	49.427.011
36	2.261.000	523.926	1.737.073	47.689.937
37	2.261.000	505.513	1.755.486	45.934.451
38	2.261.000	486.905	1.774.094	44.160.357
39	2.261.000	468.100	1.792.900	42.367.457
40	2.261.000	449.095	1.811.904	40.555.553
41	2.261.000	429.889	1.831.111	38.724.442
42	2.261.000	410.479	1.850.520	36.873.921
43	2.261.000	390.864	1.870.136	35.003.786
44	2.261.000	371.040	1.889.959	33.113.826
45	2.261.000	351.007	1.909.993	31.203.833
46	2.261.000	330.761	1.930.239	29.273.594

<b>Cuotas</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo</b>
47	2.261.000	310.300	1.950.699	27.322.895
48	2.261.000	289.623	1.971.377	25.351.518
49	2.261.000	268.726	1.992.273	23.359.244
50	2.261.000	247.608	2.013.392	21.345.853
51	2.261.000	226.266	2.034.733	19.311.119
52	2.261.000	204.698	2.056.302	17.254.818
53	2.261.000	182.901	2.078.098	15.176.719
54	2.261.000	160.873	2.100.126	13.076.593
55	2.261.000	138.612	2.122.388	10.954.205
56	2.261.000	116.115	2.144.885	8.809.320
57	2.261.000	93.379	2.167.621	6.641.700
58	2.261.000	70.402	2.190.598	4.451.102
59	2.261.000	47.182	2.213.818	2.237.284
60	2.261.000	23.715	2.237.284	- 0

Fuente: Autoras del Proyecto

#### **Cuadro 90. Fuentes de financiación**

<b>Fuente de recursos</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Aporte fundadoras	32.011.349	2%
Nuevos socios	1.550.000.000	92%
Préstamo Bancario	100.000.000	6%
<b>TOTAL</b>	<b>1.682.011.349</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

## **5.2. COSTOS**

Se presentan los costos fijos y variables del primer año que facilitarán definir el punto de equilibrio de la empresa.

**5.2.1. Costos fijos.** Son aquellos en los que se incurre independientemente de si hay o no ventas, y están representados tanto en los costos fijos de producción del servicio como en los de administración y ventas.

### Cuadro 91. Costos fijos

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Aseo y cafetería	240.000
Elementos de papelería	240.000
Arriendo	144.000.000
Alojamiento página	120.000
Seguros	2.500.000
Servicios Públicos	4.200.000
Renovación licencias programas	160.000
Honorarios contador	3.600.000
Depreciación de activos	1.337.000
Amortización diferida	152.629.000
<b>TOTAL</b>	<b>309.026.000</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**5.2.2. Costos variables.** Son aquellos costos que se ven afectados de forma directa según aumente o disminuyan las ventas.

### Cuadro 92. Costos variables

Concepto	Valor anual
Mercancía para la venta	405.734.652
Nómina	206.283.582
Publicidad	54.097.954
<b>TOTAL</b>	<b>666.116.188</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

### 5.2.3. Costos totales unitarios

#### Cuadro 93. Costos totales unitarios

CONCEPTO	VALOR ANUAL	PORCENTAJE	COSTO UNITARIO
Costos fijos	309.026.000	31,69%	27.560
Costos variables	666.116.188	68,31%	59.406
<b>TOTAL</b>	<b>975.142.188</b>	<b>100,00%</b>	<b>86.965</b>

### 5.3. PRECIO DE VENTA

El precio de venta de las prendas de vestir es definido por el franquiciante por tanto se presentan los precios por línea definidos en este estudio financiero:

**Cuadro 94. Precio de venta**

<b>Precio de venta unitario por línea</b>	
Blusas	90.948
Pantalones	124.900
Vestidos	145.650
Chaquetas	197.550
Short	79.903

Fuente: Autoras del Proyecto

Una vez definidos los precios de venta unitarios, se hace el cálculo de las ventas para el año 1, y la proyección de ingresos para los años 2 al 5:

**Cuadro 95. Ingresos por ventas año 1**

<b>Tipo de prendas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Valor anual</b>
Blusas	3.816	90.948	347.057.568
Pantalones	3.985	124.900	497.726.500
Vestidos	1.526	145.650	222.261.900
Chaquetas	1.145	197.550	226.194.750
Short	741	79.903	59.208.123
<b>Total</b>	<b>11.213</b>		<b>1.352.448.841</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**Cuadro 96. Proyección de ingresos**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas	1.352.448.841	1.419.992.884	1.487.657.541	1.555.322.198	1.622.866.241
Capacidad utilizada	11.213	11.773	12.334	12.895	13.455

Fuente: Autoras del Proyecto

Considerando que existen costos y gastos fijos y variables en el proyecto, para cada año se relacionan los egresos con su respectivo comportamiento, sea fijo o variable, y los variables mostrarán su crecimiento en relación con la capacidad utilizada para el respectivo año.

**Cuadro 97. Proyección de egresos**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Aseo y cafetería	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Elementos de papelería	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Arriendo	144.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000
Alojamiento página	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Publicidad	54.097.954	56.799.715	59.506.302	62.212.888	64.914.650

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguros	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Servicios Públicos	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Renovación licencias programas	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Honorarios contador	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Nómina	206.283.582	212.258.608	222.094.167	232.142.869	242.393.475
Mercancía para la venta	405.734.652	425.997.865	446.297.262	466.596.659	486.859.872
<b>TOTAL</b>	<b>821.176.188</b>	<b>850.116.188</b>	<b>882.957.730</b>	<b>916.012.416</b>	<b>949.227.997</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

## 5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

**5.4.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años.** El costo de ventas corresponde al costo de la mercancía vendida, y los gastos de administración tienen unos rubros fijos y variables que se evidencian en el siguiente cuadro:

**Cuadro 98 Gastos de administración y ventas proyectados**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina	206.283.582	212.258.608	222.094.167	232.142.869	242.393.475
Depreciación de activos	1.337.000	1.337.000	1.337.000	1.337.000	1.337.000
Amortización diferida	152.629.000	152.629.000	152.629.000	152.629.000	152.629.000
Aseo y cafetería	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Elementos de papelería	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Arriendo	144.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000
Alojamiento página	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Publicidad (4% ventas)	54.097.954	56.799.715	59.506.302	62.212.888	64.914.650
Seguros	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Servicios Públicos	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Renovación licencias programas	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Honorarios contador	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>569.407.536</b>	<b>578.084.323</b>	<b>590.626.468</b>	<b>603.381.757</b>	<b>616.334.125</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

Para calcular el Impuesto de Renta y Complementarios se aplica el porcentaje con base en la Ley 1429 de 2010, el cual se muestra en la primera fila del cuadro siguiente:

### Cuadro 99. Estado de Resultados Projectados

Porcentaje Impuestos	0,00%	0,00%	8,25%	16,50%	24,75%
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>1.352.448.841</b>	<b>1.419.992.884</b>	<b>1.487.657.541</b>	<b>1.555.322.198</b>	<b>1.622.866.241</b>
Menos Costos de ventas	- 405.734.652	- 425.997.865	- 446.297.262	-466.596.659	- 486.859.872
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>946.714.189</b>	<b>993.995.019</b>	<b>1.041.360.279</b>	<b>1.088.725.539</b>	<b>1.136.006.368</b>
Menos Gastos de administración y ventas	- 569.407.536	- 578.084.323	- 590.626.468	- 603.381.757	-616.334.125
Menos Gastos financieros	- 11.849.373	-15.282.622	- 84.717.378	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>365.457.280</b>	<b>400.628.074</b>	<b>366.016.432</b>	<b>485.343.782</b>	<b>519.672.244</b>
Menos Impuestos	-	-	- 30.196.356	- 80.081.724	-128.618.880
<b>Utilidad Líquida</b>	<b>365.457.280</b>	<b>400.628.074</b>	<b>335.820.076</b>	<b>405.262.058</b>	<b>391.053.363</b>
Menos Reserva Legal (10%)	- 36.545.728	-40.062.807	- 33.582.008	- 40.526.206	-39.105.336
Menos royalties (1% ventas)	- 13.524.488	- 14.199.929	- 14.876.575	- 15.553.222	-16.228.662
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>315.387.064</b>	<b>346.365.337</b>	<b>287.361.493</b>	<b>349.182.630</b>	<b>-335.719.365</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

**5.4.2 Flujo de Caja Projectado.** Para el año sexto se incluye el capital de trabajo y el valor de salvamento de los activos fijos.

### Cuadro 100. Flujo de Caja Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>INGRESOS</b>							
Ventas		1.352.448.841	1.419.992.884	1.487.657.541	1.555.322.198	1.622.866.241	-
Capital social	1.582.011.349						
Préstamo bancario	100.000.000						
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.682.011.349</b>	<b>1.352.448.841</b>	<b>1.419.992.884</b>	<b>1.487.657.541</b>	<b>1.555.322.198</b>	<b>1.622.866.241</b>	<b>-</b>
<b>EGRESOS</b>							
Inversión fija	6.750.000						
Inversión diferida	1.605.770.000						
Aseo y cafetería		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	-
Elementos de papelería		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	-
Arriendo		144.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000	144.000.000	-
Alojamiento página		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	-
Publicidad		54.097.954	56.799.715	59.506.302	62.212.888	64.914.650	-
Seguros		2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	-
Servicios Públicos		4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	-
Renovación licencias programas		160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	-
Honorarios contador		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	-
Nómina		206.283.582	212.258.608	222.094.167	232.142.869	242.393.475	-
Mercancía para la venta		405.734.652	425.997.865	446.297.262	466.596.659	486.859.872	-
Royalties			13.524.488	14.199.929	14.876.575	15.553.222	-
Gastos financieros		11.849.373	15.282.622	84.717.378	-	-	-
Abono a capital		15.282.622	17.344.005	19.683.436	22.338.419	25.351.518	-
Impuesto de renta		-	-	-	30.196.356	80.081.724	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.612.520.000</b>	<b>848.308.183</b>	<b>896.267.303</b>	<b>1.001.558.474</b>	<b>983.423.766</b>	<b>1.070.214.461</b>	<b>-</b>
Valor de salvamento							<b>65.000</b>
Capital de trabajo							<b>69.491.349</b>
<b>SALDO NETO CAJA</b>	<b>69.491.349</b>	<b>504.140.658</b>	<b>523.725.580</b>	<b>486.099.067</b>	<b>571.898.431</b>	<b>552.651.780</b>	<b>69.556.349</b>
Saldo inicial de caja		69.491.349	573.632.007	1.097.357.588	1.583.456.655	2.155.355.086	-
<b>SALDO FINAL CAJA</b>	<b>69.491.349</b>	<b>573.632.007</b>	<b>1.097.357.588</b>	<b>1.583.456.655</b>	<b>2.155.355.086</b>	<b>2.708.006.866</b>	<b>-</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

### 5.4.3. Balance General a 5 años.

**Cuadro 101. Balance General**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
ACTIVO CORRIENTE					
Bancos	573.632.007	1.097.357.588	1.583.456.655	2.155.355.086	2.708.006.866
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>573.632.007</b>	<b>1.097.357.588</b>	<b>1.583.456.655</b>	<b>2.155.355.086</b>	<b>2.708.006.866</b>
ACTIVO FIJO					
Equipo de cómputo	5.460.000	5.460.000	5.460.000	5.460.000	5.460.000
Intangibles	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Enseres	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Equipo de oficina	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Menos depreciación acumulada	- 1.337.000	- 2.674.000	- 4.011.000	- 5.348.000	- 6.685.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>5.413.000</b>	<b>4.076.000</b>	<b>2.739.000</b>	<b>1.402.000</b>	<b>65.000</b>
ACTIVO DIFERIDO	1.605.770.000	1.605.770.000	1.605.770.000	1.605.770.000	1.605.770.000
Menos amortización acumulada	- 152.629.000	- 305.258.000	- 457.887.000	- 610.516.000	- 763.145.000
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>1.453.141.000</b>	<b>1.300.512.000</b>	<b>1.147.883.000</b>	<b>995.254.000</b>	<b>842.625.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.032.186.007</b>	<b>2.401.945.588</b>	<b>2.734.078.655</b>	<b>3.152.011.086</b>	<b>3.550.696.866</b>
<b>PASIVO</b>					
PASIVO CORRIENTE					
Impuestos de Renta	-	-	30.196.356	80.081.724	128.618.880
Royalties	13.524.488	14.199.929	14.876.575	15.553.222	16.228.662
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>13.524.488</b>	<b>14.199.929</b>	<b>45.072.931</b>	<b>95.634.946</b>	<b>144.847.543</b>
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	84.717.378	67.373.373	47.689.937	25.351.518	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>84.717.378</b>	<b>67.373.373</b>	<b>47.689.937</b>	<b>25.351.518</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>98.241.867</b>	<b>81.573.302</b>	<b>92.762.868</b>	<b>120.986.464</b>	<b>144.847.543</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	1.582.011.349	1.582.011.349	1.582.011.349	1.582.011.349	1.582.011.349
Reserva legal acumulada	36.545.728	76.608.535	110.190.543	150.716.749	189.822.085
Utilidad ejercicio actual	315.387.064	346.365.337	287.361.493	349.182.630	335.719.365
Utilidad ejercicios anteriores	-	315.387.064	661.752.401	949.113.894	1.298.296.525
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.933.944.141</b>	<b>2.320.372.285</b>	<b>2.641.315.786</b>	<b>3.031.024.622</b>	<b>3.405.849.323</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>2.032.186.007</b>	<b>2.401.945.588</b>	<b>2.734.078.655</b>	<b>3.152.011.086</b>	<b>3.550.696.866</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

## **5.5. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO**

Después de realizado este estudio se encuentra que desde el primer año de operaciones registra utilidades operacionales positivas, porque los ingresos por ventas han sido suficientes para cubrir los costos de ventas y los gastos de administración y ventas.

El mayor porcentaje de la inversión total requerida (66,79%) se destinará a la compra de la franquicia, la que se amortizará junto con los otros diferidos pero a veinte años.

El costo de ventas representa el 30% de los ingresos por ventas de cada periodo. Los gastos de administración y ventas, representan un 42,12% de estos mismos ingresos operacionales.

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se hará la evaluación del punto de equilibrio, del impacto social o Responsabilidad Social Empresarial, del impacto ambiental y financiero del proyecto. El primero definirá el número de prendas de vestir a vender para que la empresa aunque no genere ganancias, tampoco produzca pérdidas; el segundo, tendrá en cuenta aspectos como el aporte que hace al desarrollo regional, y la generación de empleo; el tercero, la preservación de los recursos renovables y no renovables, mediante el cumplimiento de las normas ambientales vigentes; el cuarto, determinará el VPN, la TIR, el periodo de recuperación de la inversión, y el análisis de las razones financieras básicas.

### 6.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.

Este instrumento financiero, permite definir el nivel mínimo de ventas de prendas de vestir, de manera que se cubran todos los costos, y por consiguiente, no haya pérdidas en el ejercicio de la actividad comercial. Cualquier venta adicional, generará utilidades para la empresa. Para calcularlo se aplica la siguiente fórmula, donde se requiere conocer el Costo Fijo Total (CFT), el Precio de venta unitario (Pvu) y el Costo variable unitario (Cvu):

$$Qu = CFT / (Pvu - Cvu)$$

Donde:

Qu = punto de equilibrio en número de prendas de vestir

CFT = Costo Fijo Total

Pvu= Precio de venta unitario

Cvu= Costo variable unitario

Con anterioridad se había determinado el Costo Fijo Total (\$309.326.000), y se halló el costo variable unitario (\$60.878). También es necesario conocer el precio de venta ponderado para facilitar el cálculo del punto de equilibrio mediante la respectiva fórmula (usando los mismos porcentajes de datos anteriores), precio que se presenta en el siguiente cuadro:

### Cuadro 102. Precio de venta unitario ponderado

Tipo de prendas	Precio unitario	Porcentaje	Precio ponderado
Blusas	90.948	34,03%	30.950
Pantalones	124.900	35,54%	44.389
Vestidos	145.650	13,61%	19.823
Chaquetas	197.550	10,21%	20.170
Short	79.903	6,61%	5.282
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>	<b>120.614</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

$$\begin{aligned} Q_u &= \$309.326.000 / (\$120.614 - \$59.406) \\ &= 5.054 \text{ prendas de vestir} \end{aligned}$$

Con este consolidado en prendas de vestir se puede hallar el punto de equilibrio por línea de prenda:

### Cuadro 103. Punto de equilibrio por línea de prenda

Tipo de prendas	Porcentaje	Punto de equilibrio
Blusas	34,03%	1.720
Pantalones	35,54%	1.796
Vestidos	13,61%	688
Chaquetas	10,21%	516
Short	6,61%	334
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.054</b>

Fuente: Autoras del Proyecto

## 6.2. IMPACTO SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Las mujeres de Bucaramanga tendrán la oportunidad de acceder a las prendas de vestir marca Mango, para satisfacer sus gustos y mejorar su imagen.

Para desarrollar sus operaciones, la empresa generará 5 empleos directos, en la parte administrativa y ventas. Este mismo número de empleos, beneficiará a las familias respectivas, al poder contar con unos ingresos estables y dignos, y con los programas de salud, de vivienda, de recreación y de educación que las EPS, ARP, SENA, Cajas de Compensación, Fondos de pensiones y cesantías, e incluso

el ICBF, podrán desarrollar en la región. También se generará un empleo indirecto (contador), que podrán tener ingresos adicionales por concepto de honorarios.

Mejorará los ingresos económicos de las empresas proveedoras de bienes y servicios (Franquicia Mango, Todo Aseo, Dispapeles y Almacenes Éxito).

Por medio del pago de los impuestos que se aplican a esta actividad, los gobiernos nacional, departamental y municipal, podrán desarrollar sus propios proyectos de inversión social.

### **6.3 IMPACTO AMBIENTAL**

Teniendo en cuenta que la franquicia desarrollara la actividad de comercialización de un producto totalmente terminado, se considera que tiene un impacto ambiental bajo; sin embargo se hacen algunas observaciones para mitigar los efectos que pueda generar el desarrollo de su objeto social.

La generación de residuos sólidos como papel, plástico y cartón, deberá hacerse de manera controlada, reutilizando estos elementos haciendo la debida clasificación en la fuente y disposición final del residuo.

Deberán emplearse bombillos ahorradores de energía, y apagar los equipos eléctricos si no se están utilizando para evitar el consumo innecesario de energía eléctrica.

### **6.4. IMPACTO FINANCIERO.**

**6.4.1. Valor presente neto.** Este valor se calcula a partir del Flujo de Caja Neto.

#### Cuadro 104. Flujo de caja neto

SALDO NETO CAJA	
AÑO 0	- 1.582.011.349
AÑO 1	504.140.658
AÑO 2	523.725.580
AÑO 3	486.099.067
AÑO 4	571.898.431
AÑO 5	552.651.780
AÑO 6	69.556.349

Fuente: Autoras del Proyecto

Los inversionistas esperan una tasa mínima de retorno del 5,50% (DTF a Abril 7 de 2012<sup>16</sup>), sobre el capital aportado. A dicha tasa, se le adiciona el factor de riesgo del 10% (tasa que corresponde al riesgo que implica desarrollar una actividad comercial como lo es la producción de clones de cacao), mediante la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &= [(1 + \text{tasa DTF}) \times (1 + \text{Factor riesgo}) - 1] * 100 \\ &= [(1 + 0,055) (1 + 0,1) - 1] * 100 \\ &= 16,05\% \end{aligned}$$

A la anterior tasa se le descuenta la tasa de inflación dadas las proyecciones a precios constantes, mediante la siguiente fórmula, para lograr la tasa de evaluación:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de evaluación} &= \{[(1 + \text{tasa con riesgo}) / (1 + \text{tasa inflación})] - 1\} * 100 \\ &= \{[(1 + 0,1605) / (1 + 0,055)] - 1\} * 100 \\ &= 11,63\% \end{aligned}$$

El VPN se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática.

$$\text{VPN} = \sum (X) (1 + i)^{-t}$$

<sup>16</sup>Banco de la Republica Colombia. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/>> [Consultado Abril 7 de 2012]

Donde:

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 6)

i = Tasa de evaluación = 11,63%

t = Período de 0 hasta 6 años

Reemplazando estos valores en la fórmula anterior se obtiene, mediante la hoja de cálculo de Excel, que el VPN del proyecto es el siguiente:

$$\text{VPN} = \$362.424.969$$

Esto indica que al traer al presente los ingresos y egresos proyectados a 5 años, la empresa obtiene un saldo positivo, implicando que el proyecto es atractivo. Este valor obtenido es la verdadera utilidad marginal del capital invertido y se dará con la condición que las utilidades se reinviertan en el desarrollo del mismo

**6.4.2. Tasa Interna Retorno TIR.** Esta tasa de descuento hace que el VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial.

La TIR se obtendrá mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{VPN} = \sum (X) (1 + r)^{-t}$$

Donde:

VPN = 0

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 6)

r = TIR =?

t = Período de 0 hasta 6 años

Aplicando y reemplazando estos valores en la fórmula se obtiene por la hoja de cálculo de Excel, que la TIR del proyecto es:

$$\text{TIR} = 20,12\%$$

Este valor significa que, por cada peso que se invierte en la empresa, retornan \$0,2012.

Debido a que la TIR encontrada es mayor que la Tasa de Evaluación, este proyecto se considera viable financieramente.

**6.4.3. Periodo de recuperación.** Para conocer cuándo se recupera la inversión inicial, se toman los valores del saldo neto de caja que se proyectó a 5 años, trayendo cada valor al VPN, posteriormente se usa la regla de tres simple:

**Cuadro 105. Valores netos actualizados**

DETALLE	VNA
AÑO 0	- 1.582.011.349
AÑO 1	451.619.671
AÑO 2	420.287.079
AÑO 3	349.452.511
AÑO 4	368.301.434
AÑO 5	318.828.549

Fuente: Autoras del Proyecto

Inversión a recuperar	\$ 1.582.011.349
Recuperado año 1 a 3	\$ 1.221.359.262
Por recuperar	\$ 360.652.087

Recuperado Año 4 (12 meses) (VPN)	\$ 368.301.434
X	\$ 360.652.087

X = 11,75 meses

1 mes	30 días
0,75	X

X = 23 días

Según lo anterior, el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 3 años, 11 meses y 23 días; esto demuestra que el proyecto es atractivo para los inversionistas porque la recuperación se hace antes de los 5 años del horizonte del mismo.

**6.4.4 Análisis de las Razones Financieras.** Tomando la información de los estados financieros proyectados, se puede calcular las razones financieras básicas, para realizar su respectivo análisis. Se han escogido las siguientes: Razón Corriente, Nivel de Endeudamiento, Margen Bruto de Ganancias, y Margen Neto de Ganancias.

**Cuadro 106. Razones financieras**

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Margen Bruto de Ganancias	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
Margen Neto de Ganancias	23,32%	24,39%	19,32%	22,45%	20,69%
Razón Corriente	-	-	52,44	26,91	21,05
Nivel de Endeudamiento	4,83%	3,40%	3,39%	3,84%	4,08%

Fuente: Autoras del Proyecto

- **Margen Bruto de Ganancias.** Esta razón se expresa positiva desde el primer año, su porcentaje es bastante alto y permanece invariable año tras año.
- **Margen Neto de Ganancias.** Su incremento es variable porque se ve afectado por la exoneración de impuestos en los primeros años; sin embargo la tasa mínima se logra en el tercer año con 19,32%, siendo una tasa bastante atractiva para los inversionistas. Lo que muestra cómo este proyecto genera más utilidades netas, conforme van pasando los años.
- **Razón Corriente.** Esta razón indica que la empresa por cada peso que debe, tiene 52,44 pesos para pagar o respaldar esa deuda, en el tercer año; aunque descende en los siguientes años, conserva ampliamente su capacidad de respaldo de pasivos corrientes.

Como se observa en el cuadro anterior, esta razón determina que la empresa tiene buena capacidad de pago desde el tercer año. Entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para la empresa, que no tendrá problemas para pagar sus

deudas, como para sus acreedores, puesto que estos tendrán certeza que su inversión no se perderá, que está garantizada.

- **Nivel de Endeudamiento.** Este indicador señala la proporción en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios de la empresa y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. En el cuadro anterior se observa que este índice disminuye en la medida que las obligaciones financieras desaparecen durante los primeros años del horizonte del proyecto, pero aumenta en los últimos años por efectos del impuesto de renta.

## 6.5 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Después de realizado el estudio financiero se llega a las siguientes conclusiones:

Para el capital social invertido en este proyecto, la rentabilidad supera la tasa de evaluación, con una TIR del 20,12%.

Los gastos de administración y ventas son mayores que los costos de ventas (140,41% de los costos de ventas), y su tendencia es a disminuir año tras año comparativamente con el incremento considerable de los costos de ventas. Este comportamiento de los gastos de administración y ventas, favorece el incremento de las utilidades durante los cinco años del horizonte del proyecto.

Se valoriza la empresa en un 22,84% (VPN \$362.424.969), producto de obtener márgenes netos superiores al 19%, desde el primer año de operaciones, y de reinvertir las utilidades en la misma empresa durante los cinco años de horizonte dado al proyecto.

Los activos de la empresa aumentan en un 174,68% al término del quinto año de operaciones, siendo los socios dueños del 95,92% de esos activos para ese año, permitiendo que los inversionistas puedan regir con total autonomía los destinos de la empresa.

Debido a la menor participación de los costos fijos en los egresos de la empresa (31,69%), el punto de equilibrio se logra cuando se llegue a vender el 45,03% de la capacidad utilizada para el primer año.

La inversión de los socios se puede recuperar, si se respetan y se cumplen las condiciones de los presupuestos proyectados, a los tres años y medio de iniciadas las operaciones de la empresa.

## 7. CONCLUSIONES

La realización de los estudios anteriores permitió demostrar que es factible la creación de una comercializadora de prendas femeninas mediante la franquicia “Mango” en la ciudad de Bucaramanga.

En el primer capítulo, Generalidades, se pudo concluir que existe una gran necesidad de mejorar la autoestima de las mujeres bumanguesas, mediante prendas de vestir que satisfagan sus gustos.

En el estudio de mercados se pudo establecer que existe una demanda insatisfecha para el primer año de 187.282 prendas de vestir en el mercado objetivo, demanda que otorga oportunidad de acción para la empresa. La competencia directa del proyecto está compuesta por las marcas Ángel, Ragged, Color Siete, Chevignon, Americanino, Fuera de Serie, Studio F, Naf Naf, Decko, Levis, y Pronto quienes tienen una participación del 55% en este mercado.

Para penetrar este mercado es necesario realizar una campaña de lanzamiento de la marca, bajo la directriz del franquiciante; para ello se hará uso de los medios masivos de comunicación tanto impresos, como radiales y virtuales. El precio de las prendas está determinado por el franquiciante quien fija las políticas, y los precios base y techo para los mismos.

Para el primer año de operaciones, la empresa tiene una capacidad utilizada de 11.213 clientes que se espera compren por lo menos una prenda de vestir cada uno; esta capacidad se incrementará en 2% cada año, hasta llegar a 13.455 prendas de vestir para el quinto año.

Para la ubicación del almacén se encontró que el costo del arrendamiento y el área eran los factores a evaluar, y los que definirían cual de los dos locales preseleccionados representaría mejores condiciones para el proyecto. La respectiva evaluación determinó que el local ubicado en el Centro Comercial Megamall, será el indicado.

La empresa contará con un talento humano compuesto por 7 personas, 3 en la parte administrativa y 4 en ventas, a ello se anexa la prestación de servicios del contador. Este talento se ajustará al perfil de cada cargo y su remuneración será superior al S.M.L.M.V. Para su vinculación y permanencia en la empresa, se

cumplirán todas las normas laborales vigentes que están establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo. En Bucaramanga, se encuentran los candidatos necesarios para cubrir dichos puestos de trabajo.

La empresa será una sociedad anónima simplificada compuesta por dos socias fundadoras, y varios inversionistas, que realizarán todos los trámites pertinentes para la constitución y funcionamiento de la misma, ante las autoridades nacionales y locales competentes.

Según los cálculos financieros realizados, se necesita una inversión total de \$1.682.011.349, que serán aportados por las autoras del proyecto, inversionistas privados, y el apoyo de un crédito bancario. El capital de trabajo será de \$69.491.349, presupuesto necesario para el primer mes de operaciones de la empresa, con el fin de evitar posibles problemas de liquidez.

En la evaluación del proyecto, el impacto social será positivo por la generación de nuevas fuentes de trabajo, con condiciones laborales que favorecerán las familias de los empleados, y con un producto que cubrirá, en gran parte, la necesidad de las mujeres bumanguesas. La empresa ha analizado el manejo de los recursos naturales, comprometiéndose con preservarlos mediante actividades prácticas y de concientización de su talento humano. Los franquiciantes tienen planes e indicadores para minimizar el impacto ambiental que se pueda generar.

La evaluación financiera establece que el punto de equilibrio está dado en 5.059 prendas de vestir para el primer año, muy inferior a la capacidad utilizada para ese mismo año. La recuperación de la inversión será en 3 años, 11 meses, y 23 días. Para este proyecto, el Valor Presente Neto es positivo (\$362.424.969), con una Tasa de evaluación de 11,63%, y obteniéndose una TIR de 20,12%. El análisis de las razones financieras (Margen Bruto de Ganancias, Margen Neto de Ganancias Razón Corriente, y Nivel de Endeudamiento), indica que el proyecto no solo es viable, sino también auto-sostenible.

## **8. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que este proyecto se presente en una rueda de inversionistas organizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el fin de obtener el apoyo financiero necesario para su implementación.

## BIBLIOGRAFIA

Área Metropolitana de Bucaramanga. Jurisdicción. Bucaramanga. [En línea] <<http://www.amb.gov.co/jurisdiccion.html>>. [Citado el 19 de Febrero de 2012]

Banco de la Republica Colombia. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/>> [Consultado Abril 7 de 2012]

Consultas laborales. [en línea] <[http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=217%3Aley1429&catid=7%3Acontactar&Itemid=1](http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=217%3Aley1429&catid=7%3Acontactar&Itemid=1)> [Consultado octubre 9 de 2012]

En Colombia. EL ABC DE LAS FRANQUICIAS. [en línea] <<http://www.encolombia.com/economia/Abcfranquiciasconcepto.htm>>

Factores demográficos del área metropolitana de Bucaramanga. Mercado laboral. Área metropolitana de Bucaramanga. Imebu. Página 5. [En línea] <<http://www.imebu.gov.co/documentos/observatorio/demografia/Demografia.pdf>> [Citado el 25 de junio de 2012]

Franquicias en Venezuela. Historia de la Franquicia. [en línea] <<http://www.tormo.com.ve/franquiciadores/abc/historia.asp>>

Franquicias Hoy. La Historia de Mango. [en línea] <<http://www.franquiciashoy.es/noticias/285842/la-historia-de-mango.html>> [citado el 26 de Noviembre de 2009]

Franquicias. Manual de Logística [En línea] <<http://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia/manual-de-logistica/el-inventario.html>>. [citado el 21 de febrero de 2012]

Franquicia Mango. [en línea] <[http://shop.mango.com/home.faces?state=she\\_480\\_ES](http://shop.mango.com/home.faces?state=she_480_ES)> [Citado el 23 de junio de 2012]

JANY CASTRO José Nicolás Investigación Integral de Mercados Avances para el nuevo milenio. Bogotá:editorial Mc Graw Hill.

Magazine. Moda. La empresa más potente. Las entrañas del imperio Mango. [En línea] <<http://www.elmundo.es/magazine/2003/181/1047664795.html>>. [citado el 24 de febrero de 2012]

Memorial 2010. Estudio del caso Mango. Eric Casi, Director General Mango franquicia pdf. página 31 numeral 8 “Dimensión e indicadores sociales y laborales. Centro de atención empresarial. [en línea] <[http://www.sintramites.com/sintramites/p\\_natural.htm](http://www.sintramites.com/sintramites/p_natural.htm)> [Citado el 20 de febrero de 2012].

Mundo Franquicia. Documentación facilitada por el Franquiciador. [En línea] <<http://comocomprarunafranquicia.com/tag/preguntas-frecuentes-franquiciados/>>. [Citado el 22 de febrero de 2012].

MURCIA M Jairo Darío. Proyectos Formulación y Criterios de Evaluación, Bogota: editorial Alfaomega,

PÉREZ TORNERO José Manuel TROPEA Fabio SAN AGUSTÍN Pilar, Publicidad, Moda y Consumo, Pere-Oriol Costa. Primera Edición, Editorial Paidós Contextos

Vanguardia Liberal. Economía Local [en línea] <<http://www.vanguardia.com/economia/local/170741-bucaramanga-fue-la-quinta-ciudad-del-pais-donde-mas-crecio-el-consumo>> [citado el 22 de Agosto de 2012]



10. ¿Con qué frecuencia compra?

DESCRIPCION	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Cada 9 meses	Cada año
Blusas				
Pantalones				
Chaquetas				
Vestidos				
Short				

11. ¿Qué cantidad de prendas acostumbra a comprar en un año?

DESCRIPCION	De 3...a 6 prendas	De 7...a 10 prendas	De 11...a 14 prendas	Mas de 15 prendas
Blusas				
Pantalones				
Chaquetas				
Vestidos				
Short				

12. ¿Cuánto esta dispuesto a pagar por una prenda?

DESCRIPCION	\$60.000 a \$120.000	\$130.000 a \$190.000	De \$200.000 a \$260.000	Mas de \$270.000
Blusas				
Pantalones				
Chaquetas				
Vestidos				
Short				

13. ¿Dentro de qué rango de edades se encuentra usted?

- a) De 15 años a 21 años  
 b) De 22 años a 27 años  
 c) De 28 años a 34 años  
 d) De 35 años a 41 años  
 e) De 42 años a 47 años  
 f) Mas de 47 años

14. ¿Si en el lugar donde usted compra encontrara un establecimiento de la marca "Mango" estaría dispuesta a comprarla?

- a) Si  
 b) No

15. El nivel de ingresos en su familia oscila entre:

- a) \$ 566.700 a \$ 1.071.200  
 b) \$ 1.072.000 a \$ 1.607.600  
 c) \$ 1.608.000 a \$ 2.143.600  
 d) \$ 2.144.000 a \$ 2.679.600  
 e) \$ 2.680.000 a \$ 3.215.600  
 f) Mas de \$ 3.216.000

16. ¿Usted prefiere la ropa?

- a) Casual  
 b) Formal  
 c) Trajes de noche  
 e) Informal

## Anexo B. Minuta de contrato de Franquicia<sup>17</sup>.

Modelo para la elaboración de un contrato de Franquicia

De acuerdo con el [concepto 0208594 de Octubre de 2002 emitido por la Superintendencia de Industria y Comercio](#), "el contrato de franquicia es un contrato atípico, es decir, que se trata de un negocio jurídico que no se encuentra regulado por ninguna norma jurídica y que es producto de la autonomía privada expresada en la libertad contractual.

En ese mismo concepto, citando la doctrina de algunos libros reconocidos, se mencionan las siguientes definiciones para el contrato de Franquicia:

"Contrato sinalagmático de ejecución sucesiva por medio del cual una empresa denominada franquiciante confiere a una o varias empresas denominadas franquiciadas el derecho a reproducir, bajo la enseña del franquiciante y con sus signos distintivos propios, con su asistencia continua, el sistema de gestión previamente experimentado por el franquiciante y frente, gracias a la ventaja comparativa que esto le procura, le permite razonablemente a un franquiciado diligente, efectuar negocios beneficiosos". (VELILLA MORENO, Marco Antonio, Introducción al Derecho de los Negocios, El navegante editores, 2001, página 283)

"Es un contrato entre una parte denominada el franquiciador y otra denominada el franquiciado, en donde el primero le permite al último hacer el mercadeo de un producto o servicio bajo su nombre o bajo su marca, contra el pago de un derecho de entrada o regalías en ambos. El franquiciado hace la inversión necesaria para el negocio, es independiente y no está subordinado al franquiciador. La independencia se traduce en que cada parte tiene sus propios empleados, tiene una inversión propia y asume, en general, sus propios riesgos. Así las cosas, el franquiciador le ofrece al franquiciado la posibilidad de usar su marca, su nombre, sus colores, su sistema de publicidad y su conocimiento plenamente probado para alcanzar el éxito." (TORRENTE BAYONA Cesar, GALINDO VANEGAS, Héctor Rubén, ALTURO GARCÍA, Sandra. Las Franquicias. Cámara de Comercio de Bogotá, 1995, página 25)

Debe recordarse que si una persona natural va a explotar la franquicia de una empresa, en ese caso no se le permite inscribirse en el régimen simplificado del IVA y deberá desarrollar su negocio bajo el régimen común (ver art.499 numeral 4 del Estatuto Tributario)

---

Información contable y Tributaria. Actualicese.com [en línea] < <http://www.actualicese.com/modelos-y-formatos/contrato-de-franquicia-en-wor/> > [Citado el 12 de Noviembre 2008]

Mencionado lo anterior, a continuación se suministra un modelo para la celebración de un Contrato de Franquicia

## CONTRATO DE FRANQUICIA

Entre los suscritos, de una parte....., mayor de edad y vecino de esta ciudad, identificado con la cédula de ciudadanía N°.....expedida en....., quien obra en nombre y representación de....., que en adelante se denominará EL FRANQUICIANTE, y por la otra, ....., también mayor y vecino de....., identificado con la cédula de ciudadanía N°....., expedida en....., quien obra en nombre y representación de.....y quien en adelante se denominará EL FRANQUICIADO, hemos convenido celebrar el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA**, conforme a las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: Objeto.** EL FRANQUICIANTE, propietario de la marca....., registrada en la División de Propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio, bajo el N°....., concede el uso de dicha marca y todo lo que esta involucra (nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how) para ser explotada por el FRANQUICIADO. El punto de venta estará ubicado en..... de la ciudad de.....

**SEGUNDA: Derechos de entrada, uso de marca y producto.** EL FRANQUICIANTE concede el uso de su marca y producto por la suma de ..... (\$ .....). Para la utilización de otras franquicias se firmarán nuevos contratos por los precios que llegaren a ser objeto de negociación.

**TERCERA: Regalías.** La utilización de la franquicia no generará cobro de regalías. En el evento de celebración de otro contrato de franquicia, no se cubrirán regalías.

**CUARTA: Obligaciones del FRANQUICIANTE.** 1. Incorporar nuevos productos y mejorar la calidad de los existentes. 2. Permitir el uso por parte del FRANQUICIADO de los derechos de propiedad intelectual e industrial, tales como la marca, el emblema, patente y productos. 3. Colocar a disposición del FRANQUICIADO las mercancías o inventarios que componen su surtido, o, garantizar la puesta a disposición del mismo FRANQUICIADO de las mercancías cuando no sean fabricadas por EL FRANQUICIADOR. 4. Determinar las políticas y estrategias de mercadeo en cuanto a posicionamiento, variables del producto (marca, empaque, precio), variables de comunicación (publicidad, promociones), investigación de mercados y fondo de promociones y publicidad. 5. Otorgar formación, adiestramiento y asistencia técnica al FRANQUICIADO en los campos técnicos, comercial, financiero, contable, fiscal y de gestión en la iniciación de la franquicia y durante la explotación de las unidades de venta por EL FRANQUICIADO.

**QUINTA: Obligaciones del FRANQUICIADO.** 1. Comercializar los productos con las especificaciones impuestas por EL FRANQUICIANTE. 2. Comercializar los artículos producidos o designados por EL FRANQUICIANTE. 3. No explotar directa o indirectamente la franquicia por medio de establecimientos similares al de la franquicia. 4. Utilizar durante la vigencia del contrato el Know How y Licencia de Marca concedida por EL FRANQUICIANTE sólo para la explotación de las franquicias. 5. No Revelar el contenido del Know How suministrado por EL FRANQUICIANTE. 6 Contribuir mediante el cumplimiento de las directrices pactadas por EL FRANQUICIANTE, a la buena reputación y éxito de la cadena. 7. Asistir a cursos de preparación o actualización suministrados por

EL FRANQUICIANTE. 8. Desplegar las actividades administrativas y operativas necesarias para el desarrollo y la explotación adecuada de cada una de las franquicias. 9 Informar al FRANQUICIANTE, sobre las mejoras en los procedimientos técnicos y comerciales empleados en la explotación de la franquicia. 10. Disponer de un inventario suficiente, en calidad y variedad para satisfacer las necesidades de la clientela. 11. Aplicar los precios de venta definidos por EL FRANQUICIANTE. 12. Utilizar los signos distintivos del FRANQUICIANTE, mantener una política publicitaria y promocionar adecuadamente y de acuerdo con las necesidades de la franquicia. 13. Respetar las normas de explotación y gestión pactadas, llevando adecuadamente la contabilidad y aceptando los controles del FRANQUICIANTE establecidos en el contrato. 14. Registrar cada uno de los establecimientos o puntos de venta en la Cámara de Comercio con la razón social. 15. El uso de la marca correrá por cuenta y riesgo del FRANQUICIADO, quien responderá por las infracciones civiles, policiales y administrativas en general e incluso con las multas derivadas de los mismos durante el término del presente contrato y hasta que cese el uso de la marca. El pago de impuestos, tasas, gravámenes, creados o a punto de crearse, derivados de uso de la marca en el local respectivo correrán a cargo del FRANQUICIADO. **SEXTA: Terminación y prórroga.** La duración del presente contrato será de.....(especificar el período), contado desde el.....de.....de..... El contrato podrá ser prorrogado previo acuerdo de las partes que se hará constar por escrito. En caso de terminación EL FRANQUICIADO renuncia a cualquier indemnización por clientela en el territorio pactado. **SEPTIMA: Cesión de derechos.** EL FRANQUICIADO no podrá ceder el contrato sino con autorización escrita del FRANQUICIANTE. **OCTAVA: Causales de terminación anticipada.** EL FRANQUICIANTE podrá en cualquier tiempo dar por terminado el contrato de manera unilateral, informando con una antelación igual a la allí pactada, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Insolvencia del FRANQUICIADO; b) Ineficiencia en la prestación de servicios de postventa, y c) Violación a cualquiera de las cláusulas del presente contrato. **NOVENA: Cláusula penal.** Si cualquiera de las partes incumpliere una cualquiera de las obligaciones a su cargo, deberá pagar a la otra la suma de.....pesos (\$....) a título de pena derivada de dicho incumplimiento. **DECIMA: Cláusula compromisoria.** Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un Tribunal de Arbitramento, cuyo domicilio será.....(lugar de ejecución del contrato), integrado por.....(...) árbitros designados conforme a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se registrarán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia. Las partes contratantes acuerdan someterse a decisión de árbitros o amigables componedores sobre las divergencias que surjan como producto del presente contrato.

En constancia de lo anterior, se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

---

(Nombre-Cédula)  
FRANQUICIANTE

---

(Nombre-Cédula)  
FRANQUICIADO