

**CREACIÓN DE EMPRESA DE CONFECCIONES DE PIJAMAS FEMENINAS
PARA VENTA POR CATÁLOGO.**

**NANCY YAZMIN DEL PILAR DIAZ PEREZ
MARIEL SILDANA VARGAS DURÁN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA 2012**

**CREACIÓN DE EMPRESA DE CONFECCIONES DE PIJAMAS FEMENINAS
PARA VENTA POR CATÁLOGO.**

**NANCY YAZMIN DEL PILAR DIAZ PEREZ
MARIEL SILDANA VARGAS DURÁN**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingenieras Industriales.**

Directora:

**DIANA PATRICIA BARRENECHE
MBA: Administración de empresas.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA 2012**

A Dios que por su infinita bondad, sabiduría y amor me ha permitido llegar hasta este punto.

A mi Madre Nelly Victoria Pérez por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, por su apoyo en todo momento, por sus buenos consejos, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanos Carlos Nelson, German Vicente y Javier Enrique, por apoyarme siempre, los quiero mucho.

A Ever Manuel Por estar conmigo y por su apoyo incondicional.

A Dios, por ser mi luz y mi fortaleza.

A mis padres y hermanos por su incondicional apoyo, cariño y comprensión.

A mis amigos y compañeros por formar parte de este hermoso proceso por tan grata compañía en cada momento, por cada palabra de aliento, por reír en lugar de estudiar, porque esos momentos los guardo en mi corazón y los llevaré siempre.

Con amor e inmensa gratitud, de corazón grandes éxitos para todos

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	21
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	22
1.GENERALIDADES DEL PROYECTO	24
1.1. OBJETIVO GENERAL.	24
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	26
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	32
1.5. DATOS PRIMARIOS.....	33
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	34
2.1. ANÁLISIS INDUSTRIA.....	34
2.1.1. Análisis DOFA.	35
2.1.2. Estrategias DOFA.....	35
2.2. ANÁLISIS REGIONAL.	41
2.2.1. Diamante de Porter.....	41
3.ESTUDIO DE MERCADO.....	44
3.1. OBJETIVO GENERAL	44
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44
3.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	44
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXPLORATORIA.....	45

3.4.1.	El problema.....	45
3.4.2.	Hipótesis.....	45
3.4.3.	Grupo foco.....	46
3.4.4.	Instrumento de medición.....	46
3.4.5.	Conclusiones investigación exploratoria.....	47
3.5.	INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	47
3.5.1.	Diseño metodológico.....	48
3.5.2.	Hipótesis.....	48
3.5.3.	Instrumento de recolección de datos.....	48
3.5.4.	Objetivos específicos.....	49
3.5.5.	Mercado objetivo.....	50
3.5.6.	Diseño muestral.....	50
3.5.7.	Conclusiones del estudio de mercado.....	51
3.6.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	53
3.7.	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	56
3.8.	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	57
3.9.	ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN.....	57
4.	ESTUDIO TÉCNICO.....	59
4.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO.....	59
4.2.	MATERIA PRIMA.....	61
4.3.	MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	61
4.4.	INSUMOS.....	63
4.5.	RECURSO HUMANO.....	64
4.6.	TIEMPOS DE OPERACIÓN.....	64

4.7.	CAPACIDAD TEÓRICA	65
4.8.	CAPACIDAD REAL.....	66
4.9.	FACTOR DE UTILIZACIÓN	67
4.10.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	68
4.11.	SUBCONTRATACIÓN.....	69
4.12.	PROCESO LOGÍSTICO	69
4.12.1.	Aprovisionamiento.	71
4.12.2.	Proveedores	72
4.12.3.	Inventarios.	73
4.12.4.	Distribución.	73
4.12.5.	Devoluciones.	74
5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	75
5.1.	MISIÓN	75
5.2.	VISIÓN.....	75
5.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	76
5.4.	POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO.....	77
5.5.	ESTRUCTURA SALARIAL	79
5.6.	MANUAL DE FUNCIONES.....	79
5.7.	PLAN DE INCENTIVOS.....	80
5.8.	INDICADORES	82
5.9.	MAPA DE PROCESOS.....	83

6. ESTUDIO AMBIENTAL.....	85
7.IMPACTO SOCIAL	87
8. ESTUDIO LEGAL	88
9.PLAN DE MERCADEO.....	90
9.1. PRODUCTO.....	90
9.2. PRECIO:	91
9.3. DISTRIBUCIÓN.	92
9.4. COMUNICACIÓN.....	92
9.5. PROMOCIÓN.....	93
9.6. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	94
10.ESTUDIO FINANCIERO	95
10.1. PRESUPUESTO DE INVERSION	95
10.2. COSTOS DE FABRICACIÓN	96
10.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS	101
10.4. INGRESOS.....	104
10.4.1. Precios.....	104
10.4.2. Ventas.....	107
10.5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	107
10.5.1. Escenario más probable.	109
10.5.2. Escenario optimista.....	110
10.5.3. Escenario pesimista.....	110

10.5. SUBCONTRATACION.....	111
10.5.1. Análisis de rentabilidad por subcontratación.....	114
11.PUESTA EN MARCHA	115
10.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PERIODO.....	118
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFIA.....	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Participación regional en el sector textil.....	27
Tabla 2: Análisis DOFA.....	36
Tabla 3: Estrategias FA	37
Tabla 4: Estrategias DT	38
Tabla 5: Estrategias DA	39
Tabla 6: Estrategias AO.....	39
Tabla 7: Estrategias FO	40
Tabla 8: Estrategias DO.....	41
Tabla 9: Proyecciones DANE.....	51
Tabla 10: Demanda estimada para el primer año.....	54
Tabla 11: Unidades a fabricar por familia de productos.....	55
Tabla 12: Factor de crecimiento esperado.....	55
Tabla 13: Proyección demanda anual.....	56
Tabla 14: Requerimientos de materia prima	62
Tabla 15: Tiempos promedios de operación.....	65
Tabla 16: Capacidad de operación.....	67
Tabla 17: Factor de utilización anual.....	67
Tabla 18: Costos por Subcontratación.....	70
Tabla 19: Estructura salarial.....	80
Tabla 20: Indicadores de Gestión.....	83
Tabla 21: Residuos e impactos.....	86
Tabla 22: Presupuesto mercadeo primer año.....	94
Tabla 23: Inversión inicial	95
Tabla 24: Costos Materia Prima.....	96
Tabla 25: Costo Mano de Obra.....	96
Tabla 26: Mano de Obra Indirecta	97
Tabla 27: Servicios públicos	98

Tabla 28: Tiempos anuales de producción	98
Tabla 29: Proyección Costos totales.....	99
Tabla 30: Costos unitarios	100
Tabla 31: Proyección Costos unitarios.....	101
Tabla 32: Proyección anual Costos de fabricación.	101
Tabla 33: Días de rotación.....	102
Tabla 34: Nomina de administración.....	103
Tabla 35: Proyección Gastos de venta y publicidad.	104
Tabla 36: Proyección de Gastos de ventas anual.....	105
Tabla 37: Proyección de precios de venta.	106
Tabla 38: Precios de venta	106
Tabla 39: Proyección anual de ventas.....	107
Tabla 40: Inversión inicial por subcontratación.	111
Tabla 41: Nomina administrativa por subcontratación.	112
Tabla 42: Costos de fabricación por subcontratación.	113
Tabla 43: Gastos de subcontratación	113
Tabla 44: Indicadores de gestión.....	122

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1: Diamante de Porter	43
Grafica 2: Distribución física.	70
Grafica 3: Canal de Distribución	73
Grafica 4: Organigrama	76
Grafica 5: Mapa de Procesos.....	84
Grafica 6: Logo de la empresa.....	93
Grafica 7: Empaque Sueño de Ángel.....	115
Grafica 8: Prototipos	116
Grafica 9: Etiqueta Sueño de Ángel.....	116
Grafica 10: Prototipo catálogo.....	117

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica grupos foco.....	127
Anexo 2: Instrumento recolección grupo foco.....	130
Anexo 3: Resultados investigación exploratoria.....	132
Anexo 4: Instrumento recolección concluyente.....	148
Anexo 5 Resultados investigación concluyente	151
Anexo 6: Análisis de dos variables categóricas.	159
Anexo 7: Diagrama de flujo.....	164
Anexo 8: Formato solicitud de pedidos	165
Anexo 9: Formato cuenta de cobro.....	166
Anexo 10: Estructura salarial.	167
Anexo 11: Manual de funciones.....	168
Anexo 12: Balances iniciales	175
Anexo 13: Registro único tributario	177
Anexo 14: Registro cámara de comercio.	178
Anexo 15: Proyección cif variables.	181
Anexo 16: Proyección cif fijos.	182
Anexo 17: Costos por familia de productos.	183
Anexo 18: Gastos administrativos.....	184
Anexo 19: Capital de trabajo.....	185
Anexo 20: Proyección de ventas.....	186
Anexo 21: Estado de resultado escenario más probable.....	187
Anexo 22: Flujo de efectivo escenario más probable.....	188
Anexo 23: Estado de resultados escenario optimista	189
Anexo 24: Flujo de efectivo escenario optimista.....	190
Anexo 25: Estado de resultados escenario pesimista.....	191
Anexo 26: Flujo de caja escenario pesimista.....	192
Anexo 27: Costo mano de obra por subcontratación	193
Anexo 28: Proyección CIF, MP, MO	194

Anexo 29: Gastos en subcontratación.	195
Anexo 30: Estado de resultados con subcontratación el	196
Anexo 31: Flujo de caja con subcontratación el primer año.....	197
Anexo 32: Diseños primera campaña	198
Anexo 33: Diseños segunda campaña.	201
Anexo 34: Estado de resultados puesta en marcha.....	203
Anexo 35: Balance general.	204
Anexo 36: Evaluación vendedores en primera y segunda	205

RESUMEN

TÍTULO: CREACIÓN EMPRESA DE CONFECCIONES DE PIJAMAS FEMENINAS PARA VENTA POR CATÁLOGO.*

AUTORES: DIAZ PEREZ, Nancy Yazmin del Pilar
VARGAS DURAN, Mariel Sildana**

PALABRAS CLAVES: Creación de empresa, confecciones, Pijama, venta por catálogo.

CONTENIDO

El proyecto presentado tiene como fin único la creación de una empresa dedicada al diseño y confección de pijamas femeninas para la venta por catálogo en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, bajo políticas de calidad, precios competitivos y diseños exclusivos.

Esta empresa se crea por iniciativa de las autoras en busca de una oportunidad en el mercado y hacer uso de cada uno de los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería industrial.

Para el desarrollo del proyecto se hizo uso de una metodología mediante la cual se realizan una serie de estudios que definen la forma de operación de la empresa, las políticas, los objetivos y factibilidad de la misma,

Inicia con un análisis del sector y una investigación de mercado mediante los cuales se obtiene la información de la población estudio y permite realizar un estudio técnico de los procesos a desarrollar en la empresa. Posteriormente se realiza un estudio administrativo que define las políticas de funcionamiento, el recurso humano y los indicadores de gestión de la empresa, un estudio legal, social y ambiental para evaluar el impacto externo de la misma.

Finalmente se presenta un análisis financiero con el cual se proyectan los ingresos y egresos de la nueva empresa, se evalúa la rentabilidad del proyecto y se concluye su viabilidad.

El estudio concluye con un informe de los resultados obtenidos después de tres meses de funcionamiento de la empresa y la presentación del prototipo de los productos junto con el catálogo.

*Proyecto de grado

** FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS. ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES. DIANA PATRICIA BARRENECHE.

ABSTRACT

TITLE: CREATION OF COMPANY OF FEMALE PAJAMAS FOR SALE BY CATALOG. *

AUTHORS: DIAZ PEREZ, Nancy Yazmin del Pilar
VARGAS DURAN, Mariel Sildana**

KEYWORDS: creation of Company, confections, Pajamas, catalog sales.

CONTENT

The project presented has the purpose of creating a company dedicated to designing and making women's pajamas for catalog sales in the city of Bucaramanga and its metropolitan area, with quality policies, competitive prices and exclusive designs.

This company was created on the initiative of the authors in search of a opportunity in the market and make use of each of the acquired knowledge in Industrial Engineering.

To develop the project the authors used a methodology that directs a series of studies that define the shape of the company operation, policies, objectives and feasibility of the same.

Begins with an analysis of the industry and market research with it obtained information from the study population and allows a technical study to understand processes of the company. Later, a administrative study that defines operating policies, human resources and management indicators of the company, a legal study, social and environmental impact assessment around its environment.

Finally, a financial analysis which projected the income and expenses of the new company, also evaluate the performance of the project and its feasibility.

The study concludes with a report of the results after three months of operation of the company and the presentation of the prototype of the products along with the catalog.

*GraduateThesis

** Physic-Mechanic Engineering Faculty. Department of Industrial and Managerial Studies.DIANA PATRICIA BARRENECHE.

INTRODUCCIÓN

La creación de empresas ha dejado de ser un beneficio de unos pocos para convertirse en la oportunidad de muchos, ser empresario representa una magnífica oportunidad para obtener rentabilidad del capital, ser generadores de empleos, satisfacer necesidades y cumplir responsabilidades sociales.

En el presente trabajo no solo desarrolla todo un estudio detallado y paulatino que define la factibilidad de crear una nueva empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pijamas femeninas, sino que además ofrece toda la información necesaria sobre el modo de operación de la misma, sus políticas administrativas, recursos necesarios para su funcionamiento y las implicaciones legales, ambientales, sociales y económicas que conlleva.

La primera parte, inicia con un análisis del sector de las confecciones, sector en el que pretende incursionar la nueva empresa, un estudio de mercado que identifica la demanda potencial, un estudio técnico que especifica las necesidades productivas y culmina con un estudio organizacional mediante el cual la empresa hace certera sus políticas de operación y define la administración del recurso humano.

La segunda parte analiza la influencia que tiene la empresa sobre su entorno, las responsabilidades legales, sociales y ambientales que se prevén y aquellas que pretende impulsar con el fin de dar aportes de alto impacto a la sociedad; finalmente se mide el efecto económico que tiene el proyecto sobre sus inversionistas y sobre el estado.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	NUMERAL
Diseñar el plan de negocio y poner en marcha una empresa para confección y venta de Pijamas femeninas por catálogo en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana	Todos los capítulos
Realizar un análisis del sector textil en Colombia mediante un análisis DOFA con el fin de identificar los factores y variables que afectan desde el mercado nacional a la empresa SUEÑO DE ANGEL S.A.S.	1,3 2,1
Realizar análisis estratégico de la venta de pijamas femeninas en el mercado regional mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, no solo en venta directa sino además en venta por catálogo con el fin de facilitar estrategias favorables para el negocio.	1,3 2,2
Realizar una investigación de mercados con el fin de cuantificar la demanda potencial, caracterizar el consumidor e identificar la participación de la competencia en Bucaramanga y área metropolitana a través de fuentes primarias de información.	3
Definir estrategias de producto, plaza, precio y distribución con el fin de clarificar las ventajas competitivas del negocio.	3 9
Cuantificar el presupuesto necesario para implementar las diferentes estrategias de mercadeo con el fin de establecer la relación costo-beneficio.	9
Desarrollar un estudio técnico para establecer la capacidad productiva de la empresa, recursos necesarios, proveedores, descripción del proceso productivo y distribución de la planta; teniendo en cuenta las diferentes alternativas del proceso	4

productivo.	
Diseñar el organigrama, el manual de funciones y estructura salarial para la producción y comercialización de los productos de la nueva empresa.	5
Elaborar el plan de incentivos con el que la empresa pretende remunerar y calificar los vendedores ubicados en los diferentes sectores del mercado objetivo.	5 6
Realizar el estudio legal con el fin de determinar la figura jurídica, la normatividad que rige la constitución y operación de la nueva empresa.	8
Evaluar el impacto social y ambiental que genera el funcionamiento de la empresa en Bucaramanga y área metropolitana.	6 7
Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad del negocio mediante la construcción de la estructura financiera, definición de indicadores financieros y la evaluación de posibles escenarios de rentabilidad.	10
Elaborar un prototipo del producto que ofrece la nueva empresa, además del catálogo, herramienta propia para este tipo de comercialización.	11
Evaluar el funcionamiento de la empresa luego de tres meses de puesta en marcha.	11

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar el plan de negocio y poner en marcha una empresa para confección y venta de Pijamas femeninas por catálogo en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un análisis del sector textil en Colombia mediante un análisis DOFA con el fin de identificar los factores y variables que afectan desde el mercado nacional a la empresa SUEÑO DE ANGEL S.A.S.

- Realizar análisis estratégico de la venta de pijamas femeninas en el mercado regional mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, no solo en venta directa sino además en venta por catálogo con el fin de facilitar estrategias favorables para el negocio.

- Realizar una investigación de mercados con el fin de cuantificar la demanda potencial, caracterizar el consumidor e identificar la participación de la competencia en Bucaramanga y área metropolitana a través de fuentes primarias de información.

- Definir estrategias de producto, plaza, precio y distribución con el fin de clarificar las ventajas competitivas del negocio.

- Cuantificar el presupuesto necesario para implementar las diferentes estrategias de mercadeo con el fin de establecer la relación costo-beneficio.

- Desarrollar un estudio técnico para establecer la capacidad productiva de la empresa, recursos necesarios, proveedores, descripción del proceso productivo y distribución de la planta; teniendo en cuenta las diferentes alternativas del proceso productivo.

- Diseñar el organigrama, el manual de funciones y estructura salarial para la producción y comercialización de los productos de la nueva empresa.

- Elaborar el plan de incentivos con el que la empresa pretende remunerar y calificar los vendedores ubicados en los diferentes sectores del mercado objetivo.

- Realizar el estudio legal con el fin de determinar la figura jurídica, la normatividad que rige la constitución y operación de la nueva empresa.

- Evaluar el impacto social y ambiental que genera el funcionamiento de la empresa en Bucaramanga y área metropolitana.

- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad del negocio mediante la construcción de la estructura financiera, definición de indicadores financieros y la evaluación de posibles escenarios de rentabilidad.

- Definir estrategias para la producción y comercialización de producto estableciendo indicadores de gestión, producción, ventas, y servicio.

- Elaborar un prototipo del producto que ofrece la nueva empresa, además del catálogo, herramienta propia para este tipo de comercialización.
- Evaluar el funcionamiento de la empresa luego de tres meses de puesta en marcha.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Sueño de Ángel S.A.S. significa una nueva propuesta de negocio en el sector textil, propuesta que surge de la necesidad que tiene la mujer a la hora de vestir, necesidad que está incidida con deseos de novedad, atracción, belleza, sensualidad, comodidad y elegancia en cualquier momento del día.

Esta nueva empresa sugiere al mercado un nuevo estilo de línea femenina en pijamas con innovadores diseños, calidad, colores, precios y además como valor agregado la venta por catálogo que le permitirá a nuestras clientes ver desde su casa o sitio de trabajo el producto y poder obtenerlos sin tener que desplazarse a un centro comercial, tienda o almacén, ahorrando así tiempo y dinero. Igualmente los vendedores van a tener la oportunidad de formar su propio negocio con horarios libres, de esta forma, se ayuda a crear pequeñas empresas en cada uno de los hogares de la región y se contribuye a la disminución de desempleo.

Este proyecto está enfocado inicialmente a la planeación de un negocio dedicado a la comercialización y producción de pijamas, dirigidos al mercado de la mujer actual, con un rango de edad entre los 15 a 60 años.

Es claro, que se reconoce una demanda potencial en el mercado ya que se reconoce un alto potencial en Colombia, fortalezas en el negocio de los textiles, las confecciones y en particular, en el de la moda. El propósito es aprovechar al

máximo dicho reconocimiento para poder incursionar en el mercado y poder posicionar la marca.

Los textiles y confecciones representan un 92% del valor agregado de la cadena de valor, y un 8% del valor agregado de la industria esto es un indicativo positivo ya que convierte a Colombia en un importador neto de textiles y un exportador neto de confecciones, punto que hace más atractivo el mercado para nuevos empresarios, teniendo en cuenta que cada día se ofrecen mayores facilidades para la libre comercialización de mercancías; el TLC que ya está en vigencia con Estados Unidos y es prueba fidedigna de lo anterior.

Entre las regiones con mayor participación en la producción de confecciones nacionales encontramos principalmente a Antioquia, departamento como el mayor productor de vestuario, continúa Bogotá, Valle, Risaralda Y Santander, estos cinco departamentos según los estudios realizados son los que tienen mayor participación en el sector confecciones como se indica en la tabla 1.

Tabla 1. Participación regional en el sector textil.

DEPARTAMENTOS	PARTICIPACION %
Santander	2.4%
Antioquia	56.6%
Bogotá	18.9%
Valle	9.8%
Risaralda	2.5%

Fuente: INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL (IMEBU)

En Santander, específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana el sector textil ha tenido una fuerte evolución que se refleja en la constitución de 694 empresas dedicadas a la confección y registradas en cámara de comercio. Información suministrada en la oficina de Cámara de Comercio en Bucaramanga,

así mismo se estima un incremento de la demanda potencial según la información suministrada por el DANE en el censo 2005 para 2012 en Bucaramanga.

La población total de Bucaramanga según las proyecciones DANE Censo 2005 para 2012 es de 525.119 habitantes, equivalente al 1,1% del total de la población nacional, de los cuales 518.370 (98,7%) habitan en el casco urbano y 6,749 (1,3%) viven en el casco rural. Por género, el 52,2% (273.700) de los habitantes son mujeres y el 47,8% (251.419) son hombres. La desagregación por género y zona es similar a nivel nacional y departamental, al observarse mayor concentración de la población en la zona urbana y representación de la mujeres.

	Bucaramanga	Santander	Colombia
Población total 2011	525.119 (1,1%)	2.010.404 (4,4%)	45.508.205
Población total para hombres	251.419 (47,8%)	992.943 (49,4%)	22.465.760 (49,4%)
Población total para mujeres	273.700 (52,2%)	1.017.461 (50,6%)	23.042.445 (50,6%)
Población urbana	518.370 (98,7%)	1.494.254 (74,3%)	34.387.230 (75,6%)
Población rural	6.749 (1,3%)	516.150 (25,7%)	11.120.975 (24,4%)
Superficie	165 Km2	30.537 Km2	2.070.408 Km2

Fuente: DANE proyecciones de población 2005 – 2020 con base al censo 2005. Disponible http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72 [Citado Junio de 2011].

Según resultado de las cifras se observa que la población en edad productiva ha tenido un crecimiento desde el año 1995 hasta el 2012, que se ve representado en el 65.2% de la población total de Bucaramanga y el área metropolitana lo que indica un alto potencial de demanda para el nuevo proyecto.

Al observar el comportamiento de las exportaciones se encuentra una marcada concentración de Santander en partidas arancelarias, las cuales explican más de la mitad de las ventas al extranjero. Estas partidas están relacionadas con ropa de bebés y niños, línea en la que Santander se ha destacado y reconocido durante varios años.

Se concluye entonces, que las falencias que ha sufrido el sector a nivel nacional han tenido fuerte eco en el departamento, entre otras razones se resalta la baja diversificación de productos y mercados que experimenta la industria de las confecciones, es una señal clara de la necesidad de emprender nuevas estrategias que ayuden a esta actividad a alcanzar un mayor flujo comercial con diferentes regiones del mundo, reto más grande aun teniendo presente que la confección es una industria altamente competitiva.

La línea de pijamas tiene poco análisis y representa porcentajes muy bajos de la industria regional lo cual ofrece la oportunidad de cubrir dicho mercado y obtener utilidades propias de este negocio.

Por otra parte, la venta por catálogo se ha convertido en una opción de empleo creciente en el país, especialmente para las amas de casa, quienes han encontrado a través de este mecanismo de venta la oportunidad de generar ingresos desde su hogar, y con alta flexibilidad en el horario; visto desde el punto de vista del mercadeo, se han convertido en micro empresas que se dedican a comercializar diversidad de productos y cuyas ganancias son proporcionales a los esfuerzos y la dedicación a una única actividad de vender.

Algunas de las ventajas competitivas de este mecanismo de venta son:

- Sistema cómodo de compra
- Garantía de calidad de los productos presentados
- Precios ajustados, al no existir intermediarios
- Devolución del dinero si no se está satisfecho

En Colombia hay cerca de 900.000 personas dedicadas a la venta directa, o por catálogo. Según datos de la Asociación Colombiana de Venta Directa (ACOVEDI),

el 95 por ciento de este segmento son mujeres y 48 por ciento de ellas son cabeza de familia.¹

Según esta misma Asociación (ACOVEDI), que reúne a 32 empresas, el año pasado, este formato de venta representó ganancias alrededor de 1,5 billones de dólares a las multinacionales.²

Para Ana María Carmona, gerente de Asuntos Corporativos de Natura Colombia, el otro valor que tiene este negocio está en fortalecer las relaciones humanas. "Nuestras consultoras son el principal eslabón de esa relación con los consumidores finales, son las responsables de transmitir nuestra razón de ser, además del compromiso en causas sociales y ambientales", afirma.

El estratega en mercadeo, Ignacio Gómez Escobar, explica que esta industria ha crecido en Colombia a pesar de la rapidez con la que entran y salen actores de ella. "De cada diez empresas que incursionan en el canal de venta directa, unas siete u ocho fracasan, puede ser por los costos que hay detrás de ello y por lo competido que es el negocio", dice.

Así mismo, las vendedoras vienen y van. Muchas de las que empiezan a mostrar un catálogo, no pasan de una o dos temporadas de venta, esto es razonable, ya que la competencia incrementa día a día, a una velocidad considerable.

Como es fácil vislumbrar existen factores que dificultan el éxito de este mecanismo

¹EL COLOMBIANO. Internet. (http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_negocio_de_sobrevivir_con_ventas_por_catalogo/el_negocio_de_sobrevivir_con_ventas_por_catalogo.asp)

² EL TIEMPO. Internet. (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6330248>)

de venta, por lo que es necesario cumplir mínimamente con algunas especificaciones como las siguientes:

- Posicionamiento válido: oferta claramente diferenciada de la competencia.
- Fuerte creatividad en la publicidad: es necesario que la publicidad cause cierto impacto, con la inclusión de todas las informaciones de interés para incitar a la compra.
- Incluir obsequios, incentivos, en función de las unidades de pedido.
- Ofrecer periodos de prueba del producto sin compromiso.
- Presentar diferentes alternativas de pago.

Sin embargo, existen ciertas reservas frente al negocio, estas relacionadas en su mayoría con las condiciones laborales de los vendedores. El director de la Escuela Nacional Sindical, Luciano Sanín, expresa sus reservas frente a este fenómeno. "Es una forma de desvincular a las personas del mercado laboral. Todos los riesgos corren por cuenta del trabajador. Si se enferma o tiene un accidente tiene que asumir los costos y dejar de percibir ingresos mientras esté incapacitado. Adicionalmente, todos los costos de transporte y alimentación corren por cuenta del vendedor".

Frente a este argumento ACOVEDI asegura que las reglas del juego están claras. Hermógenes Ardila, vocero de este gremio, afirma que las vendedoras son empresarias, no empleadas. "En Colombia y en todas partes del mundo, la venta directa se concibe como una actividad propia, que genera ingresos adicionales a las personas que se dedican parte de su tiempo a esta actividad. El tiempo se maneja libremente, no hay un sitio de trabajo obligado y las promotoras, dedican el tiempo que creen conveniente", dice.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Sueño de Ángel nace de una idea emprendedora el 12 de abril de 2012, de dos estudiantes de Ingeniería Industrial, analizando las dificultades que afrontan los nuevos egresados en un mercado laboral muy cerrado y poco lucrativo, con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos, obtener independencia económica, y hacer un aporte social mediante la generación de empleos.

La nueva empresa pertenece al sector textil, inicialmente incursiona en la línea de pijamas femenina, con una única forma de comercialización perteneciente a los nuevos formatos de venta: la venta por catálogo. El funcionamiento de la empresa está determinado por campañas inferiores a dos meses en las que se ofrecen nuevas referencias del producto.

Su macro proceso inicia en la compra de materias primas, tales como telas e insumos indispensables para la elaboración del producto, para posteriormente llegar al proceso productivo según la demanda estimada. En este último punto y según la factibilidad económica de la empresa puede ser en planta propia o haciendo uso de la subcontratación de talleres dedicados a la confección.

Con el producto terminado se procede a la distribución de la mercancía, según los requerimientos de cada vendedor, ya que durante el tiempo que el producto está en proceso, los catálogos son entregados a los vendedores que a su vez están haciendo efectivas las ventas.

Para el registro de ventas se dispone de medios electrónicos, físicos y de comunicación según la facilidad de cada uno, mediante los cuales cada vendedor diligencia un formato, con cantidades y referencias requeridas y que deben enviar en las fechas establecidas; terminada la recepción del producto se dispone al despacho y envío por empresas de mensajería certificada, con la factura

correspondiente y las fechas en las que deben cancelar sus pedidos. Así mismo inicia una nueva campaña con nuevos diseños y/o productos nuevos.

1.5. DATOS PRIMARIOS.

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	SUEÑO DE ANGEL
NIT	900563234
DIRECCIÓN	Calle 30 # 25-28
MUNICIPIO	Bucaramanga
TIPO DE SOCIEDAD	Sociedad por Acciones Simplificadas
REPRESENTANTE LEGAL	Mariel Sildana Vargas Durán

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria de las confecciones en Colombia es bastante representativa en lo que refiere a la economía nacional, es una de las actividades de mayor generación de empleo y tiene un amplio reconocimiento en exportaciones. En Santander es uno de los tres motores económicos, actualmente hay presencia significativa de fabricantes y comercializadores en toda la región especialmente Bucaramanga y su área metropolitana por lo que el nuevo proyecto enfrenta un gran reto para entrar a un mercado tan competitivo como es este.

Existen cerca de 450 fabricantes textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas. La industria Colombia en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibra frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global, partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector depende de nuestra habilidad para posicionarnos en nichos de mercados especializados.

2.1. ANÁLISIS INDUSTRIA

Como se mencionó anteriormente el sector de las confecciones es una de las principales actividades económicas a nivel nacional representa un alto porcentaje de empleos y de ingresos en el país, a modo de análisis del comportamiento de este mercado, inicialmente se realiza un análisis DOFA en el que se definen las estrategias globales del modus operando de la nueva empresa, apuntando a contrarrestar las dificultades del mercado y tomar beneficio de las fortalezas que el mercado a nivel nacional ofrece.

2.1.1. Análisis DOFA.

En la tabla 2 se muestra el análisis DOFA de la industria de las confecciones a nivel nacional.

2.1.2. Estrategias DOFA

El análisis DOFA se realiza con el fin de identificar estrategias que a rasgos generales se deben tener presentes con el fin de convertirse a largo plazo en una empresa competitiva a nivel nacional, las estrategias se clasifican en cuatro grupos:

- FA: uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas
- DF: uso de las fortalezas para reducir debilidades
- DA: reducir debilidades y neutralizar amenazas.
- AO: aprovechar las oportunidades para neutralizar amenazas.
- FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- DO: aprovechar oportunidades para superar debilidades.

En la tabla 3 se definen las estrategias FA, con las cuales se pretenden mitigar los efectos de las amenazas.

Tabla 2: Análisis DOFA

<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca nueva dentro del mercado 2. Restricciones de presupuesto 3. Alta oferta para producción maquila. 4. Tecnología básica. 5. Tendencia a la compra directa del producto en tiendas reconocidas. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una empresa regional. 2. Inconformidad por parte de los consumidores de los competidores directos. 3. Producto de uso cotidiano.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exclusividad en la línea del producto 2. Gran número de proveedores. 3. Fácil importación de materia prima. 4. Fácil acceso a los canales de distribución. 5. Personal calificado. 6. Nuevo formato de venta, catálogo. 7. Se cuenta con recurso humano de alta experiencia. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran número de competidores. • Presencia de comercios informales y contrabando • Aumento en la importación de confecciones desde países como china, reconocidos por ser de muy bajo costo • Apatía a la calidad de los productos de venta por catálogo.

FUENTE: Autoras

Tabla 3: Estrategias FA

FA uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas	
F1 Exclusividad en la línea del producto Fabricar productos de excelente calidad para destacarse dentro de la competencia	A1 Gran número de competidores.
F1 Exclusividad en la línea del producto	A2 Presencia de comercios informales y contrabando
proveerse con materias primas de alta calidad para diferenciarnos de los mercados que traen productos a bajo costo pero de mala calidad.	
F1 Exclusividad en la línea del producto	A3 Aumento en la importación de textiles desde países como china, reconocidos por ser de muy bajo costo.
Hacer campañas publicitarias para lograr reconocimiento de la marca y calidad del producto.	
F2 Gran número de proveedores.	A1 Gran número de competidores.
Hacer uso del gran número de proveedores para ampliar el poder de negociación y ofrecer precios competitivos	
F3 Nuevo formato de venta, catalogo.	A1 Gran número de competidores.
Capacitar a los vendedores con nuevas estrategias de ventas	

FUENTE: Autoras

En la tabla 4 se definen la estrategias DF las cuales apuntan a mitigar las debilidades.

En la tabla 5 estrategias DA, se pretende definir estrategias enfocadas a contrarrestar debilidades y neutralizar amenazas a la vez.

Tabla 4: Estrategias DT

DF	
F1 Exclusividad en la línea del producto	D1 Restricciones de presupuesto
Acudir a entidades financieras para fortalecer el capital de la empresa	
F1 Exclusividad en la línea del producto	D2 Marca nueva dentro del mercado
Hacer campañas publicitarias, hacer uso de vallas en puntos estratégicos para captar la atención de la población y crear un factor de recordación.	
F2 Gran número de proveedores.	D1 Restricciones de presupuesto
Buscar proveedores con facilidades de pago y negociaciones flexibles	
F3 Nuevo formato de venta, catálogo.	D1 Restricciones de presupuesto
Dar a conocer el producto además del catálogo por medios masivos de comunicación como lo es el internet.	
F3 Nuevo formato de venta, catalogo.	D2 Marca nueva dentro del mercado
Diseñar un catálogo exclusivo de línea de pijamas que capte la atención de los clientes.	
F4 Fácil importación de materia prima.	D1 Restricciones de presupuesto
Acudir a entidades financieras para solicitar créditos para inversión de materia prima y fabricar a precios cómodos para nuestros clientes.	
F5 Personal calificado.	D1 Restricciones de presupuesto
Contratar personal capacitado para hacer eficiente la producción de prendas y lograr mejores utilidades.	

FUENTE: Autoras

En la tabla 6 se presentan las estrategias AO, estrategias en que se hace uso de las oportunidades para neutralizar las amenazas.

En la tabla 7 se definen las estrategias mediante las cuales las oportunidades afianzan las fortalezas de la empresa.

Tabla 5: Estrategias DA

DA reducir debilidades y neutralizar amenazas	
D1 Restricciones de presupuesto	A1 Gran número de competidores.
Ampliar el presupuesto para producir mayores cantidades de prendas a mejores precios y poder ser competitivos en el mercado	
D1 Restricciones de presupuesto	A3 Aumento en la importación de textiles desde países como china, reconocidos por ser de muy bajo costo.
Buscar financiación para la importación de materias primas	
D2 Marca nueva dentro del mercado	A1 Gran número de competidores.
Elaborar diseños exclusivos e innovadores que generen reconocimiento de la marca	
D2 Marca nueva dentro del mercado	A2 Presencia de comercios informales y contrabando
Implementar Campañas publicitarias para lograr mayor reconocimiento de la marca.	

FUENTE: Autoras

Tabla 6: Estrategias AO

AO Aprovechar las oportunidades para Neutralizar las amenazas							
A1 Gran número de competidores.				O 1 Producto de uso cotidiano.			
Realizar campañas de ventas para aumentar la adquisición de las prendas.							
A1 Gran número de competidores.				O 2 Ser una empresa regional.			
Destacar en campañas publicitarias regionalismo para motivar a los compradores.							

FUENTE: Autoras

Tabla 7: Estrategias FO

FO usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades							
F1 Exclusividad en la línea del producto				O 1 Producto de uso cotidiano.			
Incrementar las campañas publicitarias, para ampliar nuestro mercado objetivo.							
F2 Gran número de proveedores.				O 1 Producto de uso cotidiano.			
Identificar los proveedores que ofrezcan mejores materias primas y de buen precio para producir diversificación en los diseños.							
F2 Gran número de proveedores.				O 2 Ser una empresa regional.			
Identificar proveedores de la región para lograr alianzas estratégicas.							
F3 Nuevo formato de venta, catalogo.				O 2 Ser una empresa regional.			
Capacitar a personas de la región con experiencia en venta por catalogo para mejorar resultados en las ventas							
F4 Fácil importación de materia prima.				O 1 Producto de uso cotidiano.			
Utilizar como ventaja la adquisición de materia prima para incrementar el volumen de producción							
F5 Personal calificado.				O 2 Ser una empresa regional.			
Hacer uso de la política social, para incentivar la compra en el mercado regional							

FUENTE: Autoras

Por último en la tabla 8 se evidencian las posibles estrategias con las que las oportunidades mitigan las debilidades con las que inicia la empresa.

Tabla 8: Estrategias DO

DO aprovechar oportunidades para superar debilidades	
D1 Restricciones de presupuesto	O 2 Ser una empresa regional.
Ampliar el mercado a nivel regional y hacer alianzas estratégicas para incrementar el presupuesto	
D2 Marca nueva dentro del mercado	O 1 Producto de uso cotidiano.
Utilizar nuestra exclusividad de línea de pijamas para lograr posicionar la marca	
D2 Marca nueva dentro del mercado	O 2 Ser una empresa regional.
Hacer uso de la identidad como empresa regional para incentivar la compra.	

FUENTE: Autoras

2.2. ANÁLISIS REGIONAL.

Después de identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades que existe en el mercado de las confecciones a nivel nacional, ahora se busca identificar las principales circunstancias que afectan el mercado regional, para esto se hace uso de la herramienta diseñada por Michel Porter mediante la cual se identifican los factores determinantes para el inicio de operaciones de la empresa.

2.2.1. Diamante de Porter.

Con el fin de obtener un análisis más cercano a el mercado se presenta un análisis representado en un diamante de Porter, enfocado a el análisis de los factores que afectan directamente a la nueva empresa, es decir es un análisis dirigido a el mercado regional.

En el diagrama se evidencias cinco bloques fundamentales los cuales son, condiciones de la demanda. Industrias relacionadas y de apoyo, condiciones de oferta, estrategia y rivalidad empresarial y el gobierno, esta herramienta busca

identificar en cada uno de estos bloques que aporta o que determina el éxito de la nueva empresa. En la figura 1 se presenta el análisis para el caso de la empresa SUEÑO DE ÁNGEL.

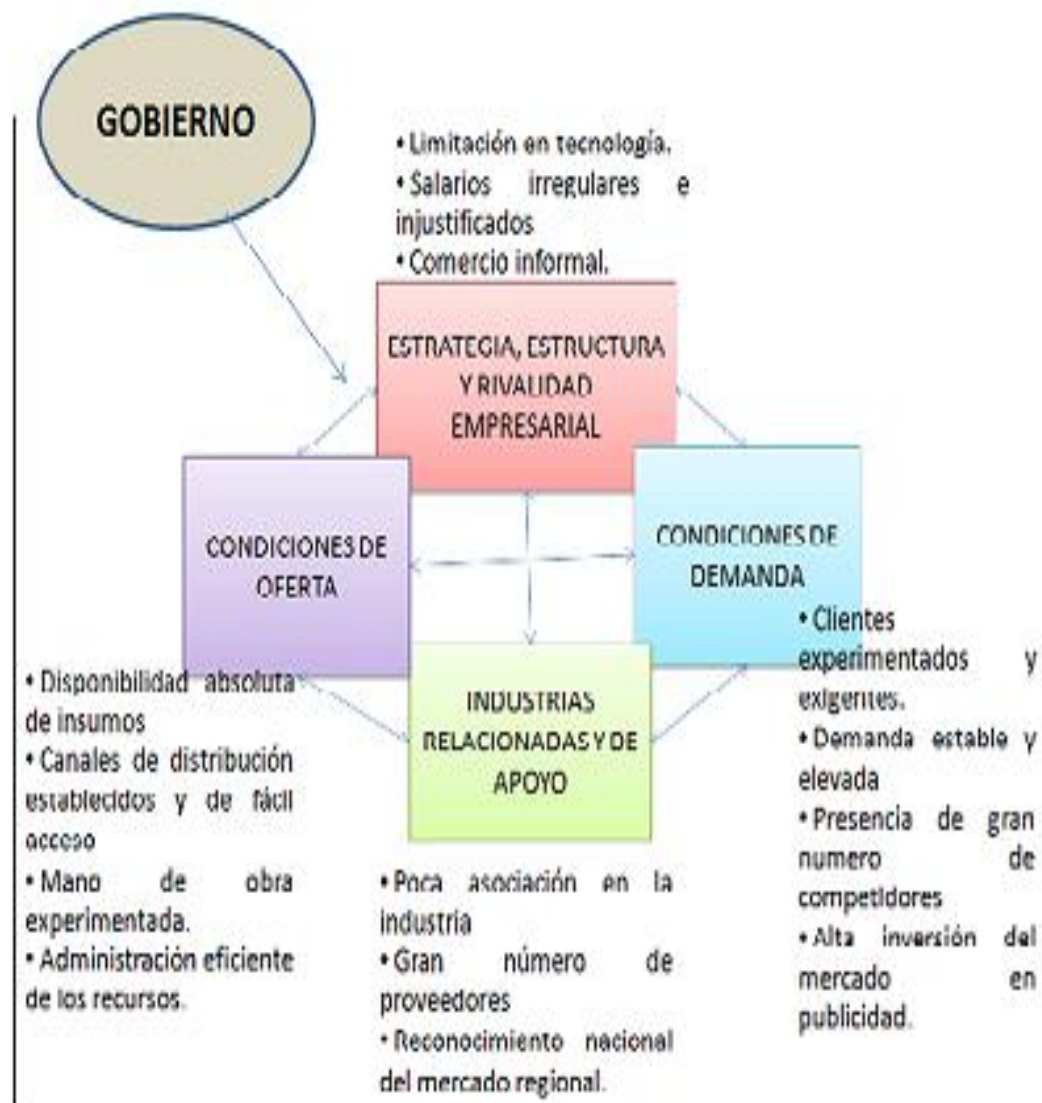
Si bien es cierto existen factores que dificultan la entrada de una nueva marca al mercado, como el gran número de competidores, la poca tecnología del sector y la poca asociación que hay dentro de esta industria; a la vez dicho mercado es amplio y abierto ya que existe una gran demanda, existen políticas gubernamentales que favorecen el emprendimiento, diversas fuentes de abastecimiento (proveedores) y finalmente el recurso humano con el que se dispone, es garantía de productos competitivos de la más alta calidad.

Por tanto, de este análisis la empresa define una serie de estrategias líderes para poner en funcionamiento el proyecto.

- Hacer uso de los beneficios máximos del sector, tales como mano de obra, y disponibilidad de insumos cercanos con el fin de minimizar costos y maximizar la eficiencia de la operación; esto mediante un proceso de selección de personal correcto y detallado, además elección de una ubicación estratégica que facilite la distribución para los distintos puntos del mercado.
- Aprovechar el gran número de proveedores para realizar negociaciones favorables, obtener beneficios, descuentos, promociones en fin; por otro lado unirse cooperativas, grupos que existan en el mercado y que favorezcan las relaciones comerciales de la empresa.
- Buscar puntos estratégicos para la penetración del producto, ofrecer precios justos, competitivos y diseños que impacten en la población para así ser contundentes en el momento de decisión de compra por parte del consumidor final.

- Hacer uso de las políticas gubernamentales para las empresas nacientes para la financiación, descuentos, plazos para las distintas obligaciones en fin; esto para fortalecer la empresa en cada uno de sus eslabones.

Grafica 1: Diamante de Porter



FUENTE: Autoras

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. OBJETIVO GENERAL

Obtener información suficiente del mercado, tales como las necesidades, expectativas y tendencias en general que permitan orientar la idea de negocio, definir y caracterizar la demanda y clarificar la situación actual del mercado.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las necesidades del mercado en lo que refiere a la comercialización de pijamas femeninas en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Identificar la participación de la competencia en el mercado.
- Cuantificar la demanda potencial del producto.
- Realizar un análisis de precios con el fin de garantizar al nuevo producto precios competitivos.

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Sueño de Ángel ofrece una nueva línea de pijamas femeninas al mercado, la pijama es la prenda íntima cuyo uso principal es ofrecer la máxima comodidad a la hora de descansar; anteriormente esta prenda no representaba ningún plus en el mercado, ya que pijama podría ser cualquier prenda cómoda, que se pudiera usar para dormir, ahora, en el nuevo mercado, con clientes más sofisticados y de mayores exigencias la comercialización de esta prenda ha tomado un nuevo rumbo.

Actualmente, puede ser catalogada como una prenda de vestir con igual trascendencia que las demás y en este punto la nueva empresa quiere hacer su

mayor énfasis, impulsados por este nuevo concepto, se pretende arraigar la idea de comprar pijamas que además de cómodas, sean estéticas, agradables y como cualquier prenda del vestuario refleje la personalidad de cada mujer, además, sea consecuente con la vanidad femenina.

El nuevo producto, rompe el esquema de esconder la pijama, de no ser visto en pijama, ofrece al mercado prendas únicas, vestidoras que pueden ser usadas en casa no solo para dormir sino para estar más cómodas y tranquilas en el hogar.

3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXPLORATORIA

Se realiza esta investigación previa con el fin de vislumbrar el comportamiento del mercado, necesidades, tendencias y comportamientos, esta fase de la investigación se realiza con grupos foco en distintas áreas del mercado objetivo.

Se decide trabajar con 6 grupos foco ubicados en Girón, Floridablanca, Piedecuesta y en Bucaramanga, en esto se reúnen mujeres que forman parte del mercado objetivo de distintas edad, profesiones y estrato.

3.4.1. El problema

Identificar las necesidades, preferencias y hábitos de consumo de mujeres en diferentes condiciones de vida en lo que refiere a la compra de pijamas.

3.4.2. Hipótesis

- Los consumidores asocian los precios en relación directa con la calidad.
- Los consumidores prefieren medios alternativos de compra, de mayor comodidad.
- Los consumidores prefieren productos de alta variedad y diseño exclusivo.

3.4.3. Grupo foco

Con el fin de obtener información más fiable y concreta se forman tres grupos foco.

- Mujeres profesionales laboralmente activas
- Mujeres ama de casa y pensionadas.
- Estudiantes.

Para el estudio de los grupos foco se convocaron alrededor de 14 personas con el fin que asistieran al menos 9, una vez finalizados los estudios se procede al análisis.

3.4.4. Instrumento de medición.

Las sesiones se realizaron en diferentes lugares según la facilidad de las encuestadas, durante las mismas estuvieron acompañadas por las autoras del proyecto y la duración máxima de cada sesión fue de dos horas. Ver anexo 1

Para este estudio las preguntas se hacen de forma personal y asesoradas con el fin de obtener respuestas objetivas y concretas, (ver anexo 2). Los temas a tratar en estas secciones son:

- Hábitos de consumo
- Tendencias de compra
- Preferencias

3.4.5. Conclusiones investigación exploratoria.

- Indudablemente el uso diario de pijama es masivo en las mujeres, independiente de su ocupación, las mayores frecuencias en cuanto el número de pijamas que suelen tener en casa está entre 3 y 5 lo cual representa un buen indicador de compra.
- Para las consumidoras la vida útil del producto más frecuente es de seis meses, factor que se respalda con una frecuencia de compra trimestral o semestral para la mayor parte de las encuestadas.
- El mayor porcentaje del lugar de compra lo tiene la venta por catálogo lo cual es muy buen indicio para la empresa naciente, además la forma de pago más probable es de contado y en efectivo, esto determina favorabilidad para la empresa naciente, sumado a esto, existe una imagen favorable sobre los productos recibidos provenientes de las compras con este formato.
- Los precios que están dispuestas a pagar las consumidoras son favorables para la empresa naciente, oscilan entre \$40.000 y \$45.000 la mayor frecuencia.

3.5. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

Fundamentados en la información recolectada de la investigación exploratoria se hacen los ajustes pertinentes al instrumento de medición y se procede a realizar la investigación concluyente de la que finalmente se espera obtener la información suficiente para el estudio del proyecto.

3.5.1. Diseño metodológico.

Para realizar esta investigación de mercado, cuyo fin es obtener la mayor información posible del comportamiento del mismo, se procede a definir una serie de hipótesis que se pretenden responder con un análisis de datos recolectados a través de fuentes primarias de información, específicamente un determinado número de encuestas aplicadas a posibles consumidoras en el área de Bucaramanga y su área metropolitana; el número de encuestas está definido por formula y para el análisis de datos se hace uso de programas estadísticos diseñados para la tabulación y representación gráfica de dicha información.

3.5.2. Hipótesis.

- La inversión del consumidor en el producto la relaciona con el nivel de calidad que espera.
- Los consumidores prefieren la compra con nuevos formatos de venta más cómodos que eviten desplazamientos.
- Los consumidores prefieren diseños variados y exclusivos en el momento de la decisión de compra.

3.5.3. Instrumento de recolección de datos.

La información se obtuvo por medio de fuentes primarias y secundarias de información, las primarias hacen referencia a la aplicación de encuestas en la

población estudio y las secundarias a la información suministrada por el DANE³ referente a el número de habitantes en el mercado objetivo. (Ver anexo 4)

3.5.4. Objetivos específicos.

Hacen relación a la principal información que se espera obtener del estudio de mercado.

- Competencia:
 - Identificar el líder en el mercado de venta por pijamas
 - Identificar el líder en el mercado en venta por catalogo.
 - Medir la satisfacción del consumidor frente al servicio de la competencia
- Consumidor
 - Conocer tendencias en cuanto al diseño del producto
 - Conocer los hábitos de consumo
 - Identificar prioridades del consumidor para efectuar su compra
 - Determinar tamaño del mercado objetivo
 - Conocer la percepción de la venta de pijamas por catalogo.
- Producto.
 - Identificar Preferencias sobre diseño, materia prima del producto
 - Determinar Expectativas del cliente sobre el producto
 - Conocer la inversión que el cliente está dispuesto a realizar por el producto.
- Distribución.
 - Identificar sitios y/o medios preferidos para la compra del producto

³DANE.Internet.

(http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72)

- Identificar las estrategias que favorecen la publicidad del producto

3.5.5. Mercado objetivo.

Mujeres entre 15 y 60 años de edad que residan en la ciudad de Bucaramanga ó en el área metropolitana. Activas, modernas, seguras, espontaneas y originales que pretendan verse y sentirse bien en todo momento y lugar. A su vez que sean exigentes a la hora de vestir y de comprar, con criterios definidos en lo que refiere a calidad y diseño.

3.5.6. Diseño muestral.

- Tamaño de la población: finita
- Técnica de muestreo: Muestreo Aleatorio simple
- Tamaño de la muestra: determina el numero de encuestas que se deben realizar en puntos estratégicos de la población estudio, se obtiene mediante la ejecución de la siguiente fórmula

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

Donde:

- p: probabilidad de éxito = 50%
- q: probabilidad de fracaso= 50%
- e: error máximo permitido =5%
- Z: valor asignado según distribución normal.=1,96
- N:tamaño de la población estudio = 369.037
- n: tamaño de la muestra

La variable N se determinó según información de las proyecciones suministrada por el DANE que fueron las registradas en la tabla 9 para el año 2012.

Tabla 9: Proyecciones DANE

MUNICIPIO	Mujeres entre 15-60 años
Bucaramanga	178.114
Floridablanca	91.058
Girón	53.447
Piedecuesta	46.418
TOTAL	369.037

FUENTE:Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Por lo tanto:

$$n = 1,96^2 \left(\frac{0,5 * 0,5 * 369037}{0,05^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)} \right)$$

$$n = 383,76$$

Se aproxima a 400 encuestas a realizar.

3.5.7. Conclusiones del estudio de mercado.

- El 96,25% de la población encuestada usa el producto que la nueva empresa está dispuesta a ofrecer, esto significa una demanda potencial atractiva, además de un mercado definido.
- La compra por catálogo tiene alto impacto en todos los estratos, principalmente en el 1, 2, 3 y 4 en donde tiene mayor frecuencia de compra; esto indica a la nueva empresa mayor penetración en ciertos estratos según su formato de venta.
- Como marca establecida en el mercado el líder es Leonisa, sin embargo, la mayor compra la tienen diversas marcas no reconocidas en el mercado y adquiridas en diferentes almacenes. En la relación de marca y lugar de

compra es importante la información que refiere a Danny como el catálogo de mayor venta en pijamas femeninas, seguido por Carmel, Sueño Rosa y Leonisa. Se concluye entonces que el líder del mercado de pijamas femeninas tiene el mayor impacto en venta de almacenes.

- El 19.84% de la población que compra por catálogo el producto no está satisfecho con la respuesta a su pedido, lo que significa para la nueva empresa el nicho desatendido por el mercado y en su mercado objetivo.
- La mayor frecuencia de inversión está definida entre \$35000 y \$40000, estos precios responden al monto que están dispuestos a pagar los posibles consumidores y son el referente para definir una estrategia de precios competitivos que respondan a las necesidades del mercado.
- La prioridad del mercado en el momento de efectuar su compra es calidad, sin embargo existe relevancia en cuanto diseño y precio, la relación entre una y otra es relativamente proporcional, esto significa un mayor reto para la empresa que debe definir estrategias que respondan a las tres prioridades del mercado.
- La percepción de quienes alguna vez han comprado pijamas por catálogo es bastante buena, lo que significa que no tienen problema para comprar por catálogo, esto facilita la entrada al mercado de la empresa con este formato de venta; además, el estudio de mercado indica que la publicidad de mayor éxito para dar a conocer la nueva marca es el voz a voz y el internet, para el segundo es factible el uso de las redes sociales que a su vez complementan la primera forma.
- La prenda de mayor preferencia es el short, preferencia que se acentúa en las mujeres entre los 15 y 35 años, la bata es una prenda de alta preferencia en todas las edades estudiadas, mantiene un rango estable mientras que el pantalón asciende a medida que asciende la edad, el capri al igual que la bata es de preferencia regular en todas las edades pero en menor frecuencia.

3.6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

- Del estudio de mercado se identificó que el 96,25% de la población usa pijamas y que el 32,75% lo hace por catálogo.(Ver anexo 5, pregunta 3 y 4).
- De igual forma se identificó un nicho de población inconforme o desatendida porque no reciben lo que piden equivalente a 19,84%. (Ver anexo 5, pregunta 12)
- Del mercado potencial la nueva empresa pretende captar un 1% teniendo en cuenta que es una marca nueva, y está en proceso de formación.

De esta forma, la porción de mercado que se estima para el primer está dada por:

Porción de mercado= población estimada*%población que compra por catálogo*%población desatendida*%población a captar.

$$\begin{aligned} \text{PORCION DE MERCADO} &= 369037 * 0,9625 * 0,3275 * 0,1984 * 0,01 \\ &=231 \end{aligned}$$

Lo anterior define que para el primer mes se espera captar 231 clientes aproximadamente, para estimar la proyección de la demanda mes a mes tenemos en cuenta la información obtenida en la que se concluye que el 14,25% y 8,5% el de los compradores por catálogo se enteran de la llegada de uno nuevo al mercado por voz a voz y por internet respectivamente, (ver anexo 5, pregunta 14) ; haciendo uso de estos mecanismos, teniendo en cuenta la frecuencia de compra pero en conciencia de estar penetrando por primera vez el mercado se espera un incremento del 4% en cada campaña por medios publicitarios y un 8% por referidos de la primera campaña.

Tabla 10: Demanda estimada para el primer año.

MES	DEMANDA ESTIMADA	DEMANDA AJUSTADA
1	231	231
2	258,72	259
3	289,7664	290
4	324,538368	325
5	363,4829722	364
6	407,1009288	408
7	455,9530403	456
8	510,6674051	511
9	571,9474937	572
10	640,581193	641
11	717,4509361	718
12	803,5450485	804

FUENTE: Autoras

Teniendo en cuenta los porcentajes de preferencia según los tipos de pijama se concluyen el número de unidades a fabricar por familia de productos. (Ver anexo 5, pregunta 8)

Para los pronósticos anuales se determina un factor mínimo de crecimiento definido por la siguiente ecuación: $g = (1+f)(1+PIB)-1$

A este factor se le agrega un incremento esperado por el uso de estrategias de mercado.

Tabla 11: Unidades a fabricar por familia de productos.

	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
% preferencia	0,38	0,22	0,14	0,26
Unid/mes				
231	86,9946	51,6054	33,0099	59,3901
259	97,5394	57,8606	37,0111	66,5889
290	109,214	64,786	41,441	74,559
325	122,395	72,605	46,4425	83,5575
364	137,0824	81,3176	52,0156	93,5844
408	153,6528	91,1472	58,3032	104,8968
456	171,7296	101,8704	65,1624	117,2376
511	192,4426	114,1574	73,0219	131,3781
572	215,4152	127,7848	81,7388	147,0612
641	241,4006	143,1994	91,5989	164,8011
718	270,3988	160,4012	102,6022	184,5978
804	302,7864	179,6136	114,8916	206,7084

FUENTE: Autoras

Tabla 12: Factor de crecimiento esperado

PERIODO	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FACTOR				
Proyección del PIB (%)	4,5	4,5	4,5	4,5
Proyección de la inflación (%)	3	3	3	3
Factor mínimo de crecimiento (%)	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%
Crecimiento por estrategias (%)	15	10	5	5
Total (%)	22,6	17,6	12,6	12,6

FUENTE: Autoras.

Con la información anterior se realiza la proyección anual de la demanda para los siguientes 5 años, periodos sobre los cuales se desarrolla todo el estudio.

Tabla 13: Proyección demanda anual.

Año	PROYECCION DE LA DEMANDA
1	5579
2	6840
3	8044
4	9056
5	10199

FUENTE: Autoras

3.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Según el estudio se identifican cuatro marcas principales que representan la competencia directa, Leonisa como líder del mercado, Danny líder en ventas por catalogo seguido por Steven, Carmel y Sueño Rosa. (Ver anexo 5, pregunta 6)

Es importante resaltar que un 32,5% de los encuestados compran marcas diversificadas y en muchas ocasiones no se identifican con ninguna, podemos decir que este porcentaje no tiene fidelidad a ningún producto, esto es una gran posibilidad de penetrar este nicho de mercado con la nueva marca.

Por otra parte, se evidencia un gran potencial para el formato de venta definido por la empresa, ya que el 32,75% de la población compra pijamas por catalogo. (Ver anexo 5, pregunta 4)

3.8. ANÁLISIS DE PRECIOS

Los precios son un factor determinante en el éxito o fracaso de una nueva marca de la empresa, según el estudio realizado la mayoría de la población está dispuesta a pagar entre \$30.000 y \$40.000 por prenda, lo cual es un margen muy positivo para la nueva empresa, complementando la información con un análisis de precios de la competencia se verifica la información, ya que dentro de este mismo intervalo de precios están los definidos para venta por otros catálogos. (Ver anexo 5, pregunta 5)

3.9. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

En el formato de venta por catálogo, el contacto con el cliente final lo hacen personas intermediarias de la empresa, vendedores, y el primer contacto con el producto se hace por medio de la herramienta básica de venta, el catalogo; así la comercialización a través de este formato se constituye como una manera práctica y eficiente de comercialización visto desde el punto que tiene una mayor penetración en el mercado, y facilita la distribución en el área del nicho específico puesto que se hacen pequeños despachos y respectivas facturaciones a cada vendedor, esto además mejora y hace más sencillo el control sobre las existencias en inventario del producto.

Del estudio de mercado realizado se concluye que la población maneja un muy buen concepto en lo que refiere a la venta por catálogo, en general se tiene confianza en este formato de venta además de que un porcentaje muy alto de la población ha tenido contacto con el mismo; lo anterior mejora las expectativas de entrada en el mercado. (Ver anexo 5, pregunta 11)

Por otra parte los medios de comunicación juegan un papel muy importante en la estrategia de comercialización, siendo el internet y el voz a voz las herramientas

de mayores resultados, el primero enfocado a el uso de las redes sociales que son un medio de propagación de información bastante efectivo y el segundo el medio más efectivo para la publicidad de cualquier producto y que se pretende incentivar a través de los vendedores integrados a la empresa. (Ver anexo 5, pregunta 14)

4. ESTUDIO TÉCNICO

Este es uno de los estudios más relevantes y de mayor atención para quienes realizan el proyecto, en este, se determina el tamaño, la localización y el modelo tecnológico según los resultados del estudio de mercado y las restricciones financieras.

4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO.

La etapa inicial del proceso está definida por el diseño, evaluación y aprobación del mismo, si es aprobado se elabora el molde de la prenda, se procede a elegir la materia prima que cumpla con las especificaciones del cliente obtenidas mediante el estudio de mercado y la elaboración física del diseño o muestra que a su vez está sujeta a evaluación. Si cumple con todos los requerimientos se hace el plan de producción cumpliendo con los pronósticos de demanda e inicia el proceso productivo que de manera general se desarrolla en las siguientes etapas:

- **ESCALA Y TRAZO:** mediante la primera se hace la proyección de la muestra a las diferentes tallas que se pretenden sacar al mercado, esto se hace con la técnica de plotteado; posteriormente en el trazo se extiende la tela, materia prima del producto, sobre esta se coloca el molde elaborado inicialmente ó las proyecciones obtenidas de la escala y se trazan las líneas de corte, es necesario abarcar todos los espacios posibles dentro de la tela, es decir ubicar los moldes de manera que se reduzca al máximo la posibilidad de despilfarro.
- **CORTE:** inicialmente se realiza la extensión de la tela sobre una superficie plana y se verifica que no haya defectos en la misma como manchas y sesgos, en seguida según los espacios delimitados por los moldes se corta la tela con la maquina específica para tal fin.

- ESTAMPADO. Esta operación es propia para algunas prendas, y se realiza en una maquina diseñada para tal fin, en este centro de trabajo no se reciben todas las piezas de la prenda, solo la pieza que requiera de este proceso.

- CONFECCIÓN: operación clave dentro del proceso, en este es determinante la habilidad del operario para garantizar un producto de calidad, se realiza en maquina plana para obtener puntadas finas y estéticas, posterior a tener ensambladas las piezas se pasa a la fileteadora que es la máquina encargada de perfeccionar los dobladillos y costuras de refuerzo.

- INSPECCIÓN Y ACABADOS: durante esta etapa se hace una revisión exhaustiva de las costuras y estampado de la prenda, además se hace el despeluce que consiste en retirar los excesos de hilo, excesos de tela y retirar cualquier imperfección que pudiera tener; si la prenda no cumple con la calidad exigida se procede a revisar si es necesario un reproceso o es una prenda rechazada que se convertiría en despilfarro.

- PLANCHADO: esta operación se lleva a cabo con una plancha a vapor, se tiene especial cuidado con los estampados y apliques que pueda tener la prenda y haciendo énfasis en las costuras de la prenda.

- ETIQUETADO, EMPAQUE Y DESPACHO: una vez que el producto cumple todas las especificaciones se procede a colocar la etiqueta, sello de la empresa y las indicaciones especiales que requiera cada prenda, por último se empaqueta como se haya especificado anteriormente.

El diagrama de flujo muestra la secuencia del proceso y detalla los tiempos de operación, en este caso se presenta el del short por ser el más significativo, sin embargo la secuencia para todos los productos es la misma. (Ver anexo 7)

4.2. MATERIA PRIMA

- **Tela:** Es una estructura laminar flexible, resultante de la unión de hilos o fibras de manera coherente al entrelazarlos o al unirlos por otros medios. Constituye la materia prima principal del producto, las fibras naturales más utilizadas algodón, la lana, la seda y el lino. Las fibras artificiales se producen por procesos químicos; incluyen el poliéster, el nailon y el acetato. La combinación de fibras naturales y artificiales produce fibras mixtas que ofrecen las mejores cualidades de ambas.
- **Hilos :** Un hilo es una hebra larga, muy larga y delgada de un material textil, especialmente la que se usa para coser
- **Hilaza:** Son fibras similares a el hilo pero con mayor elasticidad, este tipo se emplea principalmente para prendas elaboradas en licra.

En la tabla 14 se definen las cantidades requeridas para la fabricación de cada unidad de producto según el tipo del mismo.

4.3. MAQUINARIA Y EQUIPOS

- **MÁQUINA PLANA:** Es una máquina que tiene como función entrelazar un hilo superior con un hilo inferior a través de una tela, realizando una costura recta, se utiliza en el campo de la confección, transformando materia prima textil en prendas de vestir.

Marca: Gemsy

Precio: \$780.000

Tabla14: Requerimientos de materia prima

TIPO				
MATERIA PRIMA	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
TELA				
Cantidad(m)	1,8	2,5	3	1,5
Costo	6250	6250	6250	6250
HILOS				
Cantidad(m)	1,5	2	2,8	0,8
Costo	100	133	190	55
CAUCHOS				
Cantidad(m)	0,6	0,6	0,6	0
Costo	100	100	100	0
TINTAS				
Costo	500	500	500	500
TOTAL	6950	6983	7040	6805

FUENTE: Autoras

- **FILETEADORA INDUSTRIAL:** máquina que tiene la ventaja de coser y filetear al tiempo además afina los orillos cortando todos los hilos sobrantes de los orillos de las telas.

Marca: Diwi

Precio: \$1.000.000

- **PLANCHA AVAPOR:** es un equipo que permite quitar las arrugas de la ropa en forma rápida y sin necesidad de usar una plancha común. El vaporizador de potencia industrial le permite mantener sus prendas perfectamente planchadas en todo momento.

Marca: Silverstar

Precio: \$270.000

- ESTAMPADORA: esta se utiliza para ciertas referencias que desde la concepción del diseño se especifique. Funcionan con tintas recargables y esta diseñada para trabajar con alta presión ideal vestidos, trajes, sacos, franelas entre otras

Marca: Gercutter

Precio: \$1.200.000

- MÁQUINA DE CORTE: utilizada en la primera etapa del proceso, agiliza el corte de las piezas para pasar a ensamble.

Marca: Eastman Machine Company

Precio: \$750.000

4.4. INSUMOS

Por características propias del proceso productivo, solo se necesitan insumos básicos y en medidas básicas, estos son:

- AGUA: consumo mínimo, para requerimientos básicos del personal y de la maquinaria.
- LUZ: fundamental para el funcionamiento de la maquinaria.
- EMPAQUE: bolsa plástica de color negro estampada con el logo de la empresa en color fucsia. Costo unidad: \$ 120
- ETIQUETA: Elaborada en pana y unida a la prenda mediante ganchos plásticos. Costo unidad \$90

- CAJAS: elaboradas en cartón y estampadas con el logo de la empresa, de tamaño variable según las unidades de producto, por 12, por 24, o por 36

4.5. RECURSO HUMANO

La confección es un proceso básicamente manual, por lo que se requiere de personal calificado para cumplir con los requerimientos del cliente.

Las operaciones manuales que se desarrollan son:

- Diseñar.
- Modelar.
- Cortar.
- Confeccionar.
- Estampar.
- Acabado y planchado.
- Etiquetado, empaque y despacho.

Teniendo en cuenta el inicio de operaciones de la empresa, operaciones como el diseño, el modelaje y la escala de cada referencia se puede realizar mediante subcontratación, ya que aunque son periódicas en cada campaña, son operaciones de máximo dos días al mes.

4.6. TIEMPOS DE OPERACIÓN.

Para el estudio de tiempos es necesario distinguir los diferentes tipos de pijamas que se pretenden fabricar. En la tabla 15 se relacionan los promedios obtenidos en cada operación y por cada tipo de prenda, estos tiempos fueron determinados mediante la técnica de cronometraje, técnica mediante la cual se normalizan los

tiempos medidos según el nivel de eficiencia de los operarios en cada centro de trabajo, para finalmente obtener los promedios que se relacionan en la tabla.

Tabla 15: Tiempos promedios de operación.

TIPO	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
OPERACIÓN				
Corte	0,100	0,108	0,117	0,083
Estampado	0,025	0,025	0,025	0,025
Confección	0,117	0,133	0,133	0,100
Fileteado	0,067	0,067	0,075	0,050
Acabados y planchado	0,067	0,067	0,075	0,050
Etiquetado y Empaque	0,033	0,033	0,033	0,025
TOTAL	0,408	0,433	0,458	0,333

FUENTE: Autoras

4.7. CAPACIDAD TEÓRICA

Se asume turnos de 8 horas al día durante 5,5 días a la semana, suspendiendo el proceso productivo los días sábados en la tarde y domingos durante todo el día.

Por consiguiente el tiempo disponible está determinado por:

$$\text{Tiempo disponible} = 8\text{h/día} * 5,5 \text{ días/semana} = 44 \text{ horas/semana}$$

En unidades de producto y teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos del estudio de mercado en la que se definen la cantidad de productos por unidad de familia, (Ver anexo 5, pregunta 8), al multiplicarlos obtenemos el tiempo disponible por unidad de producto.

- Para short: $44 * 0,3766 = 16,57$ horas/semana
- Para Capri= $44 * 0,2234 = 9,83$ horas/semana
- Para Pantalón= $44 * 0,1429 = 6,29$ horas/semana
- Para Bata= $44 * 0,2571 = 11,31$ horas/semana

Por lo tanto, según los tiempos requeridos de fabricación determinados por el proceso de mayor duración el cual es confección, para cada familia de productos las unidades producidas serian las siguientes.

Número de Unidades = tiempo disponible/ tiempo requerido

- Short: $16,57h / 0,117 = 141$ unid/semana= 564 unidades/mes
- Capri: $9,83 / 0,133 = 73$ unid/semana= 292 unidades/mes
- Pantalón: $6,29 / 0,133 = 47$ unid/semana= 188 unidades/mes
- Bata: $11,31 / 0,1 = 113$ unid/semana = 452 unidades/mes

4.8. CAPACIDAD REAL

Representa lo que realmente se puede producir teniendo en cuenta los tiempos de mantenimiento, descanso e imprevistos, se asume un factor de eficiencia del 95% por lo que la tasa real será:

$$\text{Tasa real: } 44h/\text{semana} * 0,95 = 41,8 \text{ h/semana}$$

En la tabla 16 se muestra la capacidad real para cada grupo de familia en un mes.

Tabla 16: Capacidad de operación.

TIPO	CAPACIDAD TEORICA	CAPACIDAD REAL
Short	564	535
Capri	292	277
Pantalón	188	178
Bata	452	429

FUENTE: Autoras

4.9. FACTOR DE UTILIZACIÓN

Para determinar este se halla la capacidad real en años, posteriormente y fundamentados en la estimación de la demanda previa se halla el factor de utilización.

Capacidad real anual = 1419 unidades/mes*12meses/año = 17028 unidades/año.

De la misma forma se obtiene la información para los años consecutivos.

Tabla 17: Factor de utilización anual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda	5579	6840	8044	9056	10199
Capacidad Real	17028	17028	17028	17028	17028
Factor de utilización	32,76%	40,16%	47,23%	53,18%	59,89%

FUENTE: Autoras

4.10. DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La confección es una actividad de pocas exigencias respecto a la ubicación de la planta, según el plan de ordenamiento territorial (POT) es factible ubicarla en bodegas centrales de la ciudad, esto con el fin de obtener mayores ventajas en la recepción de materias primas y despacho del producto terminado, el costo asociado está representado en arriendo.

El arriendo se estima cerca de \$700.000 en lotes dentro o cercanos a la ciudad.

En el grafico 2 se muestra la posible distribución de la planta operativa de la nueva empresa, a pesar que la confección no es una operación de alto riesgo es necesario cumplir con la Resolución Número 02400 de 1979 (Mayo 22) la cual establece algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo, en la distribución planteada se especifica el cumplimiento entre otros de algunos requerimientos tales como:⁴

- Espacio suficiente para el desarrollo de las operaciones de forma cómoda y segura.
- La superficie de pavimento por trabajador no será menor de dos (2) metros cuadrados, con un volumen de aire suficiente para 11,5 metros cúbicos, sin tener en cuenta la superficie y el volumen ocupados por los aparatos, equipos, máquinas, materiales, instalaciones, etc.
- La anchura mínima de los pasillos interiores de trabajo será de 1,20 metros.
- La distancia entre máquinas, aparatos, equipos, no será menor en ningún caso de 0,80 metros.
- Todos los establecimientos de trabajo en donde exista alcantarillado público, deben tener o instalar un inodoro, un lavamanos, un orinal y una ducha, en proporción de uno (1) por cada quince (15) trabajadores, separados por sexos,

⁴ARP SURA.Internet:

(http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&task=view&id=500&Itemid=136)

y dotados de todos los elementos indispensables para su servicio, consistentes en papel higiénico, recipientes de recolección, toallas de papel, jabón, desinfectantes y desodorantes.

4.11. SUBCONTRATACIÓN

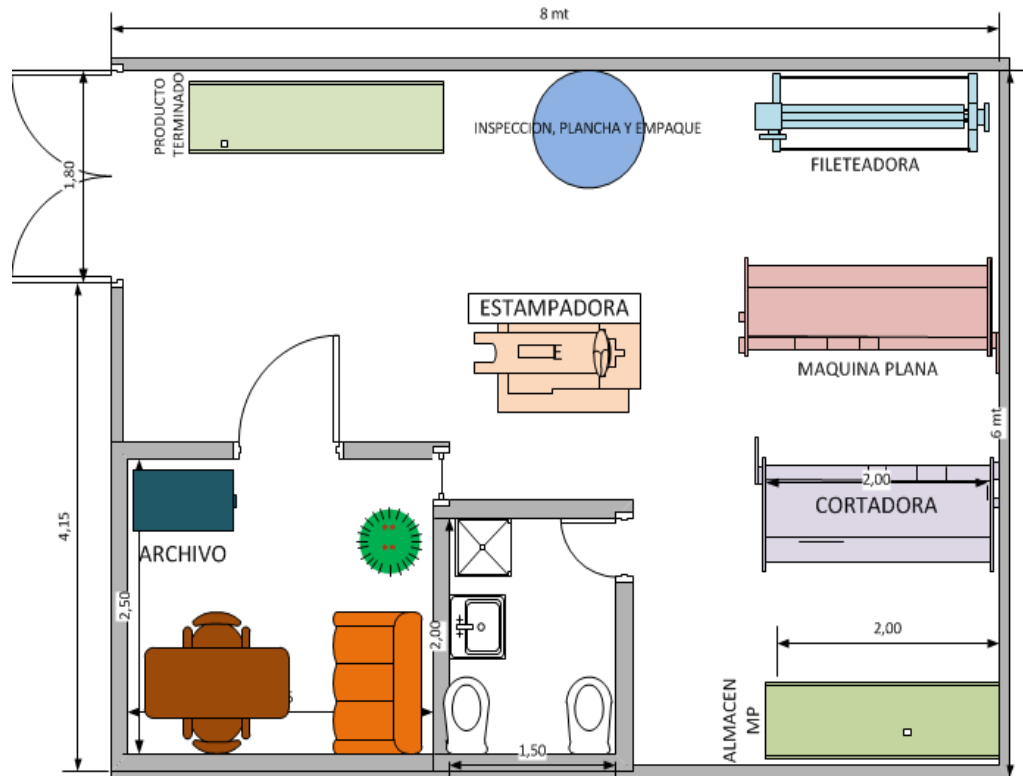
Una de las principales actividades económicas de la ciudad de Bucaramanga es la confección, esto ha significado el empleo formal e informal de un gran número de habitantes dedicados a este oficio, se cuenta con la presencia de múltiples talleres que trabajan sobre pedido y cuyas condiciones de negociación varían de acuerdo a las necesidades del cliente, en el caso de la nueva empresa encuentra gran variedad de ofertas ya que es un producto de baja complejidad en lo que refiere a la materia técnica, los costos aproximados con esta modalidad de operación se relacionan en la tabla 18.

Estos costos se obtuvieron producto de un sondeo realizado a diferentes talleres ubicados dentro de la ciudad.

4.12. PROCESO LOGÍSTICO

Definir el proceso logístico es clave para llevar a cabo y controlar cada una de las operaciones de la empresa, Sueño de Ángel mediante su formato de venta por catálogo pretende gestionar en forma estratégica el flujo de materias primas y producto terminado con el fin de maximizar la rentabilidad futura en relación a los costos, el servicio al cliente y la creación de ventajas competitivas.

Grafica 2: Distribución física.



FUENTE: Autoras

Tabla 18: Costos por Subcontratación.

OPERACIÓN	COSTO (\$)	CANTIDAD
Diseño	50.0000	Por diseño
Modelaje	25.000	Por diseño
Escala, trazo y plotter	15.000	Por diseño
Corte	1200	Unidad
Estampado	1600	
Confección		
SHORT	2500	Unidad
BATA	2300	Unidad
CAPRI	2800	Unidad
PANTALON	3000	Unidad
ACABADOS		
Espeluce, planchado y empaquetado	600	Unidad

FUENTE: Autoras

4.12.1. **Aprovisionamiento.**

El aprovisionamiento, visto como la forma mediante la cual la empresa se provee de todos los materiales necesarios para su funcionamiento, se lleva a cabo de la siguiente forma:

- **Calculo de necesidades:** según las especificaciones del diseño, el pronóstico de la demanda y las decisiones estratégicas de la empresa se determina las cantidades requeridas de materia prima, en esta decisión se involucran el diseñador, modelador y los administrativos de la empresa.

Hace parte del caculo de necesidades especificar qué tipo de necesidad es, de consumo, de reserva o de reemplazo en un eventual caso.

- **Compra:** La principal materia prima es la tela, para efectuar su compra se contacta el proveedor(s) elegido(s) según criterios definidos por la empresa, se eligen las referencias que cumplan con las expectativas del producto, expectativas definidas y especificadas en el diseño en cuanto color, tipo de tela y cantidades requeridas; se concreta la compra para finalmente en un periodo cercano a 3 días hábiles se recibe dado la ubicación geográfica de la fábrica.

El encargado de esta etapa es el gerente de la organización, quien debe analizar las diferentes opciones de negociación y elegir la más favorable para la empresa, el intervalo de tiempo entre una compra y otra está definida por el tiempo de cada campaña, aproximadamente 2 meses.

- **Obtención:** una vez se concreta la compra en un periodo de 3 o 4 días hábiles se recibe la materia prima, dado la ubicación geográfica y las condiciones de negociación con el proveedor. Es importante verificar la exactitud y la calidad de las entregas por parte de los proveedores, para si fuese necesario realizar

devoluciones o reclamos, estas no afecten el cronograma de producción de ningún producto.

- **Almacenamiento:** los requerimientos propios de la tela en cuanto almacenamiento son básicos, libres de humedad, de acaros, en fin; el almacenamiento de la empresa de materia prima es de muy pocos días puesto que se compra según las necesidades de demanda, de producto terminado igualmente puesto que la producción responde a las estimaciones de demanda mensual, además el formato de venta así lo exige: el almacenamiento de producto en proceso es el de mayor volumen puesto que el ciclo de producción inicia para todas las referencias en tiempos cercanos, por lo que se hace necesario un lugar físico amplio para el desarrollo de las operaciones.

Es importante dentro del estudio de aprovisionamiento, anticiparse a las necesidades futuras de la empresa, estar en permanente estudio de mercado para así tener certeza de los posibles requerimientos y contar con los recursos suficientes para suplir las necesidades que el proceso productivo emane, esto incluye la interpretación de las tendencias de los precios, la localización y determinación de fuentes fiables de suministro para así finalmente poder llevar a cabo negociaciones amplias y benéficas para la empresa.

4.12.2. Proveedores

La selección de estos es clave para garantizar la eficiencia de las operaciones, los criterios definidos para la elección de los mismos son calidad, tiempos de entrega y financiación; para la operación de Sueño de Ángel se cuenta con proveedores locales suficientes para todos los requerimientos, los principales son:

- Pat Primo: marca reconocida, esta empresa cuenta con una línea específica para pijamería, ofrece telas de la mejor calidad, en plazos de entrega inferiores a 4 días, y hasta tres meses de funcionamiento.

- Comertex: comercializadora ubicada vía a Girón, garantiza telas de la mas alta calidad, entrega inmediata y financiación de hasta un mes.
- Profitex: procesadora de fibras textiles en Bucaramanga.
- Carliplax: recocidos en Bucaramanga, ofrece estilos personalizados, buenos precios y entregas oportunas.

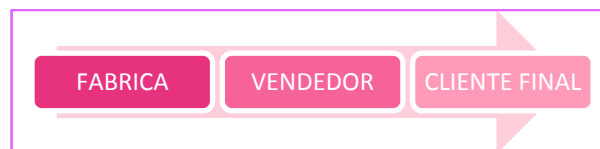
4.12.3. Inventarios.

El formato de distribución de la nueva empresa es muy exigente en este sentido, la renovación continua de diseños. El manejo de diferentes catálogos en periodos cortos requiere que la producción mensual sea comercializada a la mayor brevedad; sin embargo, como es natural en cada campaña es posible encontrar prendas en inventario, esto tiene diferentes alternativas, si la cantidad en inventario es mayor a un 30% de la totalidad la referencia se destina a una nueva campaña con algún incentivo de compra, si es menor la prenda pasa a ser parte de un stock para pago de incentivos a los vendedores o para un lote de promoción para campañas posteriores.

4.12.4. Distribución.

El canal de distribución de la empresa es indirecto en lo que refiere al contacto |final con el cliente, ya que este lo realizan los vendedores, en la grafica 3 se muestra el proceso de distribución.

Grafica 3: Canal de Distribución



FUENTE: Autoras

Como se evidencia el proceso inicia en el momento en que se hace contacto con el vendedor y se le hace entrega del material de trabajo en este caso el catalogo,

posteriormente el vendedor efectúa su trabajo y realiza ventas, una vez se cumpla el tiempo establecido, solicita el despacho de las prendas por medio de un formato suministrado por la empresa. (Ver anexo 8)

La empresa recibe las solicitudes de todos los vendedores en una misma fecha e inicia la preparación de pedidos, en caso de haber faltantes tiene prioridad el vendedor que haya registrado mayor número de ventas.

Los costos de envío son a convenio con el vendedor, si él decide se le envía al lugar establecido a través de correo certificado y los costos son asumidos por él, si prefiere lo recibe personalmente en el almacén de la empresa.

Una vez recibido el pedido que además está acompañado de la cuenta de cobro. (Ver anexo 9). El vendedor tiene un plazo de hasta 15 días para entregar y realizar el cobro los clientes y efectuar el pago a la empresa.

4.12.5. Devoluciones.

En caso que el producto despachado requiera devolución esta se atiende según la causa de la misma.

- Tallaje: la talla despachada no se ajusta a la necesidad del cliente, estas se efectúan en plazo no mayor a 10 días después de que la prenda haya salido de almacén, no tiene costo adicional y los asociados a transporte los asume el vendedor.
- Calidad: en caso que el producto no cumpla con la calidad propia y ofrecida por la empresa se efectúa el cambio de la prenda y se desagravia al comprador con un 10% de descuento en la prenda, este asumido por la empresa y un 10% adicional al margen de ganancia al vendedor sobre el precio original de esa prenda, los costos asociados a la devolución incluyendo el transporte son asumidos por la empresa.

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

“La organización busca agrupar las funciones para el logro de los objetivos propuestos, asignando actividades a los diferentes niveles, definiendo unos mecanismos de coordinación.”⁵

Dentro de este estudio se definen las políticas bajo las cuales se va a regir el funcionamiento de la empresa.

5.1. MISIÓN

Sueño de Ángel S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pijamas femeninas en Bucaramanga y su área metropolitana, ofrece productos de la más alta calidad, atendiendo las necesidades de sus clientes, ofreciendo precios competitivos y comprometidos en un proceso de mejora continua y un elevado nivel de responsabilidad socio-ambiental.

5.2. VISIÓN

En el 2017 Sueño de Ángel S.A.S será una empresa consolidada y reconocida en el mercado nacional, suplirá mayores necesidades de sus clientes con la introducción de nuevas líneas de producción tales como infantil, deportiva entre otras; además, se mantendrá en principios de integridad, mejora e innovación como así lo exige el mercado.

⁵CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y Evaluación de proyectos. Primera edición. Bogotá: Ecoe.edicionesLtda, 2006. Pag287

5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La definición de las jerarquías que se conservarán dentro de la empresa, permite llevar control sobre cada uno de los procesos internos y externos de la misma, así mismo facilita la especificación y ejecución de cada una de las tareas que agregan valor a la organización, en la grafica 4 se muestra el organigrama de Sueño de Ángel S.A.S.

Grafica 4: Organigrama



FUENTE: Autoras

5.4. POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO

Buscando la distinción de la empresa como una empresa seria, comprometida y en un proceso de mejoramiento, se establecen una serie de políticas que rigen el funcionamiento de la misma, tales como:

- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Para todo cargo requerido en la empresa se realiza un proceso de la siguiente forma:
 - Recepción y clasificación de currículos: de esa etapa está encargado el jefe administrativo que evalúa los currículos recibidos y clasifica el 30% de los perfiles que más se ajustan a los requerimientos de la empresa.
 - Entrevista; según el cargo requerido participan diferentes directivos, en el caso que el cargo sea de tipo administrativo participa el gerente general y el jefe administrativo, en el caso que sea de tipo operativo participa junto con el gerente el jefe de operaciones.
 - Inducción: cada nuevo integrante de la empresa tiene 1 periodo de 1 mes para conocer y adaptarse al cargo, si pasado este tiempo no cumple las expectativas se procede a seleccionar de los candidatos que hubiesen aplicado al cargo, superado este tiempo y demostrado tener la actitud y las aptitudes para el cargo se procede a la firma del contrato. En ningún caso el salario del empleado, incluyendo los primeros 30 días será inferior al pactado al iniciar sus labores. En el periodo de inducción el empleado cuenta con todo el apoyo de la organización, cierta flexibilidad en el cumplimiento de sus labores, tutoría durante el tiempo que lo requiera y trato equitativo frente a los demás miembros de la empresa.

- SELECCIÓN DE VENDEDORES.

- En la primera etapa se realiza convocatoria para quienes pueda estar interesados en el negocio, esto se hace a través del medio en el que con mayor frecuencia la población busca trabajo el periódico.

- En la segunda etapa, se realiza un encuentro personal con quienes hayan manifestado estar interesados en el negocio, previamente por medio telefónico se ha hecho una breve descripción de las características del mismo.

- Posterior al encuentro se hace selección de las personas de mayor adaptación al perfil que se está buscando, y son convocadas nuevamente.

- Mediante una charla informativa de inducción y capacitación se definen las políticas de funcionamiento con los vendedores, los cuales se comprometen a cumplir con las fechas establecidas para cada actividad, y hacen firma de un pagaré, documento legal con el que la empresa asegura el cumplimiento de las obligaciones de pago de cada vendedor. (Ver anexo 10)

- Durante el tiempo de venta la empresa hace seguimiento continuo, con el fin de motivar y rastrear la tendencia de las ventas durante la campaña.

- El pago del margen de ganancia para cada vendedor es automático, es decir, el vendedor solo reporta a la empresa el monto equivalente al total de la venta menos el porcentaje de ganancia.

- POLÍTICAS DE COMPRA

Para los proveedores de Sueño de Ángel se han definido una serie de requerimientos para ser seleccionados como tal.

- Estar legalmente constituidos y cumplir con todos los requerimientos de ley.

- Ofrecer un portafolio de productos de alta gama y con variedad suficiente.

- Tener tiempos de entrega eficientes, inferior a 5 días hábiles.

- Ofrecer opciones de financiación.

- Garantizar productos de calidad.

- **POLÍTICA DE CALIDAD**

El jefe de operaciones, autoridad máxima en este aspecto asume cualquier pérdida registrada en la empresa por el despacho de productos que no cumplan las exigencias propias, es el encargado de realizar exhaustivos controles en cada etapa del proceso y con mayor énfasis en el producto terminado.

A si mismo, si se cumplen con estándares de calidad superiores al 95% el jefe de producción recibirá un incentivo sobre su salario base de 10% pagaderos en la siguiente liquidación de su salario.

5.5. ESTRUCTURA SALARIAL

Sueño de Ángel fundamenta su estructura salarial asignando un sueldo base para cada cargo más las prestaciones sociales de ley para cada uno de los cargos. En la tabla 19 se presenta la información respectiva, en el anexo 8 se detalla el pago de prestaciones.

5.6. MANUAL DE FUNCIONES.

El éxito de las operaciones de cualquier empresa es dependiente del desempeño de sus empleados, de su eficiencia en el momento de cumplir con las tareas asignadas, por ende surge la necesidad de crear un documento que especifique el papel que desempeña cada persona dentro de la organización, el manual de funciones.

Sueño de Ángel crea su propio manual de funciones en el que describe los requisitos, el perfil y obviamente las responsabilidades de cada miembro de la empresa según el cargo que desempeñe. (Ver anexo 11).

Tabla 19: Estructura salarial.

CARGO	SALARIO BASE	PRESTACIONES	TOTAL
OPERARIOS (3)	566700	386243	2858829
GERENTE	1000000	659850	1659850
JEFE OPERATIVO	800000	494608	1294608
SECRETARIA	566700	386243	952943
SERVICIOS VARIOS	283350	193121,5	476471,5
CONTADOR	400000	0	400000
DESPACHO E INVENTARIO	283350	193121,5	476471,5
DISEÑADOR	400000	0	
TOTAL	4300100	2313187	8519173

FUENTE: Autoras

5.7. PLAN DE INCENTIVOS

Teniendo en cuenta que la empresa no tiene vendedores de nomina, sino que por el formato propio de la venta por catalogo asigna un porcentaje sobre la venta de aquellas personas que se vinculan como vendedores de la empresa; en pro de motivar e incentivar el monto de las ventas la empresa define una serie de políticas bajo las cuales se benefician aquellos vendedores que tengan un rendimiento superior a la media.

- A. El porcentaje de ganancia básico sobre la venta es de 25%
- B. Si el monto de la venta es superior o igual a \$600.000 el porcentaje asignado será del 27,5%
- C. Si el monto de la venta es superior o igual a \$1.000.000 el margen de ganancia será 30% y un bono de \$50000 en producto para su libre comercialización.

D. Si el vendedor llega a ventas superiores de \$1.250.000 no solo recibe el 30% sino además recibe una bonificación por parte de la empresa de \$200.000 en productos para su libre comercialización.

Por otra parte está el sistema de referidos en el que vendedores que incluyan al negocio nuevos vendedores y estos sean efectivos, es decir realicen ventas superiores a un mínimo establecido, recibirán un porcentaje del 2,5% sobre las ventas de cada referido; el mínimo establecido para referidos, personas que no fueron contactadas directamente por la empresa es de 12 productos cualesquiera que sean.

- Plan de ascenso: vendedores que completen más de tres campañas con ventas superiores a los \$750.000 reciben un beneficio adicional, por cada campaña recibirán un retroactivo del 5% y en adelante por cada campaña que efectúen superando dicho margen recibirán un 2,5% adicional.

VENEDORES PREMIUM: A este grupo pertenecen vendedores que continúen con la empresa por más de un año y en cuyos registros de venta más del 70% de las campañas hayan superado la meta, la empresa les ofrece plan vacacional en el que les aporta el 25% de los costos asociados a un viaje de cuatro días, tres noches a un destino nacional.

Por otra parte los criterios definidos para decidir si un vendedor es retirado de la empresa son:

- Ha disminuido sus ventas en más de tres periodos consecutivos.
- En más de tres campañas consecutivas no ha cumplido las metas establecidas.
- Por incumplimiento en más de tres ocasiones en el pago oportuno con sus obligaciones financieras.

5.8. INDICADORES

Son una herramienta clave para medir el desempeño de la empresa, detectar cambios en el mercado, en la demanda y en la competencia; además son útiles para obtener mediciones reales de la productiva de la empresa en general y en cada uno de los eslabones de la misma. Con la información suministrada de estos se procede a una planeación estratégica para mejora de debilidades y fortalecimiento de herramientas y estrategias.

- De servicio: utilizados para medir la satisfacción del cliente, Sueño de Ángel empeará los siguientes en cada campaña finalizada.
 - Pedidos entregados a tiempo: $\% = (\# \text{ pedidos a tiempo} / \# \text{ pedidos entregados})$
 - Pedidos entregados completos: $\% = (\# \text{ pedidos completos} / \# \text{ pedidos entregados})$
 - Devoluciones: $\% = (\# \text{ unidades en devoluciones} / \# \text{ unidades despachadas})$

- De inventario: utilizados para medir la eficiencia en el control de inventarios
 - Exactitud de inventarios: $\# \text{ unidades en presencia física} / \# \text{ unidades supuestas en presencia física}$

- Evaluación de proveedores.
 - Cumplimiento en tiempos de entrega: $\% = (\text{pedidos recibidos a tiempo} / \# \text{ pedidos})$
 - Pedidos a conformidad: $\% = (\text{pedidos recibidos completos} / \# \text{ pedidos})$
 - Calidad: $\% = (\# \text{ pedidos satisfactorios} / \# \text{ pedidos})$

- Evaluación de vendedores
- Eficiencia en ventas: $\% = (\# \text{ unidades vendidas} / \text{media de cada vendedor en unidades vendidas})$
- Indicadores de gestión.

Tabla 20: Indicadores de Gestión.

INDICADOR	
Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad neta/ ventas netas
Rentabilidad del proyecto	Utilidad neta/inversión
Rentabilidad económica	Utilidad neta/activo total
Rentabilidad financiera	Utilidad neta/patrimonio

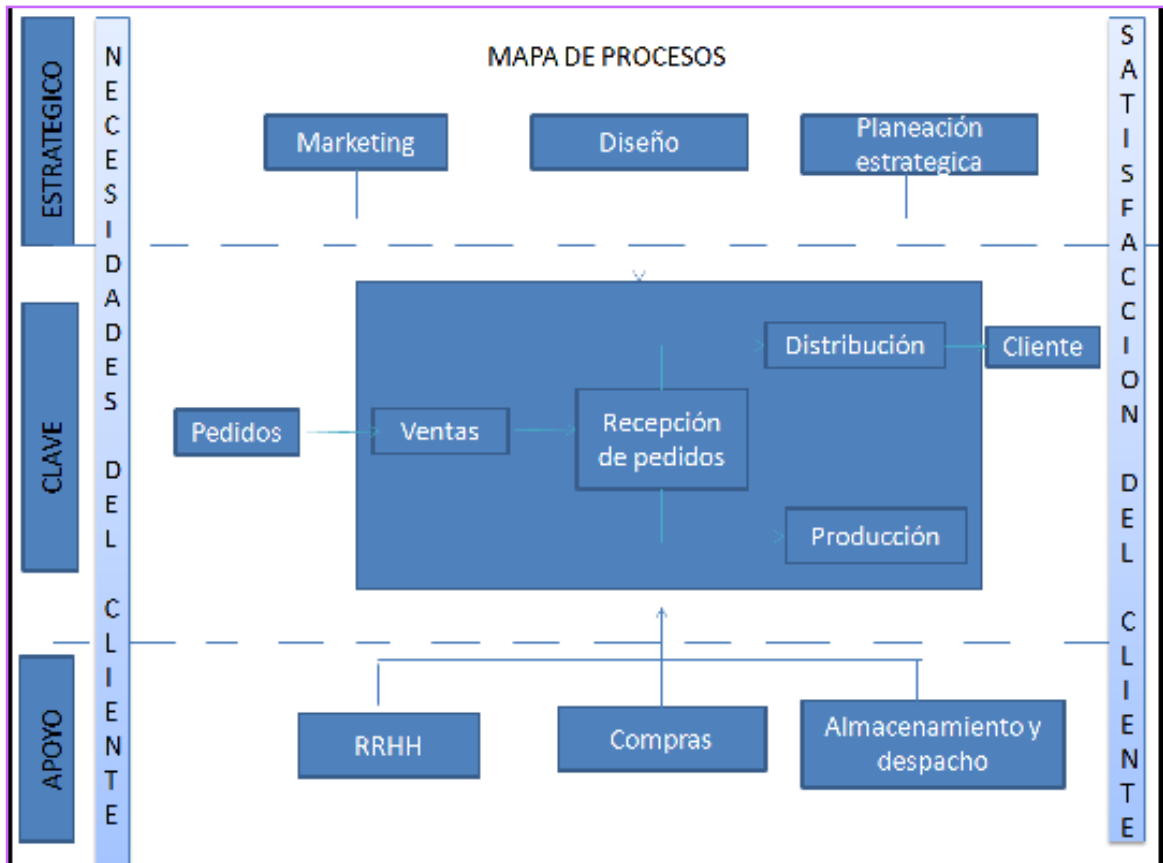
FUENTE: Autoras

Después de obtener esta información se procede a determinar las causas principales mediante un diagrama Pareto con el fin de definir estrategias que mejoren cada uno de estos resultados.

5.9. MAPA DE PROCESOS

Como es el fin único de toda empresa cumplir las expectativas del cliente, Sueño de Ángel fundamenta su operación según el mapa de procesos de indicado en la grafica 5.

Grafica 5: Mapa de Procesos



FUENTE: Autoras

6. ESTUDIO AMBIENTAL

En la actualidad es preocupación de toda empresa atender a políticas mínimas que favorezcan la preservación del medio ambiente, definir estrategias y estatutos claros que consoliden la forma como se van a cumplir y finalmente los nuevos aportes que se puedan llegar a hacer.

Frente a esto, SUEÑO DE ANGEL S.A.S. pretende definir políticas de protección ambiental en cada uno de sus procesos, desde el mismo diseño del producto hasta la final distribución con el cliente.

- a. Minimizar desperdicio: además de favorecer el proceso productivo de la empresa, es indispensable para contribuir con las necesidades ambientales.
- b. Adecuada disposición del despilfarro: el principal despilfarro es tela, por esto se procura reutilizar al máximo, con pequeños retazos se pueden obtener accesorios tales como moñas y apliques; si son retazos con los que sería imposible producir algo, se sacan como desecho y son entregados a la organización competente, debidamente clasificados.

En la tabla 21 se muestran en cada una de las etapas la posible generación de residuos y los diferentes impactos que se pueden producir.

6.1. POLÍTICAS AMBIENTALES

- Durante el desarrollo de las operaciones se garantizan los implementos y herramientas necesarias para mitigar cualquier efecto nocivo producto del proceso al medio y a los trabajadores.
- El personal encargado de la disposición final de los residuos debe prever las necesidades de dichos implementos.
- La maquinaria en general está sujeta a un mantenimiento preventivo con el fin de evitar cualquier eventualidad que pueda causar daño ambiental.

Tabla 21: Residuos e impactos.

OPERACIÓN	RESIDUO	IMPACTO	MEJORA
Corte	Telas	Contaminación al suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilización. • Disposición adecuada de los mismos
Confección y Fileteado	Hilos, cauchos	Contaminación al suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición final adecuada • Reutilización de cauchos.
Estampado	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes olores. • Tintas 	Contaminación al aire y al suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementos de protección a los operarios, tapabocas • Correcta disposición de los residuos
Planchado y espeluce	<ul style="list-style-type: none"> • Vapor • Motas 	Contaminación al aire	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de implementos de protección como tapabocas-

FUENTE: Autoras

7. IMPACTO SOCIAL

SUEÑO DE ANGEL S.A.S define políticas de responsabilidad social mediante las cuales se hacen aportes socioeconómicos a poblaciones menos favorecidas, estas son:

- Generación de empleos estables, principalmente para mujeres cabeza de hogar de estratos 1, 2 y 3.
- Garantizar a sus empleados trabajos estables, remuneraciones justas y condiciones laborales dignas.
- Condiciones de negociación favorables para proveedores, empleados y clientes.
- Atender las necesidades de demanda de cada uno de sus clientes.

Por otra parte los vendedores vinculados a la empresa tienen la opción de crear un ahorro programado, en este, destinan un porcentaje de ganancia en cada campaña como ahorro, la función que cumple la empresa es que pasado un año de ahorro la empresa le otorga una bonificación en merito al ahorro realizado, el bono equivale al 25% sobre el monto ahorrado.

8. ESTUDIO LEGAL

La nueva empresa opta por constituirse como S.A.S entre otras razones por:⁶

- Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad
- El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente, se puede crear por documento privado.
- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima
- Es posible crear diversa clases y series de acciones
- No se requiere establecer una duración determinada para la SAS
- El objeto social puede ser indeterminado
- El pago del capital puede diferirse hasta dos años
- Por regla general no se exige revisor fiscal
- Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdida

Los trámites de constitución legal, se realizan en la ciudad de Bucaramanga lugar en donde la empresa desarrollará sus funciones, la inscripción ante cámara de comercio toma 1 día de aprobación y los pasos a seguir son:

1. Verificar que el nombre de la empresa aun no haya sido registrado, esto se realiza por la web en las paginas oficiales de cámara de comercio
2. Realizar la minuta de la sociedad en la que se definan los acuerdos de funcionamiento y los compromisos de los socios, esta se firma por los socios y se autentica en notaria pública.
3. Diligenciar los formularios del RUE. (Registro Único Empresarial)
4. Cancelar el impuesto de registro.

⁶ Cámara de comercio. Internet: www.sintramites.com

5. Realizar el trámite personal ante la cámara de comercio, en donde se cancelan los costos de matrícula.
6. Un día después se recibe la respuesta en la cámara de comercio,
7. De ser favorable se hace apertura de una cuenta bancaria en nombre de la sociedad. Para esto es necesario presentar los balances iniciales de la empresa respaldados por la firma de un contador. (Ver anexo 11)
8. Se solicita el registro único tributario (RUT) en la DIAN, este trámite se realiza de forma personal por el representante legal de la empresa. (Ver anexo 12)
9. Solicitar la firma digital, trámite que se realiza en la DIAN, presentando el RUT de la empresa.
10. Solicitar en Cámara de Comercio el documento final de constitución. (Ver anexo 13)
11. Solicitar y reclamar la resolución de facturación de la DIAN.
12. Inscripción ante la Súper Intendencia de Industria y Comercio.

Según los pronósticos de inversión dichos trámites tiene un valor de \$500.000

Una vez constituida la sociedad, se adquieren una serie de obligaciones tributarias como lo son:

- Mensualmente se declara la retención en la fuente, mecanismo de recaudo anticipado de los impuestos de renta por el cual la sociedad (retenedor) deduce a otra (retenido) un porcentaje determinado del pagado. Esta declaración solo se realiza si existe el hecho generador.
- Bimestralmente se declara el impuesto sobre las ventas, esta declaración solo se realiza si existe el hecho generador.
- Declaración de renta, se realiza anualmente en las fechas estipuladas para tal fin según el número del NIT de la empresa.

9. PLAN DE MERCADEO

9.1. PRODUCTO

Esta es la mayor fortaleza de la nueva empresa, la exclusividad y variedad de los diseños son factores diferenciadores, claves para el éxito del negocio. El producto diseñado por SUEÑO DE ANGEL S.A.S. es de uso cotidiano, cerca del 98% de la población femenina son consumidoras, lo que garantiza una amplia demanda potencial, está elaborado en diferentes tipos de tela lo que lo hace flexible a las diferentes necesidades de los clientes, se presenta en un empaque novedoso haciéndose llamativo a la vez que genera recordación y propicia una buena imagen del producto. Por otra parte, la materia prima utilizada, el recurso humano, equipos y maquinarias son garantía de un alto nivel de calidad; esto se evidencia con la compra a proveedores reconocidos, mano de obra calificada, con experiencia y mantenimiento preventivo a las maquinas empleadas.

La empresa ofrece variedad de productos, teniendo en cuenta que existe gran diferencia en las exigencias de cada cliente; se ofrecen 4 estilos diferentes como primera instancia:

- Short
 - Pantalón
 - Bata
 - Capri
-
- Generación de marca.

Cada producto se acompaña de una etiqueta elaborada en lienzo y estampada con el nombre de la empresa y la talla, además, mediante la técnica de estampado cada prenda tiene marcada el sello de la empresa y la talla nuevamente,

finalmente el empaque (bolsa plástica) mediante técnica similar tiene el logotipo de forma visible.

- El catálogo: formato de venta de la empresa, por lo tanto se distingue de los demás catálogos circundantes en el mercado por tener un diseño exclusivo, en este punto la empresa le apuesta a causar desde la primera impresión del consumidor un gran impacto visual que capte la atención de toda posible compradora.

9.2. PRECIO:

Según los resultados del estudio de mercado y ajustándose a la tendencia del mismo se definen los precios dentro de los siguientes intervalos.

- Short: según el estudio, es la prenda de mayor demanda se ha definido que su precio está entre \$30000 y \$35000
- Pantalón: es la prenda de menor demanda, su precio está entre \$45000 y \$50000
- Bata: prenda de demanda media, el precio está en el intervalo de \$28000 y \$32000
- Capri: su precio está entre \$36000 y \$38000

Las diferencias de precio dentro de cada estilo están definidos según el diseño, y ubicados dentro del rango estipulado y obtenido del estudio de mercado.

El precio de venta asocia costos propios del proceso productivo y de despacho de pedidos y los costos de catálogo, más no inmiscuye costos de envío los cuales son asumidos por el vendedor final.

9.3. DISTRIBUCIÓN.

La idea de negocio está definida para llegar al cliente final por medio del catálogo, la empresa tiene contacto directo con el vendedor, este efectúa la orden de pedido y finalmente se realiza hace el respectivo despacho.

En este punto es clave definir que respondiendo a los estudios de mercado realizados el despacho se realiza máximo en tres días hábiles garantizando así que el tiempo de espera máximo del consumidor final será de un mes.

El contacto con el cliente final lo hacen los vendedores, por ende es vital la capacitación, motivación y continuo seguimiento a los mismos.

La decisión sobre el mecanismo de venta en este caso por catálogo se fundamenta en la mayor penetración que este ofrece, sin embargo, a futuro se prevé la comercialización por medio de pagina WEB, a pesar que este formato no está al alcance de un gran porcentaje del mercado, es favorable respecto al incremento de las ventas y facilidad de comercialización.

9.4. COMUNICACIÓN

- **IMAGEN:** el logotipo de la empresa esta exhibido en cada prenda, en la etiqueta de cada producto y en el empaque de los mismos, esto con el fin de crear identidad de marca y a la vez generar recordación.

Esta imagen, fue creada por un diseñador gráfico, y fue sometida a aprobación por las directivas de la misma, se buscó en la misma un estilo clásico, elegante y sofisticado, tal que cumpla con el objetivo de posicionar una marca de nivel superior.

Grafica 6: Logo de la empresa.



FUENTE: Autoras.

- EL NOMBRE: “SUEÑO DE ANGEL” es un nombre elegido por ser corto, sonoro, de fácil recordación y a su vez hace alusión directa a la misión de la empresa.
- El catálogo, primer contacto con el vendedor final es una herramienta clave, por esto se busca un estilo diferente, innovador y llamativo con el fin de atrapar al cliente desde la misma presentación del producto.
- Dado que es una empresa nueva, es primordial definir estrategias que den a conocer el producto en el mercado, para esto se define la utilización de las redes sociales como estrategia líder, además de ser muy eficiente en la extensión del mensaje no representa ningún costo.
- Por otra parte, aunque durante los primeros meses no se hace mayor inversión, en el sexto mes la empresa proyecta invertir en medios alternativos de publicidad como los son el periódico y el internet, más adelante se detallan los costos de dicha publicidad.

9.5. PROMOCIÓN

Inicialmente la empresa no cuenta con medios para incentivar la compra por medio de promociones pero espera en un periodo no superior a seis meses de funcionamiento, definir incentivos de compra.

Sin embargo, es prudente definir que es posible la presencia de productos de baja rotación para los cuales la empresa opta por alguna de las siguientes estrategias:

- Reducción de precio de hasta el 20% en la referencia.
- Ofrecer incentivo adicional al vendedor por cada prenda que comercialice de dicha referencia.

9.6. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto invertido en mercadeo es muy bajo inicialmente, sin embargo a futuro se espera ahondar con estrategias de publicidad, para el primer año se muestran los rubros en la tabla 22, según la frecuencia en se presentan.

Tabla 22: Presupuesto mercadeo primer año.

Tiempo de inicio	RUBRO	Valor	Frecuencia
Mes 0	Diseño del logo	\$25.000	Único
MES 0	Diseño del catálogo	\$120.000	Mensual
Mes 0	Diseño marquilla	\$25000	Único
Mes 1	Publicidad en redes sociales	\$0	
Mes6	Publicidad en periódico.	\$200.000	Mensual.

FUENTE: Autoras

10. ESTUDIO FINANCIERO

En este estudio se hace un análisis amplio y riguroso de cada uno de los elementos que participan en una estructura financiera del proyecto: las inversiones, los costos, las financiaciones, información que se proyecta a cada uno de los periodos que comprometen el horizonte del proyecto y definen la rentabilidad del mismo.

10.1. PRESUPUESTO DE INVERSION

Refiere a las inversiones iniciales del proyecto, estas se presentan en la tabla 23.

Tabla 23: Inversión inicial

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA	
maquina plana	780000
Fileteadora	1000000
Plancha	270000
Cortadora	750000
Estampado	1200000
	4000000
OFICINA Y ALMACEN	
computador	1400000
equipo de oficina	1500000
Estantería	500000
	3400000
TOTAL	7400000

FUENTE: Autoras

10.2. COSTOS DE FABRICACIÓN

- MATERIA PRIMA

En la tabla 24 se muestra el costo de las materias primas según el tipo de pijama.

Tabla 24: Costos Materia Prima

COSTO MATERIA PRIMA	
TIPO	COSTO UNIDAD (\$)
SHORT	6950
CAPRI	6983
PANTALON	7040
BATA	6805

FUENTE: Autoras

- MANO DE OBRA DIRECTA

Hace referencia al costo asociado al pago de nómina de las personas que inciden directamente en el proceso, en la tabla 25 se relaciona dicho costo.

Tabla 25: Costo Mano de Obra

CARGO	COSTO \$
OPERARIOS (3)	2.858.829
JEFE OPERATIVO	1.294.608
TOTAL	4.153.437

FUENTE: Autoras

- **MANO DE OBRA INDIRECTA**

Hace referencia a la nómina que no está involucrada en forma directa con el proceso, se detalla en la tabla 26.

Tabla 26: Mano de Obra Indirecta

CARGO	COSTO \$
DISEÑADOR	400.000
ESCALA	100.000
TOTAL	500.000

FUENTE: Autoras

- **COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES**

Representan rubros que aunque no son directos en la operación son indispensables para el proceso productivo, entre estos está los gastos y materiales indirectos, entre estos de involucran el costo de herramientas básicas dentro de la operación, los empaques y etiquetas. La proyección durante el primer año se fundamenta en el crecimiento porcentual de la demanda estimada. (Ver anexo 15)

- **SERVICIOS PÚBLICOS**

En la tabla 27 se presentan las estimaciones de los costos asociados a servicios públicos producto del consumo generado en cada mes de operación.

El consumo no es generado 100% por la planta operativa, un porcentaje es asignado a labores administrativas, a criterio de los autores se asigna un 70% a planta y 30% a administración.

- CIF FIJOS

Costos indirectos relacionados con gastos generales, denominados CIF fijos, involucran aquellos costos en los que se incurre haya o no operación de la empresa, entre estos están los servicios públicos, el arriendo y la depreciación, los servicios públicos se proyectan en forma proporcional al incremento en la demanda, el arriendo y la depreciación que son constantes durante el año. (Ver anexo 16).

Tabla 27: Servicios públicos

SERVICIOS PUBLICOS			
		30% ADMINISTRACION	70% PRODUCCION
LUZ	100000	30000	70000
AGUA	30000	9000	21000
TELEFONO, INTERNET	56000	16800	39200
ARRIENDO	600000	180000	420000

FUENTE: Autoras

- COSTOS TOTALES DE FABRICACIÓN

En la tabla 28 se muestra el tiempo de producción total para cada tipo de prenda, y el porcentaje utilizado según el tiempo total de producción.

Tabla 28: Tiempos anuales de producción

TIPO	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA	TOTAL
Unid al año	2102	1246	797	1434	5579
Tiempo (h)	857,62	539,52	365,026	477,522	2240
%	0,3829	0,2409	0,1629812	0,21321	1

FUENTE: Autoras

Para determinar el costo asociado a mano de obra directa y de CIF por unidad totalizamos los costos, multiplicamos por el porcentaje de producción según cada tipo de prenda y finalmente dividimos en el número de unidades.

La proyección de los CIF se fundamenta en la estimación de la demanda, la mano de obra permanece constante. En la tabla 29 se relaciona la proyección con incremento porcentual equivalente al de la demanda estimada.

Tabla 29: Proyección Costos totales.

	MANO DE OBRA	CIF DE MATERIALES	CIF EN GASTOS GENERALES	TOTAL
Mes 1	4153437	91680	583600	4828717
Mes 2	4153437	81520	599224	4834181
Mes 3	4153437	90200	616723	4860360
Mes 4	4153437	100000	636322	4889759
Mes 5	4153437	110920	658272	4922629
Mes 6	4153437	123240	682857	4959534
Mes 7	4153437	136680	710392	5000509
Mes 8	4153437	152080	741231	5046748
Mes 9	4153437	169160	775770	5098367
Mes 10	4153437	188480	814455	5156372
Mes 11	4153437	210040	857781	5221258
Mes 12	4153437	234120	906307	5293864

FUENTE: Autoras

Los costos asociados por familia de producto que inmiscuyen mano de obra y CIF se determina de acuerdo al porcentaje acordado por cada grupo en el estudio de mercado. (Ver anexo 17)

Para determinar los costos unitarios se divide el costo asociado por familia de productos proyectados y se divide en el número de unidades proyectado según la demanda estimada, estos se indican en la tabla 30.

Finalmente hallamos el costo unitario incluyendo los costos asociados a materia prima, proyectados durante el primer año de funcionamiento en la tabla 31.

Tabla 30: Costos unitarios

	COSTOS UNITARIOS EN MANO DE OBRA Y CIF (\$)			
	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
Mes 1	21254	22540	23841	17335
Mes 2	18978	20126	21288	15478
Mes 3	17041	18072	19115	13899
Mes 4	15298	16223	17160	12477
Mes 5	13751	14583	15424	11215
Mes 6	12360	13107	13864	10081
Mes 7	11150	11825	12507	9094
Mes 8	10042	10649	11264	8190
Mes 9	9063	9611	10166	7392
Mes 10	8179	8674	9175	6671
Mes 11	7394	7841	8294	6031
Mes 12	6695	7100	7510	5460

FUENTE: Autoras.

- **PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS DE FABRICACION**

En la tabla 32 se muestran las proyecciones para los 5 años siguientes al inicio del funcionamiento de la empresa, las proyecciones de mano de obra son con un incremento del 4%, valor aproximado en función de estatutos gubernamentales; los CIF directos incrementan en función del crecimiento esperado de la demanda, los CIF en gastos generales incrementan el función de la inflación esperada para los próximos años, la materia prima incrementa en función de la demanda, no se toma en cuenta el crecimiento por inflación de los CIF directos y de materia prima puesto que al incrementar la demanda incrementa el poder de negociación con proveedores por parte de la empresa.

Tabla 31: Proyección Costos unitarios.

COSTOS UNITARIOS INCLUYENDO MP (\$)			
SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
28204	29523	30881	24140
25928	27109	28328	22283
23991	25055	26155	20704
22248	23206	24200	19282
20701	21566	22464	18020
19310	20090	20904	16886
18100	18808	19547	15899
16992	17632	18304	14995
16013	16594	17206	14197
15129	15657	16215	13476
14344	14824	15334	12836

FUENTE: Autoras

Tabla 32: Proyección anual Costos de fabricación.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 49.841.244	\$ 51.834.893	\$ 53.908.290	\$ 56.064.621	\$ 58.307.206
CIF MATERIALES	\$ 1.688.120	\$ 2.069.635	\$ 2.433.891	\$ 2.740.561	\$ 3.085.872
CIF GASTOS GENERALES	\$ 8.582.934	\$ 8.840.422	\$ 9.105.635	\$ 9.378.804	\$ 9.660.168
MATERIA PRIMA	\$ 38.678.949	\$ 47.420.391	\$ 55.766.380	\$ 62.792.944	\$ 70.704.855
TOTAL	\$ 98.791.247	\$ 110.165.342	\$ 121.214.195	\$ 130.976.930	\$ 141.758.100

FUENTE: Autoras

10.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos hacen referencia a las erogaciones que se realizan para cumplir con funciones netamente administrativas de la empresa. Las

proyecciones de teléfono e internet, catálogos se proyectan de acuerdo al incremento de la demanda, los demás rubros permanecen constantes durante el primer año de funcionamiento. Estos rubros y la proyección durante el primer año de funcionamiento se detallan en el anexo 18.

- CAPITAL DE TRABAJO

Con las proyecciones anteriores se determina el capital de trabajo, entendido como el capital mínimo requerido para garantizar el funcionamiento de la empresa, para el cálculo de este monto se define los días de rotación estipulados en la tabla 33.

La proyección del capital de trabajo se realiza para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa. (Ver anexo 19)

Tabla 33: Días de rotación.

Días de efectivo	30
Días Inventario de materia prima	10
Días Inventario de producto en proceso	20
Días Inventario de producto terminado	7
Ventas a crédito	0%
Días de cuentas por cobrar	15
Cuentas por pagar	0

FUENTE: Autoras

- NOMINA DE ADMINISTRACIÓN

En la tabla 34 se refiere los cargos asociados a administración y ventas en la empresa y sus respectivos salarios.

Tabla 34: Nomina de administración.

CARGO	COSTO (\$)
SECRETARIA	952.943
SERVICIOS VARIOS	476.471
CONTADOR	400.000
DESPACHO E INVENTARIO	476.471
GERENTE	1.659.850
DISEÑADOR	400.000
TOTAL	4365736

FUENTE: Autoras.

- GASTOS DE VENTAS

En la tabla 35 se definen los gastos asociados a las ventas mensuales de la empresa, en el caso del gasto por convocatoria disminuye después de cierto tiempo, ya que se espera tener un grupo de vendedores seleccionados, entrenados y con mayores ventas cada mes.

La tabla 36 muestra la proyección que se hace en gastos administrativos y ventas, estas se hace de acuerdo al pronóstico del incremento del salario mínimo, al incremento anual de las ventas, y finalmente al incremento de gastos por inflación.

Tabla 35: Proyección Gastos de venta y publicidad.

RUBRO	CONVOCATORIA	PUBLICIDAD	TOTAL
TIEMPO	VENEDORES		
Mes 1	30000	170000	120000
Mes 2	30000	120000	120000
Mes 3	30000	120000	120000
Mes 4	15000	120000	105000
Mes 5	15000	120000	105000
Mes 6	15000	320000	105000
Mes 7	15000	320000	105000
Mes 8	15000	320000	105000
Mes 9	15000	320000	105000
Mes 10	15000	320000	105000
Mes 11	15000	320000	105000
Mes 12	15000	320000	105000

FUENTE: Autoras

10.4. INGRESOS

10.4.1. Precios.

Es importante recordar que las ventas y la distribución del producto lo realiza personal externo de la empresa, el margen de ganancia sobre el costo debe responder a dicho formato de venta, es decir, será inferior al de la comercialización normal del producto.

Tabla 36: Proyección de Gastos de ventas anual.

PROYECCION GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA	\$ 52.388.832	\$ 54.484.385	\$ 56.663.761	\$ 58.930.311	\$ 61.287.524
GASTOS DE VENTA	\$ 3.035.000	\$ 3.329.930	\$ 3.611.518	\$ 3.848.589	\$ 4.115.531
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 7.304.966	\$ 7.524.115	\$ 7.749.838	\$ 7.982.334	\$ 8.221.804
TOTAL	\$ 62.728.798	\$ 65.338.430	\$ 68.025.117	\$ 70.761.234	\$ 73.624.859

FUENTE: Autoras.

Para determina el precio promedio de los productos se realizara de la siguiente forma.

$$\text{precio de venta} = \frac{\text{costo} * (1 + \text{margen utilidad esperada})}{1 - (\text{margen ganancia vendedor})}$$

Para efectos de cálculo el margen de ganancia de los vendedores será del 30%, y los costos relacionados son el resultado del promedio durante el año.

Así las cosas, los precios de venta se relacionan en la tabla 37.

Como se puede identificar los precios de los primeros seis meses de funcionamiento no son competitivos, esto se debe a la baja demanda de los productos, siendo consecuentes con el estudio de mercado realizado los precios asignados se muestran en la tabla 38.

Tabla 37: Proyección de precios de venta.

	PRECIO DE VENTA			
	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
Mes 1	60438	63264	66174	51729
Mes 2	55560	58091	60702	47750
Mes 3	51409	53689	56047	44365
Mes 4	47674	49728	51856	41318
Mes 5	44358	46212	48137	38614
Mes 6	41378	43051	44794	36183
Mes 7	38786	40302	41887	34069
Mes 8	36411	37784	39223	32133
Mes 9	34313	35559	36870	30421
Mes 10	32420	33551	34746	28877
Mes 11	30737	31766	32858	27505
Mes 12	30178	31178	26283	29239

FUENTE: Autoras.

Más adelante se hará un análisis de nuevos costos y cambios provenientes de operar bajo la modalidad de subcontratación para los primeros meses de operación.

Tabla 38: Precios de venta

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
Short	\$ 35.000
Capri	\$ 38.000
Pantalón	\$ 45.000
Bata	\$ 32.000

FUENTE: Autoras

10.4.2. Ventas.

Están determinadas por el estudio de mercado efectuado en la primera etapa del proyecto, las proyecciones de ingreso por ventas para el primer año de funcionamiento están determinadas por el incremento de la demanda estimada y se registran bajo el supuesto del cumplimiento del 100% de la misma. (Ver anexo 20)

La proyección de ventas anual se fundamenta en el factor mínimo de crecimiento y el crecimiento esperado por estrategias de marketing e inflación del precio en un valor equivalente al 5%, en la tabla 39 se realiza la proyección durante los 5 primeros años de funcionamiento y para cada familia de productos.

Tabla 39: Proyección anual de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SHORT	\$ 73.571.799	\$ 94.708.977	\$ 116.946.645	\$ 138.266.018	\$ 163.471.913
CAPRI	\$ 47.399.247	\$ 61.017.050	\$ 75.343.854	\$ 89.079.038	\$ 105.318.147
PANTALON	\$ 35.920.760	\$ 46.240.794	\$ 57.098.132	\$ 67.507.122	\$ 79.813.670
BATA	\$ 45.931.549	\$ 59.127.683	\$ 73.010.863	\$ 86.320.743	\$ 102.057.014
TOTAL	\$ 202.823.354	\$ 261.094.504	\$ 322.399.493	\$ 381.172.921	\$ 450.660.744

FUENTE: Autoras

10.5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para la evaluación objetiva de un proyecto se estudia el resultado del mismo en tres escenarios diferentes, el más probable, el optimista y el pesimista con el fin de medir el alcance de los riesgos posibles. Los estados financieros con cada escenario se proyectan a cinco años teniendo en cuenta los factores de crecimiento expuestos anteriormente.

- RENTABILIDAD ESPERADA

Definido como el porcentaje de ganancia mínimo que espera obtener la empresa de sus operaciones para decidir invertir, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$R_i^7 = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

R_i: Rentabilidad esperada

R_f: Rentabilidad del libre riesgo

β : Coeficiente de prima de riesgo.

R_m: Rentabilidad media del mercado.

$$R_i = 0,15^8 + 0,54^9(0,054^{10} - 0,15)$$

$$R_i = 10\%$$

Luego entonces la tasa de rentabilidad esperada será del 10% más 6% del libre riesgo de los inversionistas reconociéndose como una empresa nueva y con limitantes en el mercado, para una tasa de oportunidad del 16%.

⁷Universidad ICESI. Internet. (<http://www.icesi.edu.co/ocw/finanzas/finanzas-internacionales/activos-fisicos-renta-variable>)

⁸Labolsa.com. Internet.

(<http://www.labolsa.com/divisas/cambio/RENTABILIDAD+LIBRE+DE+RIESGO+PARA+COLOMBIA>)

⁹BANCOLOMBIA. Internet.

(http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266348411392&pagename=BancaInversion%2FBi_Interna)

¹⁰Grupo Aval. Internet. (<https://www.grupoaval.com/portales/jsp/historicoindicadores.jsp>)

10.5.1. Escenario más probable.

Es el resultado del estudio realizado durante todo el proyecto, en el que se satisface el 100% de la demanda, y los costos son los estimados previamente. En estas circunstancias se obtienen los siguientes resultados:

- Estado de resultados: resume las utilidades obtenidas del negocio, teniendo en cuenta que por decisión administrativa no habrá deuda para apalancar el negocio y el impuesto sobre la renta es del 33%. Con estas condiciones la utilidad neta del primer año es negativa. (Ver anexo 21)
- Flujo de efectivo: este esquema representa las entradas y salidas producto de la operación de la empresa, para este se define la no existencia de cartera por cobrar. Bajo este escenario la inversión se recupera en el segundo año. (Ver anexo 22)
- Balance general: Muestra los activos y la forma como están siendo financiados, los pasivos y el patrimonio.
- Análisis de rentabilidad: el proyecto se evalúa bajo dos criterios, el valor presente neto y la Tasa Interna de Retorno, para definir si es factible o no el proyecto, se siguen los siguientes criterios:
 - Si el VPN es positivo el proyecto se considera viable.
 - Si $TIR >$ que la tasa de oportunidad esperada en el proyecto se considera viable; si es igual el proyecto es indiferente, si es menor no es recomendable invertir.

Según los resultados obtenidos del escenario más probable, se define que la TIR equivale a 42% y un VPN equivalente a \$37.242.196, por consiguiente se concluye que el proyecto es rentable.

10.5.2. Escenario optimista.

Para este escenario se supone un incremento del 20% de la demanda sobre la estimada según los resultados del estudio de mercado, con este cambio se obtienen que la TIR es igual al 72% y el VPN es de \$82.021.542.

En razón al incremento de la demanda, se hace mucho más atractivo el proyecto, se vislumbran márgenes de ganancia superiores, el estado de resultados y el flujo de caja tienen mejoras notables, sin embargo, la utilidad neta del primer año sigue siendo negativa y la inversión se recupera en el segundo año. (Ver anexos 23,24).

10.5.3. Escenario pesimista.

Para este escenario se supone un decremento de la demanda de un 20% sobre la demanda estimada en el estudio de mercado. En consecuencia, existe un sobrecosto en gastos administrativos lo que afecta directamente la rentabilidad del proyecto.

Los índices obtenidos bajo estas condiciones son:

- TIR igual a 9,4%
- VPN igual a \$(-8.892.805)

Según los resultados anteriores en caso que la demanda tenga un decremento igual o superior al 20% no es factible el desarrollo del proyecto.

El estado de resultados en estas condiciones (ver anexo 25) muestra una utilidad neta negativa durante los dos primeros años, el flujo de caja indica que la inversión se recupera en el año 3. (Ver anexo 26)

10.5. SUBCONTRATACION

Al iniciar el funcionamiento de la empresa, no es conveniente la compra de maquinaria ni la instalación de la planta operativa, se sugiere hacer uso de la subcontratación como medio alternativo de producción mientras la demanda se hace más estable y obviamente alcanza un tamaño más atractivo.

A continuación se presenta un análisis de esta alternativa, definida como la operación bajo la modalidad de subcontratación durante el primer año de funcionamiento, cumplido este tiempo se hace la inversión en maquinaria.

Para la subcontratación tenemos en cuenta los siguientes rubros en cantidades iguales a la primera opción, que es la de comprar la maquinaria.

- Materia prima
- CIF variables
- Gastos de publicidad y ventas

La inversión inicial en el caso de la subcontratación se muestra en la tabla 40.

Los costos de materia prima se mantienen, al igual que los costos indirectos de materiales. La mano de obra es uno de los rubros con variación en comparación con la producción en planta.

Tabla 40: Inversión inicial por subcontratación.

RUBRO	COSTO
Computador	1.400.000
Equipo de oficina	1.500.000
Estantería	500.000
TOTAL	3.400.000

FUENTE: Autoras.

Los costos asociados a mano de obra con subcontratación, incluyen los costos asociados a la mano de obra del jefe operativo que es este caso hace las veces de supervisor de la producción, control de tiempos de entrega, manejo de materias primas en fin. (Ver anexo 27)

Los costos asociados a CIF, materia prima y manode obra bajo la modalidad de subcontratación para el primer año de funcionamiento de la empresa se proyectan al primer año de funcionamiento, con incremento porcentual equivalente al de la demanda. (Ver anexo 28)

Los rubros asociados a gastos de administración y ventas, bajo esta modalidad de producción, incluyen un nuevo gasto asociado al transporte de la mercancía de talleres al almacén de despacho y entre talleres si es el caso. (Ver anexo 29).

Finalmente la nomina administrativa bajo esta modalidad de producción se detalla en la tabla 41, la cual incluye cargos semejantes a la primera alternativa de producción.

Los gastos de publicidad y ventas se mantienen constantes puesto que la demanda a suplir es la misma.

Tabla 41: Nomina administrativa por subcontratación.

CARGO	SALARIO
DISEÑO	400000
GERENTE	1659850
CONTADOR	400000
SECRETARIA Y DESPACHO	952943
SERVICIOS GENERALES	476471,5
Total	3889265

FUENTE. Autoras

- **PROYECCION COSTOS DE FABRICACION**

Solo hacemos el análisis para el primer año, plazo máximo para la compra de maquinaria e instalación de la planta productiva y se presenta en la tabla 42.

En la tabla 43 se referencian los gastos que se incurren con la subcontratación.

Tabla 42: Costos de fabricación por subcontratación.

COSTOS DE FABRICACION	VALOR (\$)
MANO DE OBRA	48618487
CIF	1688120
MATERIA PRIMA	38678948,7
TOTAL	87.869.756

FUENTE. Autoras

Tabla 43: Gastos de subcontratación

RUBRO	VALOR (\$)
Gastos administración y ventas	11.414.783
Gastos de publicidad	1.305.000
Nomina administración	46.671.174
TOTAL	59.390.957

FUENTE. Autoras

Los precios de venta y los ingresos son los mismos dado que la proyección se fundamenta en el estudio de mercado realizado inicialmente.

10.5.1. Análisis de rentabilidad por subcontratación.

Mediante la subcontratación durante el primer año de funcionamiento se evidencia una fuerte disminución de la pérdida en la utilidad neta, en el flujo de caja se evidencia un efecto considerable, sin embargo, si se hace comparación de costos unitarios podemos concluir que en el séptimo mes es factible para la empresa iniciar sus operaciones en planta propia.

El estado de resultados bajo estas condiciones evidencia que a pesar de tener utilidad negativa en el primer año es menor. (Ver anexo 30); por otra parte el flujo de efectivo indica que la recuperación de la inversión en el primer año. (Ver anexo 31)

Los indicadores de rentabilidad obtenidos son una TIR de 56,92% y un valor presente neto de \$48.243.343 lo cual es razón suficiente para optar por esta alternativa.

11. PUESTA EN MARCHA

Una vez terminado los estudios respectivos en los que se definió los procesos y actividades necesarias para la puesta en marcha de la empresa, además de evaluar los escenarios de rentabilidad que ofrecía la misma el 10 de julio inicia la primeras operaciones, por decisión de las socias no se realizó la constitución legal en forma inmediata, con el fin de primero tener certeza en el mercado de los resultados del funcionamiento de la misma. Como marca se mantuvo el nombre comercial SUEÑO DE ÁNGEL, nombre que se llevará impreso en las bolsas y etiquetas de la empresa. En la gráfica 7 se evidencia el empaque del producto por unidad de la nueva empresa, en la 8 algunos de los prototipos de las primeras campañas, en la 9 la etiqueta de la empresa y finalmente en la 10 el prototipo del catálogo herramienta calve para la comercialización.

Grafica 7: Empaque Sueño de Ángel



FUENTE: Autoras.

Grafica 8: Prototipos



FUENTE: Autoras

Grafica 9: Etiqueta Sueño de Ángel



FUENTE: Autoras.

Grafica 10: Prototipo catálogo



FUENTE: Autoras

Para dar inicio a las operaciones las socias realizaron una inversión de \$15.000.000 en efectivo, por otra parte se recibieron unas donaciones por parte de las socias como lo son el equipo de cómputo, los inmuebles de oficina, y el espacio físico para la recepción del producto terminado y despacho del mismo. Una vez adecuado el espacio físico de comercialización, se procede al contacto con quienes serian los nuevos proveedores, el diseñador inicialmente, con quien se definieron aspectos claves como lo fueron el diseño de la marquilla y el empaque y los primeros diseños de la marca para la primera campaña. Una vez acordados y aprobados se procede a la elaboración del prototipo del cual se obtuvieron como resultado los diseños aprobados para la primera campaña. (Ver anexo 32)

Posteriormente, se hizo contacto con los proveedores, para finalmente optar por realizar la compra a Pat Primo como proveedor de telas, por ofrecer la más alta variedad en diseño, tiempos de entrega y precios competitivos; Profitex como proveedor de hilos e hilazas. Así mismo se inicio la definición de talleres encargados de la producción, finalmente los talleres asignados fueron algunos de

los ubicados en el barrio Mutis en la ciudad de Bucaramanga, se aclara que estos talleres en su mayoría son familiares, amas de casa cuyo trabajo es informal por lo que no cuentan con ningún tipo de registro ni facturación.

Para la parte administrativa de la empresa las socias asumen los cargos de administración y jefe de operaciones, se contrata a una persona para el cargo de secretaria que durante los primeros meses se encargara del aseo general de la oficina y el despacho de prendas.

Una vez definidos los cargos, talleres y proveedores se efectuó la compra de materias primas cuyas entregas se realizaron en forma inmediata al taller encargado de corte, de donde siguen su trayectoria de acuerdo al proceso productivo definido.

En tiempo simultaneo a la compra de materias primas y entrega de las mismas se realizó la convocatoria de vendedores como se había planteado durante el proyecto por medio del periódico Vanguardia Liberal, para finalmente hacer elección de los perfiles más cercanos a lo deseado por la empresa.

Recibida la mercancía en el punto de despacho y con los pedidos definidos se procede finalmente al despacho de las prendas, en la primera campaña no se desarrolló alguna estrategia de promoción diferente a la publicidad en redes sociales.

Para la segunda campaña se hizo aprobación de 6 nuevos diseños (Ver anexo 33)

10.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PERIODO

Los estados financieros que representan el análisis de la puesta en marcha son el estado de resultados, y el balance general, además de la evaluación de indicadores definidos anteriormente en el estudio organizacional.

- ESTADO DE RESULTADOS. Como se había proyectado en los estudios realizados los primeros meses de la operación dejan saldos en rojo, es decir aun no se cuenta con utilidades favorables para la empresa, sin embargo es bastante positiva la recepción que ha tenido el producto en el mercado, los inventarios de producto terminado son bajos lo que muestra gran aceptación del producto y además corrobora que el mecanismo de venta empleado es favorable.(Ver anexo 34)

Los gastos realizados cumplen con las proyecciones realizadas, lo cual es muy positivo, en cuanto materia prima el costo disminuyó ya que por el pago en efectivo se recibieron descuentos del 8% sobre la compra.

- BALANCE GENERAL:

El balance general representa la situación actual de la empresa, incluye el valor de los activos recibidos como donación para la empresa, el capital disponible para continuar con la operación y el valor representado en inventarios.

Frente a estos últimos ocupan un 14% de la producción total y aunque no se cumple con la política de cero inventario es un indicador favorable para la empresa, frente a estos en la campaña próxima serán comercializados bajo estrategia de promoción. (Ver anexo 35).

- INDICADORES

De servicio:

- Pedidos entregados a tiempo: $\% = (16 / 16) = 100\%$

Indicador de gran eficiencia, todos los pedidos fueron entregados a tiempo.

- Pedidos entregados completos: $\% = (12 / 16) = 75\%$

En este se presentaron algunas deficiencias, en el análisis sobre el mismo se encontró que las unidades faltantes no se entregaron por falta de existencias de la referencia o en el tallaje.

- Devoluciones: $\% = (13/518) = 2,5\%$

Es un porcentaje relativamente bajo, lo que es favorable para la empresa, en el análisis del indicador se concluyó que de las devoluciones 7 fueron por tallaje, estas prendas fueron cambiadas y fueron recibidas satisfactoriamente, las 6 restantes fueron por defectos de calidad en el fileteado de una referencia, estas fueron reprocesadas a partir de esta operación y quedaron en condiciones óptimas de venta.

De inventario: utilizados para medir la eficiencia en el control de inventarios

- Exactitud de inventarios: $(18/ 18) =100\%$

El control de inventarios ha sido exitoso, no existe diferencia entre el inventario físico y el documentado.

Evaluación de proveedores.

- Cumplimiento en tiempos de entrega: $\% = (2/ 2)$

En las dos campañas realizadas se recibieron los pedidos en tiempo acordados y la mercancía en estado óptimo.

- Pedidos a conformidad: $\% = (2 / 2) = 100\%$

Los pedidos solicitados fueron recibidos acorde la negociación.

- Calidad: $\% = (2 / 2) = 100\%$

No se presentaron inconformidades en la calidad de las materias primas.

Evaluación de vendedores.

- Eficiencia en ventas: $\% = (\# \text{ unidades vendidas} / \text{media de cada vendedor en unidades vendidas})$

En la primera y segunda campaña se contaron con 16 y 19 vendedores respectivamente, a los cuales se les realiza una evaluación según su desempeño, la eficiencia se mide de acuerdo a las metas trazadas por la empresa, y el indicador de desempeño respecto a la media obtenida en la campaña. (Ver anexo 36)

Este indicador muestra un comportamiento bastante variable de unos respecto a otros en la primera campaña, en general ocho vendedores están sobre la media. La meta propuesta para cada uno era 17 prendas la cual fue alcanzada por solo cinco vendedores.

Frente a esto para la segunda campaña se hace nueva convocatoria de vendedores y se integran tres más, la nueva meta continúa siendo 17 prendas por cada uno.

En esta campaña ocho vendedores tienen un rendimiento superior, de los cuales 2 son nuevos integrantes, tan solo seis cumplieron la meta.

Aun no se toman decisiones radicales respecto a cada vendedor ya que solo contamos con dos meses de evaluación, se espera en el cuarto mes hacer una evaluación con mayores argumentos y concretar que vendedores deben continuar en la empresa y cuáles no cumplen el perfil que se definió.

- Indicadores de gestión.

Este indicador se evalúa para la segunda campaña, el cual es el resultado más cercano, y se muestran en la tabla 44.

Tabla 44: Indicadores de gestión.

INDICADOR		
Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad neta/ ventas netas	-0,078804
Rentabilidad del proyecto	Utilidad neta/inversión	-0,200729
Rentabilidad económica	Utilidad neta/activo total	-0,055663

FUENTE: Autoras

Los resultados de estos indicadores son negativos debido a que la utilidad neta de los primeros periodos es negativa, se espera para las próximas campañas por inicio de temporada decembrina incrementar las utilidades, ya que en confección este periodo es bastante atractivo para las empresas de este tipo.

Por otra parte, estos indicadores son relativos puesto que el tiempo de operación aun es muy corto, generalmente se miden al cumplir el año de funcionamiento.

En la tabla 45 se muestra una comparación de los costos, gastos, ventas y utilidades esperadas según los estudios realizados y las obtenidas en las primeras campañas.

CONCLUSIONES

- El sector de las confecciones en Colombia representa un importante indicador económico, en Santander específicamente es reconocido por la elaboración de productos con alta calidad, lo que está ligado a un gran potencial en la mano de obra disponible para este tipo de procesos.
- Los nuevos formatos de venta se han convertido en una excelente alternativa para incursionar y tener mayor participación en el mercado, existe una tendencia por parte de los consumidores a la compra cómoda ágil y previsible.
- La producción en volúmenes elevados es sin duda la mejor estrategia para disminuir costos e incrementar la rentabilidad del negocio, como consecuencia de un mayor poder de negociación en el mercado.
- La definición de estrategias y políticas operativas y administrativas de la empresa permite obtener diagnósticos precisos y objetivos en lo que refiere a la viabilidad de un proyecto.
- La elaboración de un plan de mercadeo es indispensable para lograr posicionamiento, ya que define los parámetros de un acertado contacto final con el cliente.
- El impacto social de la empresa es favorable en la medida que ofrece y garantiza mejores condiciones de vida a quienes participan en el funcionamiento de la misma.
- La nueva marca ha tenido gran aceptación en el mercado, esto concluye que los estudios y estrategias definidas han sido acertadas, además, incentiva a mantener el funcionamiento de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). [En línea] (2012) [Consultado el 17 de abril 2012]. Disponible en: (<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>)
- ARP SURA. [En línea] (2012) [Consultado el 24 de junio 2012]. Disponible en:
<http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&task=view&id=500&Itemid=136>
- BANCOLOMBIA. [En línea] (2012) [Consultado el 24 de junio 2012]. Disponible en:
<http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266348411392&pagename=BancaInversion%2FBI_Interna>
- Cámara de Comercio. [En línea] (2012) [Consultado el 1 de junio 2012]. Disponible en: <www.sintramites.com>
- CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y Evaluación de proyectos. Primera edición. Bogotá: Ecoe.edicionesLtda, 2006. Pag287
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [En línea] (2011). [Consultado el 12 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72>

- El Colombiano. [En línea] (2011) [Consultado el 12 abril 2012]. Disponible en:
<http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_negocio_de_sobrevivir_con_ventas_por_catalogo/el_negocio_de_sobrevivir_con_ventas_por_catalogo.asp>
- Grupo Aval. [En línea] (2012) [Consultado el 24 de junio 2012]. Disponible en: <<https://www.grupoaval.com/portales/jsp/historicoindicadores.jsp>>
- INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL (IMEBU). [En línea] (2012) [Consultado el 17 abril de 2012]. Disponible en: <www.santandercompetitivo.org/filef.php?IDe=303>
- Labolsa.com. [En línea] (2012) [Consultado el 24 de junio 2012]. Disponible en:
<<http://www.labolsa.com/divisas/cambio/RENTABILIDAD+LIBRE+DE+RIESGO+PARA+COLOMBIA>>
- MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Cuarta edición. Bogotá: Guadalupe Ltda, 2000.
- Tú máquinas de coser. [En línea] (2012) [Consultado el 4 de mayo de 2012]. Disponible en .<<http://www.tumaquinadecoser.com>>
- Universidad ICESI. [En línea] (2012) [Consultado el 24 de junio 2012]. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/ocw/finanzas/finanzas-internacionales/activos-fisicos-renta-variable>>

ANEXOS

ANEXO 1: Ficha técnica grupos foco.

NUMERO DEL GRUPO	1
TIPO	ESTUDIANTES
FECHA	04-jun-12
HORA	16:00
CIUDAD	Bucaramanga
LOCACIÓN	Calle 30# 25-28
ENCUESTA	Exploratoria
# Personas convocadas	14
# Asistentes	11
Duración	1 hora, 20 minutos
MODERADOR	Mariel Vargas
	Pilar Díaz
TEMAS	Hábitos de consumo
	Frecuencias de compra
	Preferencias
	Formato de compra

NUMERO DEL GRUPO	2
TIPO	AMAS DE CASA Y PENSIONADAS
FECHA	06-jun-12
HORA	16:00
CIUDAD	Bucaramanga
LOCACIÓN	calle 30#25-28
ENCUESTA	Exploratoria
# Personas convocadas	14
# Asistentes	13
Duración	2 horas, 15 minutos
MODERADOR	Mariel Vargas
	Pilar Díaz
TEMAS	Hábitos de consumo
	Frecuencias de compra
	Preferencias
	Formato de compra

NUMERO DEL GRUPO	3
TIPO	PROFESIONALES
FECHA	06-jun-12
HORA	18:00
CIUDAD	Bucaramanga
LOCACIÓN	calle 30#25-28
ENCUESTA	Exploratoria
# Personas convocadas	14
# Asistentes	9
Duración	1 hora, 15 minutos
MODERADOR	Mariel Vargas
	Pilar Díaz
TEMAS	Hábitos de consumo
	Frecuencias de compra
	Preferencias
	Formato de compra

NUMERO DEL GRUPO	4
TIPO	ESTUDIANTES
FECHA	07-jun-12
HORA	16:00
CIUDAD	Floridablanca
LOCACIÓN	calle 7#7-50
ENCUESTA	Exploratoria
# Personas convocadas	14
# Asistentes	10
Duración	1 hora, 40 minutos
MODERADOR	Mariel Vargas
	Pilar Díaz
TEMAS	Hábitos de consumo
	Frecuencias de compra
	Preferencias
	Formato de compra

NUMERO DEL GRUPO	5
TIPO	AMAS DE CASA Y PENSIONADAS
FECHA	08-jun-12
HORA	16:00
CIUDAD	Girón
ENCUESTA	Exploratoria
# Personas convocadas	14
# Asistentes	8
Duración	2 horas
MODERADOR	Mariel Vargas
	Pilar Díaz
TEMAS	Hábitos de consumo
	Frecuencias de compra
	Preferencias
	Formato de compra

NUMERO DEL GRUPO	6
TIPO	PROFESIONALES
FECHA	08-jun-12
HORA	18:00
CIUDAD	Piedecuesta
ENCUESTA	Exploratoria
# Personas convocadas	14
# Asistentes	8
Duración	1 hora
MODERADOR	Mariel Vargas
	Pilar Díaz
TEMAS	Hábitos de consumo
	Frecuencias de compra
	Preferencias
	Formato de compra

ANEXO 2: Instrumento recolección grupo foco

1. Su profesión es:
 - a. Estudiante.
 - b. Profesional.
 - c. Ama de casa o pensionada.
2. ¿Usa pijama?
3. ¿Cuál es su frecuencia de uso.?
4. ¿Cuál es la cantidad de pijamas con las que usted cuenta actualmente?
5. En meses, ¿Cuánto tiempo cree usted que es la vida útil de una pijama?
6. ¿Con que frecuencia en el año, compra usted pijama?
7. ¿Cuál es su estilo o tipo de pijama preferido?
8. Generalmente, ¿en donde realiza su compra o como lo hace?
9. ¿Cuánto tiempo tarda en pagar su compra? ¿en qué periodos lo hace?
10. ¿Cuál es su forma de pago?
11. ¿Cuál es la máxima inversión que usted hace por una pijama?
12. ¿Qué marca usa de pijama? Su preferida.
13. A la hora de comprar, ¿Cuál es el criterio más relevante para efectuar su compra?
14. ¿Ha comprado por catálogo?
15. ¿Recibe su pedido a conformidad?
16. ¿Cuánto es en días el tiempo promedio de espera para recibir su pedido?

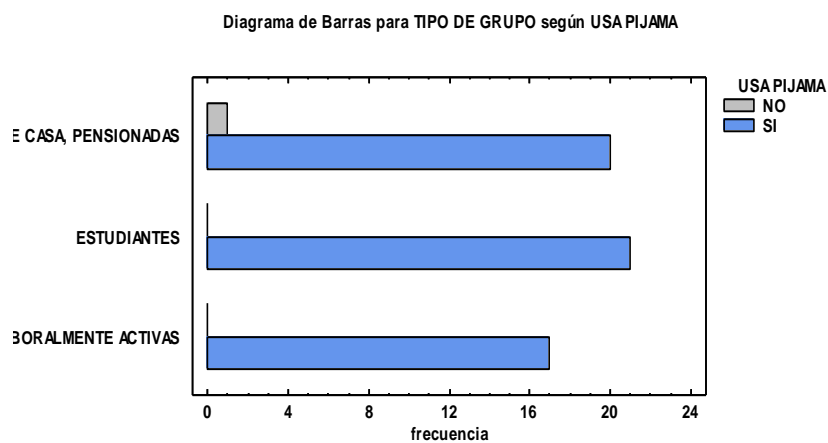
17. ¿Cuál es su percepción del producto?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala.

ANEXO 3: Resultados investigación exploratoria.

1. ¿Usa pijama?

	NO	SI	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	1	20	21
	1,69%	33,90%	35,59%
ESTUDIANTES	0	21	21
	0,00%	35,59%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	0	17	17
	0,00%	28,81%	28,81%
Total por Columna	1	58	59
	1,69%	98,31%	100,00%



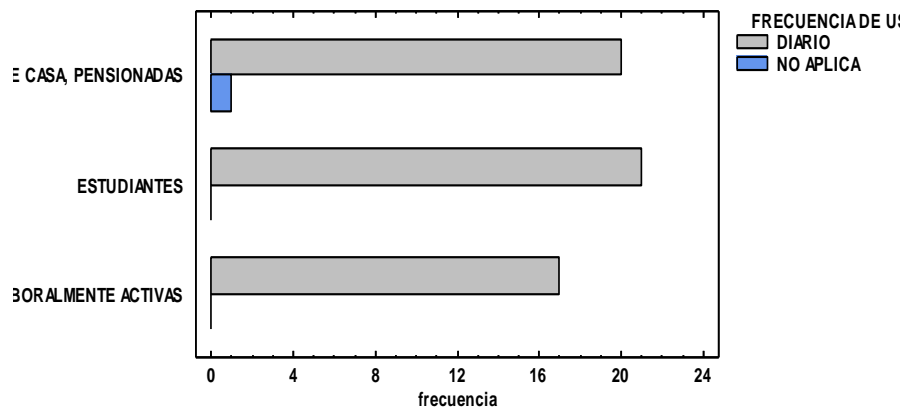
Indistintamente de la profesión o modo de vida la pijama es una prenda básica para las mujeres.

2. ¿Cuál es su frecuencia de uso?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por FRECUENCIA DE USO

	DIARIO	NO APLICA	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	20	1	21
	33,90%	1,69%	35,59%
ESTUDIANTES	21	0	21
	35,59%	0,00%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	17	0	17
	28,81%	0,00%	28,81%
Total por Columna	58	1	59
	98,31%	1,69%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según FRECUENCIA DE USO



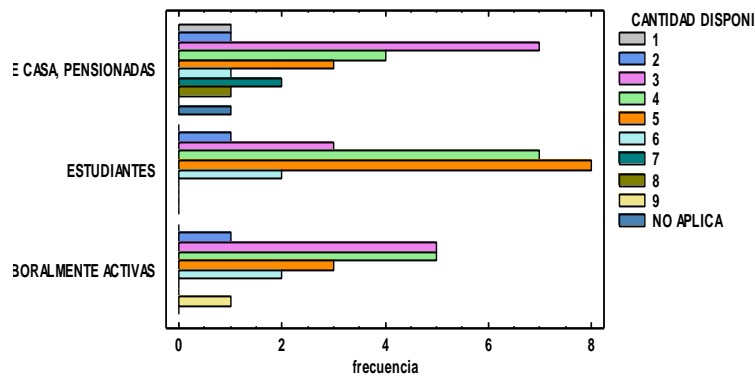
El uso de la pijama es diario, buen indicador para la empresa naciente.

3. ¿Cuál es la cantidad de pijamas con las que usted cuenta actualmente?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por CANTIDAD DISPONIBLE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NO APLIC A
AMA DE CASA, PENSIONADAS	1	1	7	4	3	1	2	1	0	1
	1,69%	1,69%	11,86%	6,78%	5,08%	1,69%	3,39%	1,69%	0,00%	1,69%
ESTUDIANTES	0	1	3	7	8	2	0	0	0	0
	0,00%	1,69%	5,08%	11,86%	13,56%	3,39%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	0	1	5	5	3	2	0	0	1	0
	0,00%	1,69%	8,47%	8,47%	5,08%	3,39%	0,00%	0,00%	1,69%	0,00%
Total por Columna	1	3	15	16	14	5	2	1	1	1
	1,69%	5,08%	25,42%	27,12%	23,73%	8,47%	3,39%	1,69%	1,69%	1,69%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según CANTIDAD DISPONIBLE



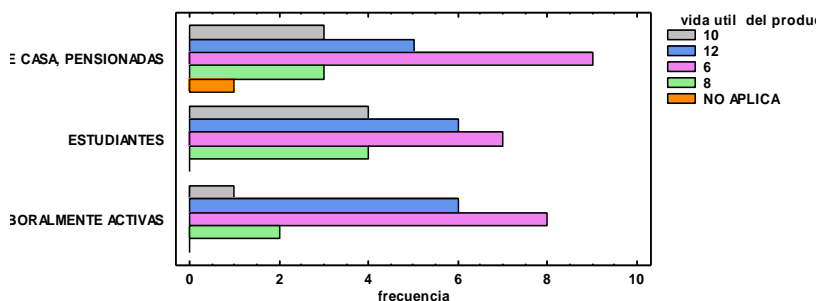
La mayor frecuencia del número de pijamas que generalmente tienen las consumidoras es de 3 a 5 para los diferentes grupos lo que es muy bueno ya que indica frecuencia de compra alta.

4. En meses, ¿Cuánto tiempo cree usted que es la vida útil de una pijama?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por vida útil del producto (meses)

	10	12	6	8	NO APLICA
AMA DE CASA, PENSIONADAS	3	5	9	3	1
	5,08%	8,47%	15,25%	5,08%	1,69%
ESTUDIANTES	4	6	7	4	0
	6,78%	10,17%	11,86%	6,78%	0,00%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	1	6	8	2	0
	1,69%	10,17%	13,56%	3,39%	0,00%
Total por Columna	8	17	24	9	1
	13,56%	28,81%	40,68%	15,25%	1,69%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según vida útil del producto (meses)



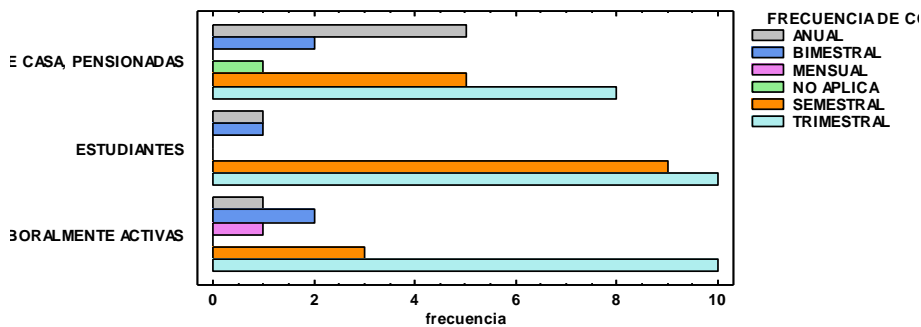
La tiempo de vida útil considerado, es para los diferentes grupos seis meses el más probable, en consecuencia las consumidoras estiman que al menos dos veces al año deben comprar un producto nuevo.

5. ¿Con que frecuencia en el año, compra usted pijama?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por FRECUENCIA DE COMPRA

	ANUAL	BIMESTRAL	MENSUAL	NO APLICA	SEMESTRE	TRIMESTRE
AMA DE CASA, PENSIONADAS	5	2	0	1	5	8
	8,47%	3,39%	0,00%	1,69%	8,47%	13,56%
ESTUDIANTES	1	1	0	0	9	10
	1,69%	1,69%	0,00%	0,00%	15,25%	16,95%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	1	2	1	0	3	10
	1,69%	3,39%	1,69%	0,00%	5,08%	16,95%
Total por Columna	7	5	1	1	17	28
	11,86%	8,47%	1,69%	1,69%	28,81%	47,46%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según FRECUENCIA DE COMPRA



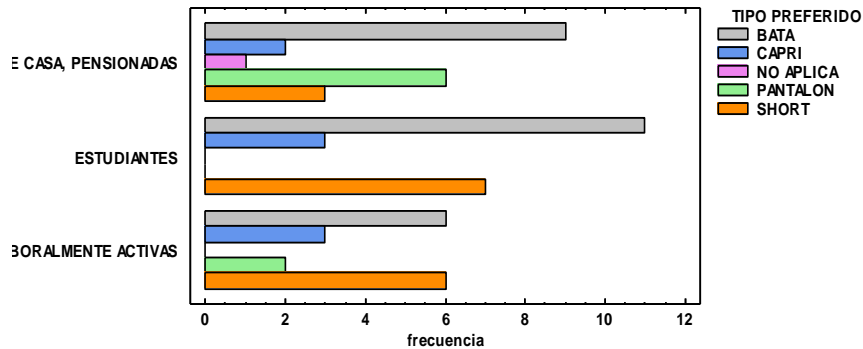
En razón a las respuestas anteriores para los diferentes grupos la frecuencia de compra más probable es trimestral, en segunda opción semestral, estos índices son muy llamativos para la nueva empresa ya que representan un índice de compra alto.

6. ¿Cuál es su estilo o tipo de pijama preferido?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por TIPO PREFERIDO

	BATA	CAPRI	NO APLICA	PANTALON	SHORT	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	9	2	1	6	3	21
	15,25%	3,39%	1,69%	10,17%	5,08%	35,59%
ESTUDIANTES	11	3	0	0	7	21
	18,64%	5,08%	0,00%	0,00%	11,86%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	6	3	0	2	6	17
	10,17%	5,08%	0,00%	3,39%	10,17%	28,81%
Total por Columna	26	8	1	8	16	59
	44,07%	13,56%	1,69%	13,56%	27,12%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según TIPO PREFERIDO



Según la información obtenida la preferencia por estilo del producto varía de un grupo a otro, los grupos conformados por estudiantes tienen una tendencia certera por la bata, y en segundo lugar el short, el capri tiene muy baja preferencia y el pantalón no es usado por este segmento de mercado.

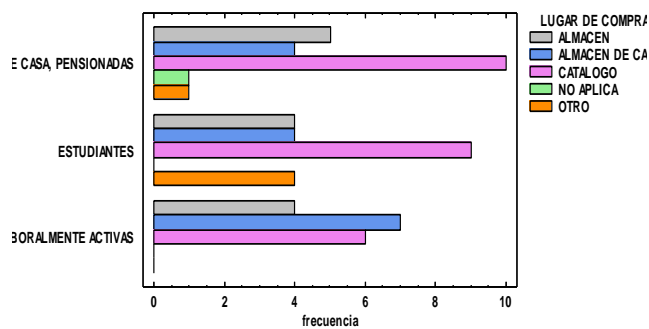
Para las amas de casa y pensionadas aunque la bata es de mayor auge, el pantalón tiene participación significativa en estos grupos. Finalmente para las mujeres profesionales tienen igual preferencia por la bata y el short mientras que el capri y el pantalón ocupan preferencias muy bajas dentro de este segmento.

7. Generalmente, ¿en donde realiza su compra o como lo hace?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por LUGAR DE COMPRA

	ALMACEN	ALMACEN DE CADENA	CATALOGO	NO APLICA	OTRO	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	5	4	10	1	1	21
	8,47%	6,78%	16,95%	1,69%	1,69%	35,59%
ESTUDIANTES	4	4	9	0	4	21
	6,78%	6,78%	15,25%	0,00%	6,78%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	4	7	6	0	0	17
	6,78%	11,86%	10,17%	0,00%	0,00%	28,81%
Total por Columna	13	15	25	1	5	59
	22,03%	25,42%	42,37%	1,69%	8,47%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según LUGAR DE COMPRA



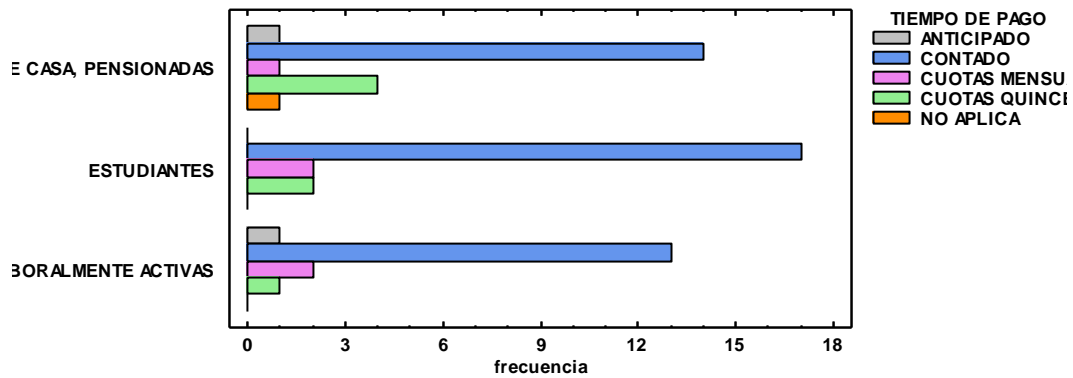
El lugar de compra predilecto de las amas de casa y pensionadas es el catalogo, ya que les brinda la opción de hacer la compra sin salir de su casa, para las estudiante igualmente prefieren este formato de compra por la comodidad de los pagos según la forma como acuerdan con sus vendedores; por otra parte, las profesionales tienen dos formas de compra frecuentes la de almacén de cadena y por catalogo, el primero por las opciones de pago que les ofrece y el segundo por la comodidad del no desplazamiento.

8. ¿Cuánto tiempo tarda en pagar su compra? ¿en qué periodos lo hace?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por TIEMPO DE PAGO

	ANTICIPADO	CONTADO	CUOTAS MENSUALES	CUOTAS QUINCENALES	NO APLICA
AMA DE CASA, PENSIONADAS	1	14	1	4	1
	1,69%	23,73%	1,69%	6,78%	1,69%
ESTUDIANTES	0	17	2	2	0
	0,00%	28,81%	3,39%	3,39%	0,00%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	1	13	2	1	0
	1,69%	22,03%	3,39%	1,69%	0,00%
Total por Columna	2	44	5	7	1
	3,39%	74,58%	8,47%	11,86%	1,69%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según TIEMPO DE PAGO

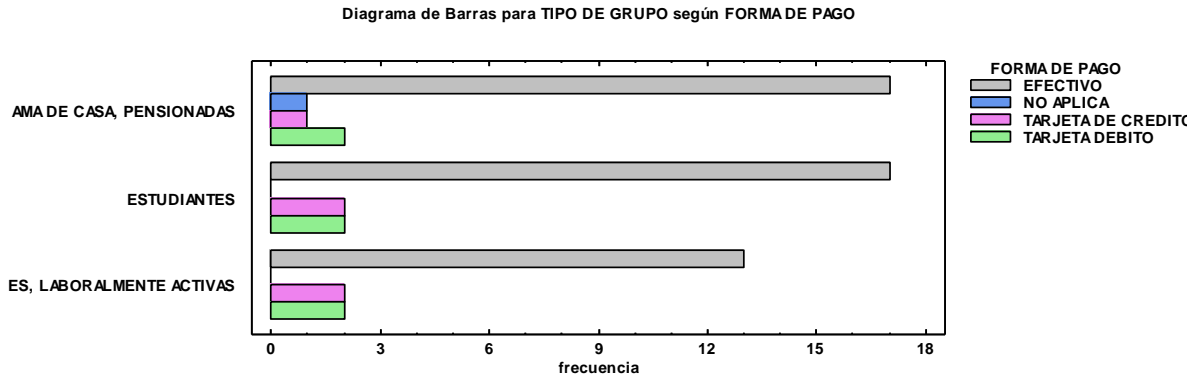


Los tiempos de pago son semejantes, en los tres grupos acostumbran a pagar su compra una vez reciben el producto, o en periodos muy cortos, los pagos por cuotas tiene un porcentaje significativo y se relaciona con el pago por tarjeta de crédito o pactados con los vendedores.

9. ¿Cuál es su forma de pago?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por FORMA DE PAGO

	EFFECTIVO	NO APLICA	TARJETA DE CREDITO	TARJETA DEBITO	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	17	1	1	2	21
	28,81%	1,69%	1,69%	3,39%	35,59%
ESTUDIANTES	17	0	2	2	21
	28,81%	0,00%	3,39%	3,39%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	13	0	2	2	17
	22,03%	0,00%	3,39%	3,39%	28,81%
Total por Columna	47	1	5	6	59
	79,66%	1,69%	8,47%	10,17%	100,00%

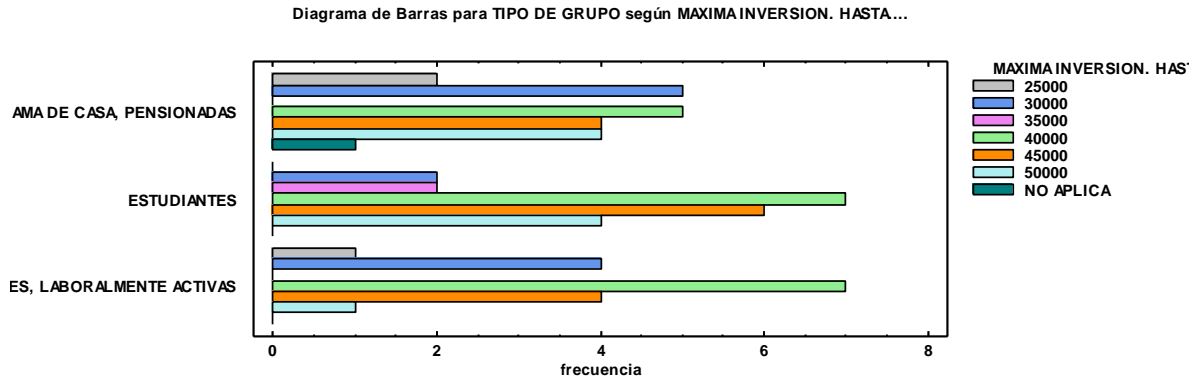


La forma de pago general es en efectivo, sin embargo hay un porcentaje notorio en el uso de tarjetas debito y crédito, lo que puede ser producto de las comodidades de pago que estos medios ofrecen.

10. ¿Cuál es la máxima inversión que usted hace por una pijama?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por MAXIMA INVERSION. HASTA...

	25000	30000	35000	40000	45000	50000	NO APLICA	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	2	5	0	5	4	4	1	21
	3,39%	8,47%	0,00%	8,47%	6,78%	6,78%	1,69%	35,59%
ESTUDIANTES	0	2	2	7	6	4	0	21
	0,00%	3,39%	3,39%	11,86%	10,17%	6,78%	0,00%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	1	4	0	7	4	1	0	17
	1,69%	6,78%	0,00%	11,86%	6,78%	1,69%	0,00%	28,81%
Total por Columna	3	11	2	19	14	9	1	59
	5,08%	18,64%	3,39%	32,20%	23,73%	15,25%	1,69%	100,00%



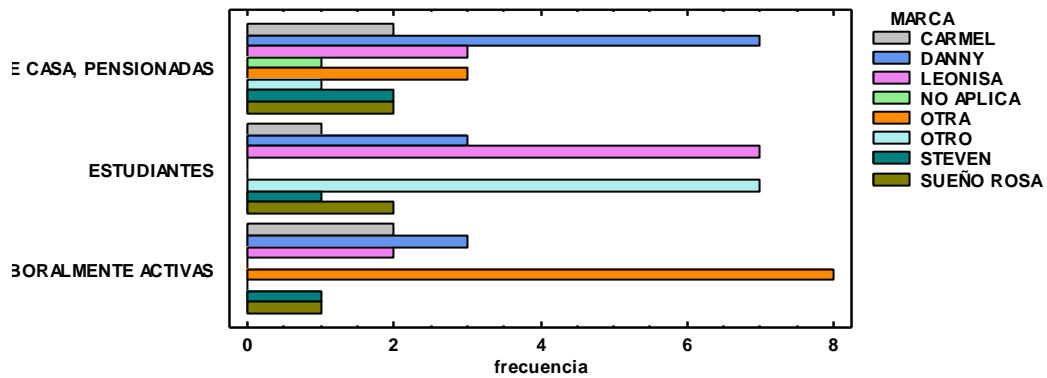
Para las amas de casa el valor que estarían dispuestos a pagar esta entre 30 y 40 mil pesos la mayor frecuencia, para las estudiantes entre 40 y 45 mil pesos lo cual es un indicio de que las mujeres más jóvenes tienen mayor necesidad de vestirse bien y lucir en todo lugar. Las mujeres profesionales tienen una tendencia a pagar 40 mil pesos o más lo cual es razonable por sus condiciones de vida.

11. ¿Qué marca usa de pijama? Su preferida.

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por MARCA

	CARMEL	DANNY	LEONISA	NO APLICA	OTRA	OTRO	STEVEN	SUEÑO ROSA
AMA DE CASA, PENSIONADAS	2	7	3	1	3	1	2	2
	3,39%	11,86%	5,08%	1,69%	5,08%	1,69%	3,39%	3,39%
ESTUDIANTES	1	3	7	0	0	7	1	2
	1,69%	5,08%	11,86%	0,00%	0,00%	11,86%	1,69%	3,39%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	2	3	2	0	8	0	1	1
	3,39%	5,08%	3,39%	0,00%	13,56 %	0,00%	1,69%	1,69%
Total por Columna	5	13	12	1	11	8	4	5
	8,47%	22,03%	20,34%	1,69%	18,64 %	13,56%	6,78%	8,47%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según MARCA



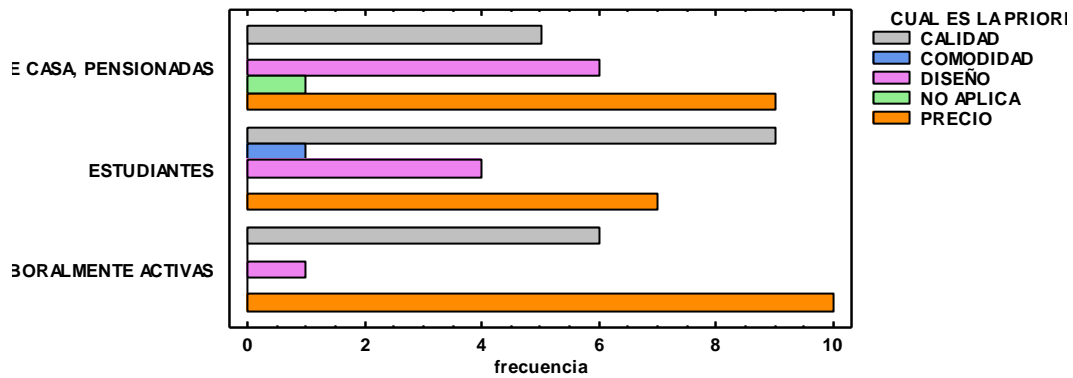
En amas de casa la marca de mayor preferencia es Danny, marca que distribuye por catalogo lo que muestra un mercado potencial amplio, para las estudiantes existe preferencia por Leonisa reconocida marca de prendas intimas, pero existe un porcentaje significativo que se identifican con marcas diversas o que no se identifican con ninguna, casi similar sucede con las mujeres laboralmente activas cuya respuesta más frecuente son otras marcas diversas de bajo reconocimiento en el mercado.

12. A la hora de comprar, ¿Cuál es el criterio más relevante para efectuar su compra?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por CUAL ES LA PRIORIDAD

	CALIDAD	COMODIDAD	DISEÑO	NO APLICA	PRECIO	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	5	0	6	1	9	21
	8,47%	0,00%	10,17%	1,69%	15,25%	35,59%
ESTUDIANTES	9	1	4	0	7	21
	15,25%	1,69%	6,78%	0,00%	11,86%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	6	0	1	0	10	17
	10,17%	0,00%	1,69%	0,00%	16,95%	28,81%
Total por Columna	20	1	11	1	26	59
	33,90%	1,69%	18,64%	1,69%	44,07%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según CUAL ES LA PRIORIDAD



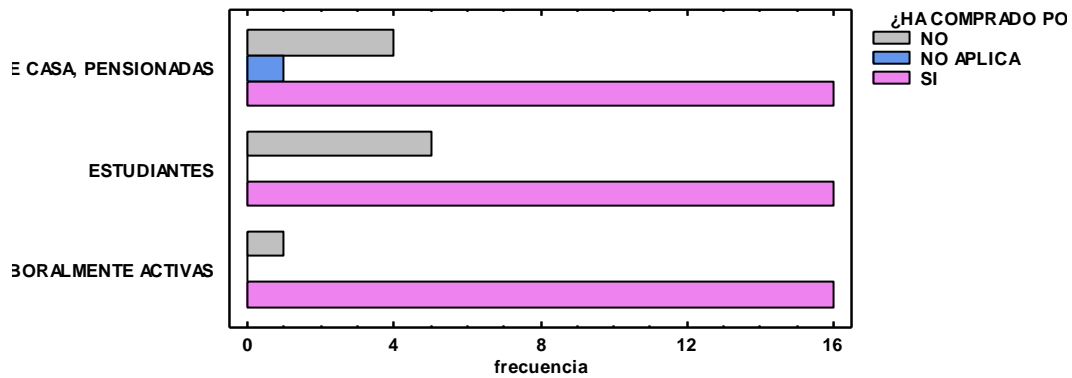
Para amas de casa y pensionadas la variable decisiva es el precio, esta respuesta es razonable con la número 10 en la que fue el grupo que menor inversión está dispuesta a hacer, para las estudiantes la variable decisiva es la calidad y para las mujeres laboralmente activas es definitivamente el precio.

13. ¿Ha comprado por catálogo?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por ¿HA COMPRADO POR CATALOGO?

	NO	NO APLICA	SI	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	4	1	16	21
	6,78%	1,69%	27,12%	35,59%
ESTUDIANTES	5	0	16	21
	8,47%	0,00%	27,12%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	1	0	16	17
	1,69%	0,00%	27,12%	28,81%
Total por Columna	10	1	48	59
	16,95%	1,69%	81,36%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según ¿HA COMPRADO POR CATALOGO?



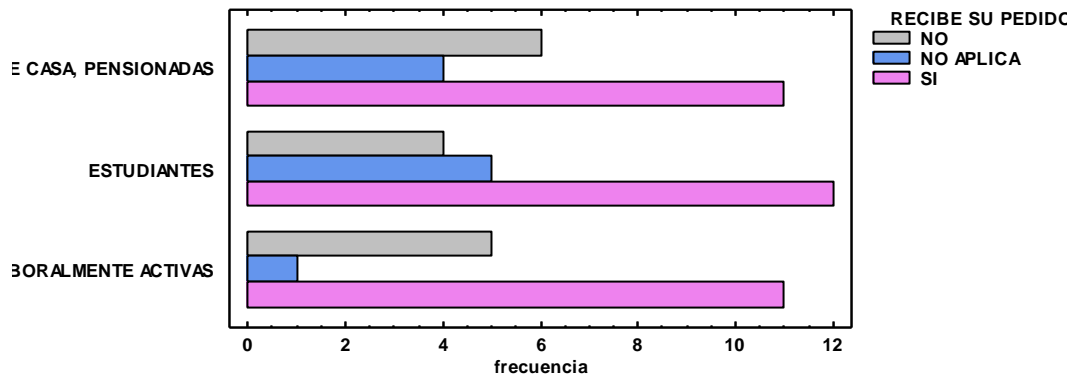
La mayor parte de las mujeres encuestadas han tenido la experiencia de compra por catálogo, esto abre las puertas a la nueva empresa para iniciar con este formato de venta.

14. ¿Recibe su pedido a conformidad?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por RECIBE SU PEDIDO CONFORME

	NO	NO APLICA	SI	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	6	4	11	21
	10,17%	6,78%	18,64%	35,59%
ESTUDIANTES	4	5	12	21
	6,78%	8,47%	20,34%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	5	1	11	17
	8,47%	1,69%	18,64%	28,81%
Total por Columna	15	10	34	59
	25,42%	16,95%	57,63%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según RECIBE SU PEDIDO CONFORME



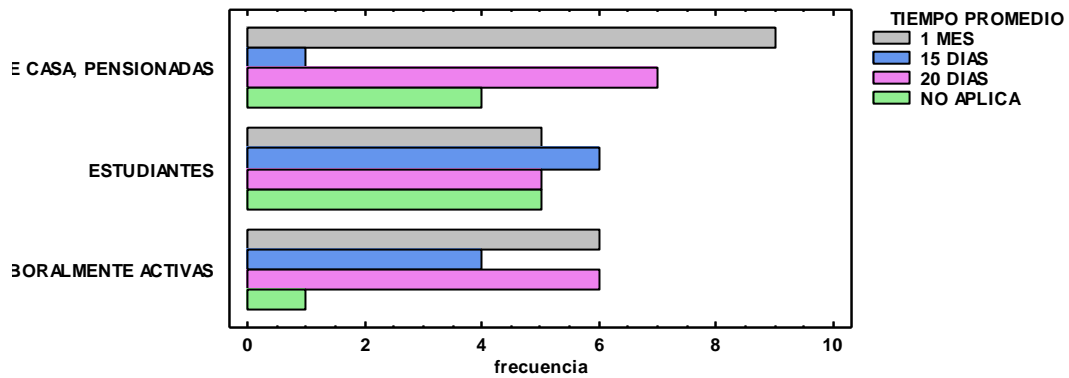
A pesar, que existe un indicador alto de conformidad el de inconformidad es representativo para la nueva empresa ya que encuentra un segmento importante de mercado desatendido.

15. ¿Cuánto es en días el tiempo promedio de espera para recibir su pedido?

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA

	1 MES	15 DIAS	20 DIAS	NO APLICA	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	9	1	7	4	21
	15,25%	1,69%	11,86%	6,78%	35,59%
ESTUDIANTES	5	6	5	5	21
	8,47%	10,17%	8,47%	8,47%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	6	4	6	1	17
	10,17%	6,78%	10,17%	1,69%	28,81%
Total por Columna	20	11	18	10	59
	33,90%	18,64%	30,51%	16,95%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA



Las amas de casa generalmente esperan hasta un mes para recibir su pedido sin ningún problema, las estudiantes tienen respuestas equilibradas y su espera oscila entre 15 días y un mes, las profesionales generalmente esperan entre 15 días y un mes, estos promedios son importantes para definir las estrategias de distribución en las que se cumplan estos tiempos.

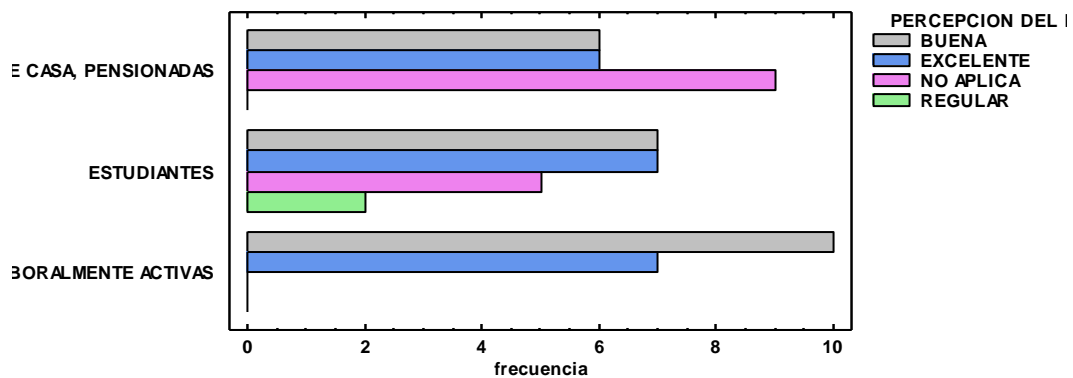
16. ¿Cuál es su percepción del producto?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala.

Tabla de Frecuencias para TIPO DE GRUPO por PERCEPCION DEL PRODUCTO

	BUENA	EXCELENTE	NO APLICA	REGULAR	Total por Fila
AMA DE CASA, PENSIONADAS	6	6	9	0	21
	10,17%	10,17%	15,25%	0,00%	35,59%
ESTUDIANTES	7	7	5	2	21
	11,86%	11,86%	8,47%	3,39%	35,59%
PROFESIONALES, LABORALMENTE ACTIVAS	10	7	0	0	17
	16,95%	11,86%	0,00%	0,00%	28,81%
Total por Columna	23	20	14	2	59
	38,98%	33,90%	23,73%	3,39%	100,00%

Diagrama de Barras para TIPO DE GRUPO según PERCEPCION DEL PRODUCTO



La percepción en general del o los productos recibidos por catálogo es muy buena, para la mayoría de las encuestadas en los diferentes grupos, este indicador muestra que la población tiene confianza en estos formatos de venta y están dispuestos a seguir realizando sus compras de esta forma.

ANEXO 4: Instrumento recolección concluyente

1. Su estrato es_____

2. Su edad está entre:
 - d. 15-24
 - e. 25-34
 - f. 35-44
 - g. 45-54
 - h. 55-60

3. ¿Usa pijama?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Cuál es su lugar o forma de compra más frecuente?
 - a. Almacén de cadena
 - b. Catálogo
 - c. Almacén
 - d. Otro.

5. Si usted compra por catálogo, ¿generalmente recibe su pedido a conformidad?
 - a. Si
 - b. No.

6. Su inversión para comprar pijamas oscila entre el rango de: (miles de pesos)
 - a. 25-30

- b. 30-35
- c. 35-40
- d. Mayor a 40-

7. La marca de su preferencia es:

- a. Danny
- b. Leonisa
- c. Carmel
- d. Steven
- e. Sueño Rosa
- f. Otra
- g. No se identifica con ninguna

8. A la hora de comprar, ¿Cuál es el criterio más relevante para efectuar su compra?

- a. Calidad
- b. Diseño
- c. Precio
- d. Otra ¿Cuál?

9. ¿Cuál es su estilo o tipo de pijama preferido?

- a. Short
- b. Bata
- c. Pantalón
- d. Capri
- e. Otra ¿cuál?

10. ¿Cuál es su tela de preferencia para las pijamas?

- a. Licra
- b. Doble punto

- c. Lanilla
- d. Nativa
- e. Le es indiferente

11. ¿Ha comprado por catálogo?

- a. Si
- b. No

12. ¿Cuál es su percepción del (los) producto(s)?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala.

13. ¿Le gustaría conocer una nueva marca regional?

- a. Si
- b. No.

14. ¿Con que frecuencia en el año, compra usted pijama?

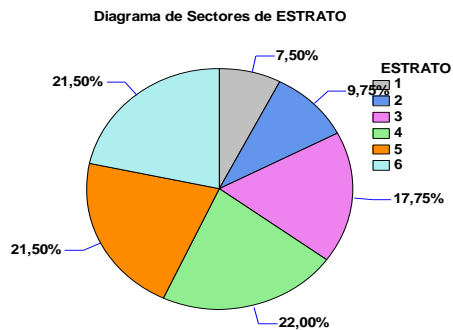
- a. Bimestral
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

15. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se entera de nuevas marcas y productos en el mercado?

- a. Televisión.
- b. Periódico
- c. Internet
- d. Voz a voz
- e. Otro ¿Cuál?

ANEXO 5 Resultados investigación concluyente

16. Su estrato es _____

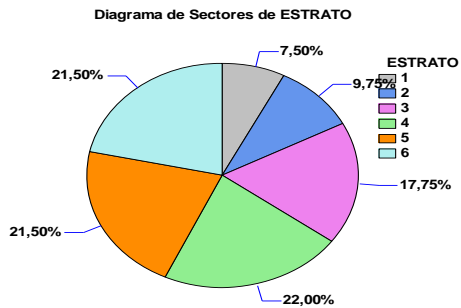


		<i>Frecuencia</i>
<i>Estrato</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>
1	30	0,0750
2	39	0,0975
3	71	0,1775
4	88	0,2200
5	86	0,2150
6	86	0,2150

Se cumplió el objetivo, se encuestaron las posibles consumidoras en proporciones equilibradas a los estratos más representativos.

17. Su edad está entre:

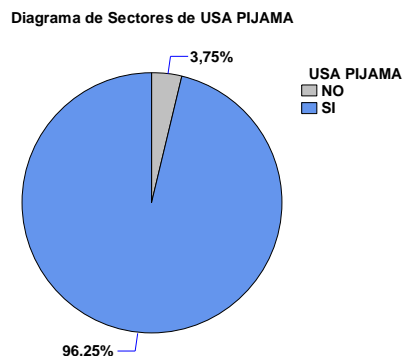
- i. 15-24
- j. 25-34
- k. 35-44
- l. 45-54
- m. 55-60



		Frecuencia
Valor	Frecuencia	Relativa
15-24	112	0,2800
25-34	116	0,2900
35-44	77	0,1925
45-54	51	0,1275
55-60	44	0,1100

Como se había propuesto con los resultados del grupo foco, la población entre 15 y 35 años son una porción más atractiva para el producto ya que tienen mayor frecuencia de compra, por esto se sesgo el número de encuestas a estas edades.

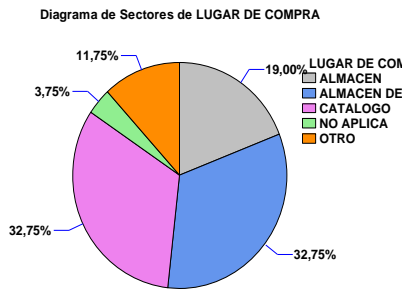
18. ¿Es parte de su vestir diario la pijama o ropa de dormir?



		Frecuencia
Valor	Frecuencia	Relativa
NO	15	0,0375
SI	385	0,9625

Es evidente que la mayor parte del mercado incluye la pijama en su vestuario, y la usa cotidianamente.

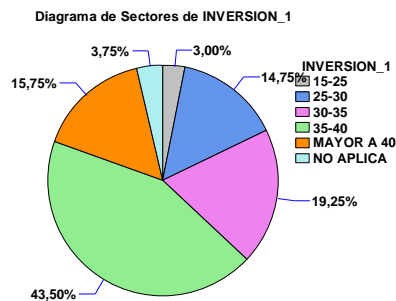
19. ¿Generalmente, en donde realiza la compra de pijamas?



		Frecuencia
Valor	Frecuencia	Relativa
ALMACEN	76	0,1900
ALMACEN DE CADENA	131	0,3275
CATALOGO	131	0,3275
NO APLICA	15	0,0375
OTRO	47	0,1175

El lugar de compra no tiene una tendencia definida, es importante el consumo por catalogo y almacén de cadena; esta información vislumbra mas factibilidad para entrar al mercado puesto que ya existe un habito de compra por catalogo en el mercado objetivo. La respuesta que hace referencia a otro, son compradoras de talleres directos, son fabricantes ó no se identifican con ningún lugar de compra.

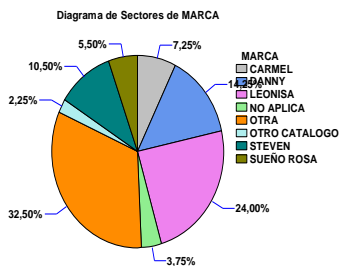
20. ¿A cuánto equivale la inversión que está dispuesta a hacer por una pijama?



		Frecuencia
Valor	Frecuencia	Relativa
15-25	12	0,0300
25-30	59	0,1475
30-35	77	0,1925
35-40	174	0,4350
MAYOR A 40	63	0,1575
NO APLICA	15	0,0375

La tabla de inversiones muestra que el rango de mayor frecuencia está entre \$35000 y \$40000, esta respuesta es clave para definir la estrategia de precios competitivos en el mercado.

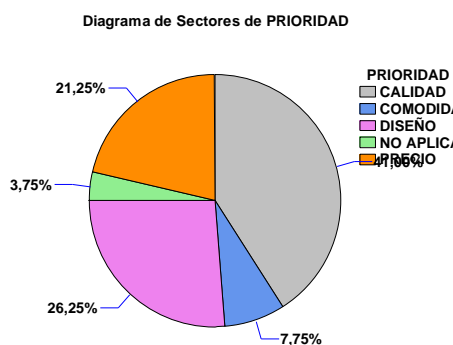
21. ¿Qué marca de pijamas compra con mayor frecuencia?



Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa
CARMEL	29	0,0725
DANNY	57	0,1425
LEONISA	96	0,2400
NO APLICA	15	0,0375
OTRA	130	0,3250
OTRO CATALOGO	9	0,0225
STEVEN	42	0,1050
SUEÑO ROSA	22	0,0550

En lo que refiere a marcas, se identifica un líder inminente en pijamas, Leonisa, es interesante que las marcas seguidoras como son Danny, Steven, Carmel, Sueño Rosa son competencia que distribuye por catalogo, se sigue afianzando la confianza para el formato de venta. Existe un alto porcentaje de población que no se identifica con marcas reconocidas o que generalmente al realizar su compra no presta mayor cuidado a la marca, tienen otras prioridades.

22. ¿Cuál es su prioridad a la hora de elegir una pijama?

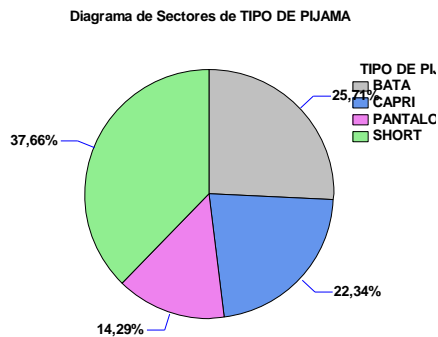


Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa
CALIDAD	164	0,4100
COMODIDAD	31	0,0775
DISEÑO	105	0,2625
NO APLICA	15	0,0375
PRECIO	85	0,2125

La calidad es sin duda la primera variable para determinar si se compra el producto o no, es difícil para el nuevo producto atender esta necesidad ya que el

cliente no tiene contacto físico con la prenda en el momento de la decisión, sin embargo el diseño tiene alto valor para la elección lo que es una ventaja para la nueva empresa que le apunta a competir con diseño.

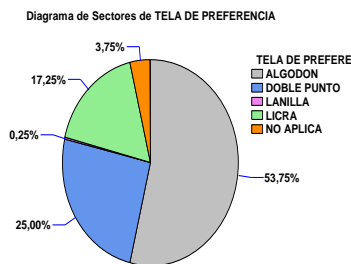
23. ¿Qué tipo de pijama prefiere?



		Frecuencia
Valor	Frecuencia	Relativa
BATA	99	0,2571
CAPRI	86	0,2234
PANTALON	55	0,1429
SHORT	145	0,3766

El estilo de mayor preferencia es el short, teniendo en cuenta que es más juvenil, es un dato que puede estar sesgado por la edad de las encuestadas; sin embargo, existe una distribución parcial entre los diferentes estilos que pretende ofrecer la nueva empresa.

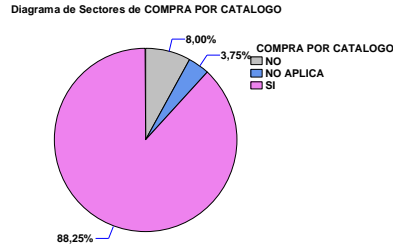
24. ¿Qué tela prefiere usar en sus pijamas?



		Frecuencia
Valor	Frecuencia	Relativa
ALGODON	215	0,5375
DOBLE PUNTO	100	0,2500
LANILLA	1	0,0025
LICRA	69	0,1725
NO APLICA	15	0,0375

La tela de mayor preferencia es algodón, este se relaciona con comodidad.

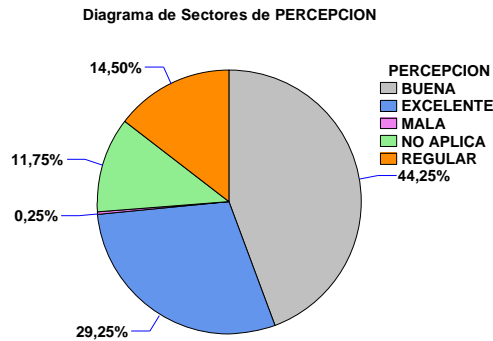
25. ¿Ha comprado alguna vez por catálogo?



	Frecuencia	
Valor	Frecuencia	Relativa
NO	32	0,0800
NO APLICA	15	0,0375
SI	353	0,8825

La mayor parte de la población ha tenido la experiencia de comprar por catalogo, gran ventaja para la nueva empresa.

26. ¿Qué percepción tiene sobre la compra?

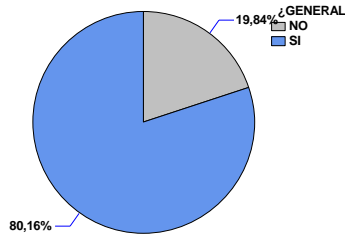


	Frecuencia	
Valor	Frecuencia	Relativa
BUENA	177	0,4425
EXCELENTE	117	0,2925
MALA	1	0,0025
NO APLICA	47	0,1175
REGULAR	58	0,1450

La población en general, tiene un buen concepto sobre la venta por catalogo. Existe cerca de un 15 % a quienes la compra realizada por catálogo no cumplió sus expectativas.

27. ¿Al realizar su compra por catalogo, ha recibido su pedido?

Diagrama de Sectores de ¿GENERALMENTE RECIBE SU PEDIDO ?

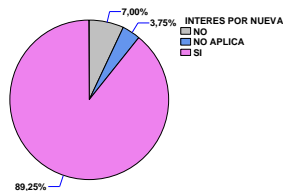


	Frecuencia	
Valor	Frecuencia	Relativa
NO	25	0,1984
SI	101	0,8016

Existe un 19,84% de la población desatendida, que significa para la nueva empresa posible mercado a tender.

28. ¿Estaría interesado en conocer una nueva marca regional?

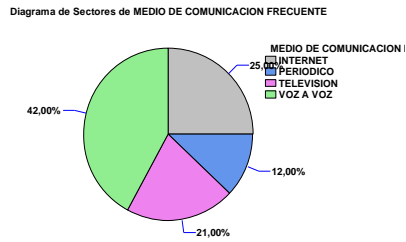
Diagrama de Sectores de INTERES POR NUEVA MARCA



	Frecuencia	
Valor	Frecuencia	Relativa
NO	28	0,0700
NO APLICA	15	0,0375
SI	357	0,8925

De esta respuesta se concluye la disposición de la población en conocer una nueva marca, lo que significa que es factible atrapar nuevos clientes, independiente de los gustos y marcas que generalmente compran.

29. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se entera de nuevas marcas y productos en el mercado?



	<i>Frecuencia</i>	
<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>
INTERNET	100	0,2500
PERIODICO	48	0,1200
TELEVISION	84	0,2100
VOZ A VOZ	168	0,4200

El voz a voz es el mecanismo de mayor impacto para divulgar sobre la existencia de la nueva marca, seguido del internet del cual se puede hacer mayor uso mediante las redes sociales que actualmente tienen gran auge.

ANEXO 6: Análisis de dos variables categóricas.

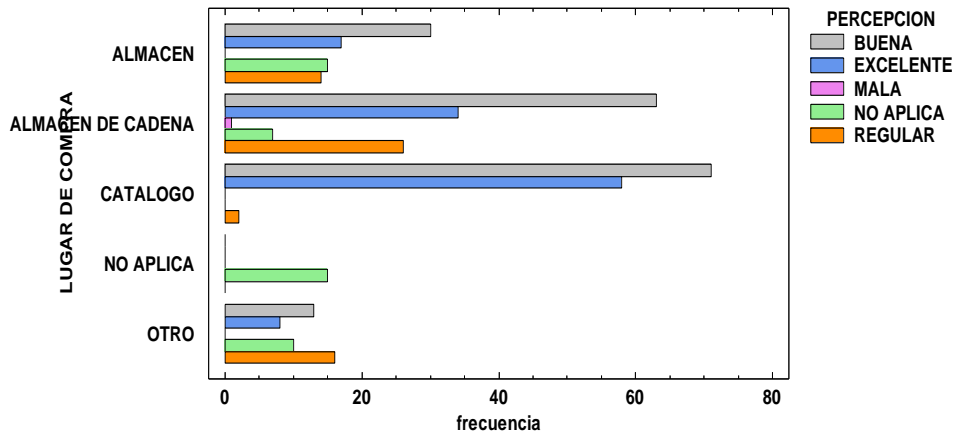
Este análisis al igual que la tabulación de las encuestas realizadas se hace empleando la herramienta de un software estadístico, en este caso STATGRAPHICS, y se hace con el fin de sacar conclusiones de mayor trascendencia del estudio de mercado. Se correlacionan dos preguntas según el interés del analista para medir ciertos comportamientos.

1. Relación entre el lugar de compra y la percepción del producto.

Tabla de Frecuencias para LUGAR DE COMPRA por PERCEPCION

	BUENA	EXCELENTE	MALA	NO APLICA	REGULAR	Total por Fila
ALMACEN	30	17	0	15	14	76
	7,50%	4,25%	0,00%	3,75%	3,50%	19,00%
ALMACEN DE CADENA	63	34	1	7	26	131
	15,75%	8,50%	0,25%	1,75%	6,50%	32,75%
CATALOGO	71	58	0	0	2	131
	17,75%	14,50%	0,00%	0,00%	0,50%	32,75%
NO APLICA	0	0	0	15	0	15
	0,00%	0,00%	0,00%	3,75%	0,00%	3,75%
OTRO	13	8	0	10	16	47
	3,25%	2,00%	0,00%	2,50%	4,00%	11,75%
Total por Columna	177	117	1	47	58	400
	44,25%	29,25%	0,25%	11,75%	14,50%	100,00%

Diagrama de Barras para LUGAR DE COMPRA según PERCEPCION



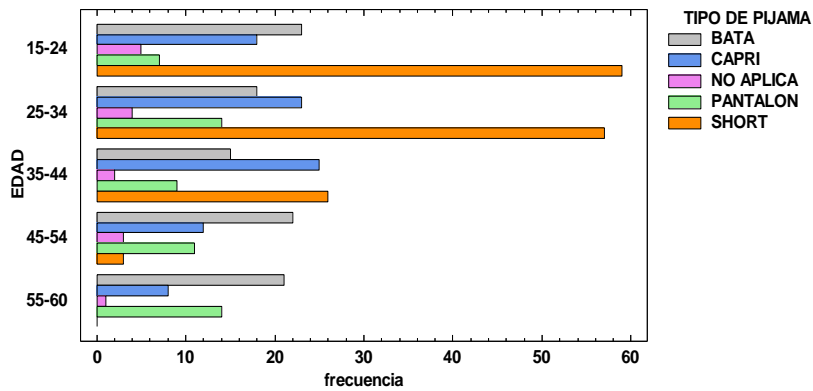
El fin de este análisis fue evidenciar que la población que compra por catalogo tiene una percepción positiva, en lo que refiere al resultado de la compra.

2. Relación entre la edad y el tipo de pijama

Tabla de Frecuencias para EDAD por TIPO DE PIJAMA

	BATA	CAPRI	NO APLICA	PANTALON	SHORT	Total por Fila
15-24	23	18	5	7	59	112
	5,75%	4,50%	1,25%	1,75%	14,75%	28,00%
25-34	18	23	4	14	57	116
	4,50%	5,75%	1,00%	3,50%	14,25%	29,00%
35-44	15	25	2	9	26	77
	3,75%	6,25%	0,50%	2,25%	6,50%	19,25%
45-54	22	12	3	11	3	51
	5,50%	3,00%	0,75%	2,75%	0,75%	12,75%
55-60	21	8	1	14	0	44
	5,25%	2,00%	0,25%	3,50%	0,00%	11,00%
Total por Columna	99	86	15	55	145	400
	24,75%	21,50%	3,75%	13,75%	36,25%	100,00%

Diagrama de Barras para EDAD según TIPO DE PIJAMA



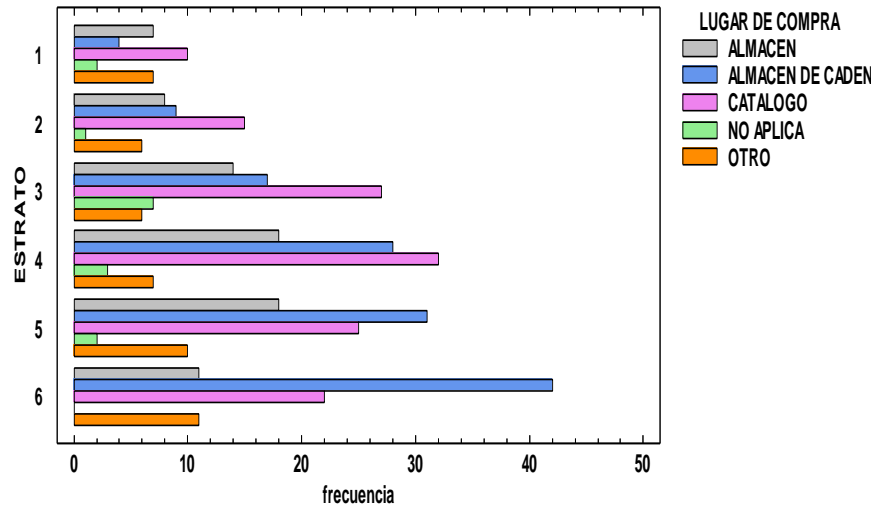
En las edades de 15-34 la preferencia absoluta es por la pijama tipo short, de 35 a 44 la tenencia es hacia la bata, el capri y el pantalón son estables en todas las edades. Este es un buen indicador para elegir diseños.

3. Relación entre el estrato y el lugar de compra.

Tabla de Frecuencias para ESTRATO por LUGAR DE COMPRA

	ALMACEN	ALMACEN DE CADENA	CATALOGO	NO APLICA	OTRO
1	7	4	10	2	7
	1,75%	1,00%	2,50%	0,50%	1,75%
2	8	9	15	1	6
	2,00%	2,25%	3,75%	0,25%	1,50%
3	14	17	27	7	6
	3,50%	4,25%	6,75%	1,75%	1,50%
4	18	28	32	3	7
	4,50%	7,00%	8,00%	0,75%	1,75%
5	18	31	25	2	10
	4,50%	7,75%	6,25%	0,50%	2,50%
6	11	42	22	0	11
	2,75%	10,50%	5,50%	0,00%	2,75%
Total por Columna	76	131	131	15	47
	19,00%	32,75%	32,75%	3,75%	11,75%

Diagrama de Barras para ESTRATO según LUGAR DE COMPRA



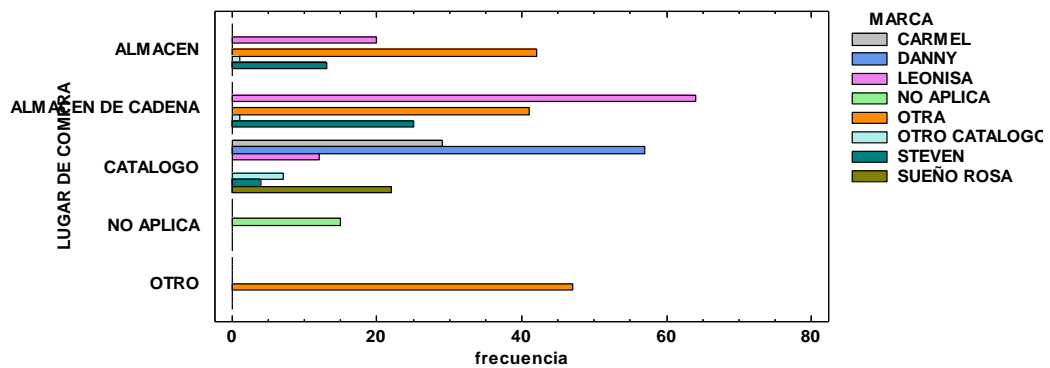
En esta se evidencia un comportamiento lineal en la compra en almacenes de cadena, a mayor estrato mayor es la frecuencia en este lugar; el catalogo tiene un comportamiento normal, es decir que su mayor auge es en los estratos 3,4,5 en los extremos aunque tiene buena influencia es mucho menor que en los anteriores; los almacenes pequeños tienen presencia significativa y estable en todos los estratos.

4. Relación entre lugar de compra y marca.

Tabla de Frecuencias para LUGAR DE COMPRA por MARCA

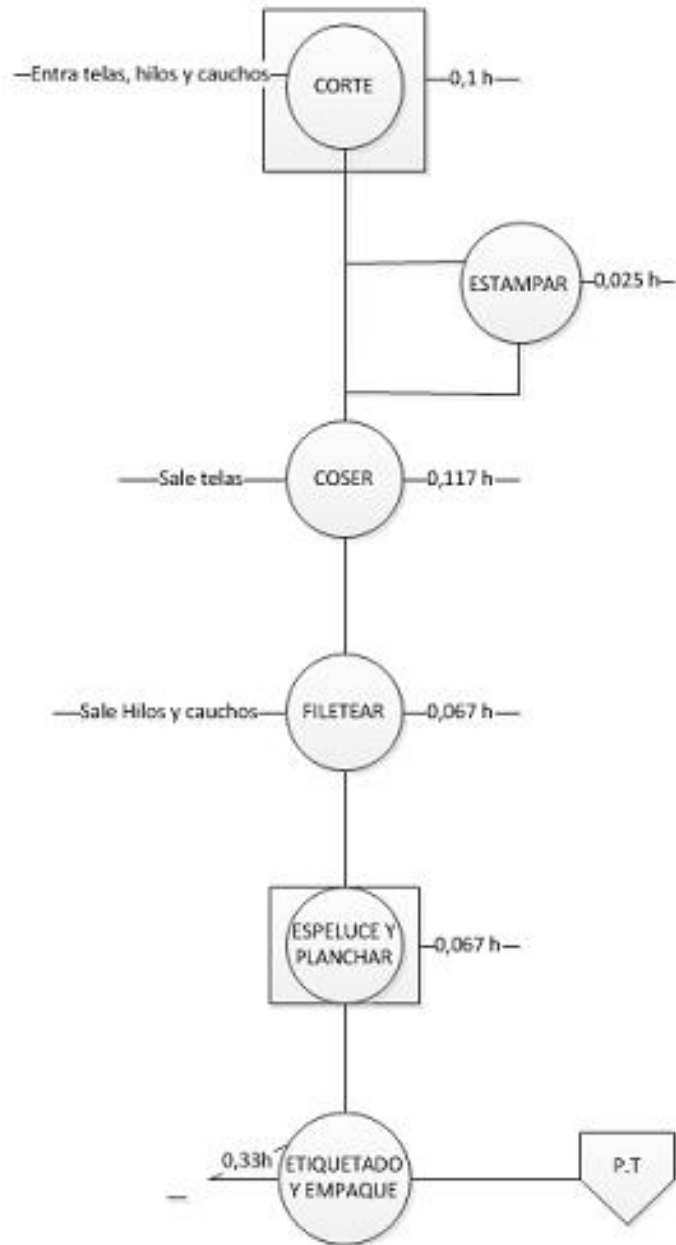
	CARMEL	DANNY	LEONISA	NO APLICA	OTRA	OTRO CATALOGO	STEVEN	SUEÑO ROSA	Total por Fila
ALMACEN	0	0	20	0	42	1	13	0	76
	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	10,50%	0,25%	3,25%	0,00%	19,00%
ALMACEN DE CADENA	0	0	64	0	41	1	25	0	131
	0,00%	0,00%	16,00%	0,00%	10,25%	0,25%	6,25%	0,00%	32,75%
CATALOGO	29	57	12	0	0	7	4	22	131
	7,25%	14,25%	3,00%	0,00%	0,00%	1,75%	1,00%	5,50%	32,75%
NO APLICA	0	0	0	15	0	0	0	0	15
	0,00%	0,00%	0,00%	3,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,75%
OTRO	0	0	0	0	47	0	0	0	47
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,75%	0,00%	0,00%	0,00%	11,75%
Total por Columna	29	57	96	15	130	9	42	22	400
	7,25%	14,25%	24,00%	3,75%	32,50%	2,25%	10,50%	5,50%	100,00 %

Diagrama de Barras para LUGAR DE COMPRA según MARCA



De este análisis se concluye que el líder Leonisa tiene su fuerte en de ventas en almacén de cadena, el líder en venta por catalogo es Danny.

ANEXO 7: Diagrama de flujo.





ANEXO 10: Estructura salarial.


COSTO EN MILES (\$)									
CARGO	BASE	GERENTE	OPERARIO	JEFE OPERATIVO	SECRETAR	DISEÑADO	CONTADOR	SERVICIOS VARIOS	DESPACHO E INVENTARIO
	566,7	1000	566,7	800	566,7	400	283,35	566,7	566,7
Auxilio transporte	67,8	120	67,8	96	67,8	48	33,9	67,8	67,8
Vacaciones	23,613	41,7	23,613	74,7	23,613	37,35	11,8065	23,613	23,613
Cesantías	52,875	93,35	52,875	74,7	52,875	37,35	26,4375	52,875	52,875
Interés de Cesantías	6,345	11,2	6,345	0,008	6,345	0,004	3,1725	6,345	6,345
Prima de servicios	52,875	93,35	52,875	9	52,875	4,5	26,4375	52,875	52,875
Dotación	12,5	0	12,5	0	12,5	0	6,25	12,5	12,5
Salud	48,2	85	48,2	68	48,2	34	24,1	48,2	48,2
Pensión	68	120	68	96	68	48	34	68	68
Riesgos profesionales	3	5,25	3	4,2	3	2,1	1,5	3	3
ICBF	17	30	17	24	17	12	8,5	17	17
SENA	11,335	20	11,335	16	11,335	8	5,6675	11,335	11,335
CAJA COMPENSACION	22,7	40	22,7	32	22,7	16	11,35	22,7	22,7
		659,85	386,243	494,608	386,243	247,304	193,121	386,243	386,243
TOTALES		1659,85	952,943	1294,60	952,943	647,304	476,471	952,943	952,943

FUENTE: Autoras.


ANEXO 11: Manual de funciones


	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO	Junta directiva
CARGOS A SUPERVISAR	Todos los de la empresa
PERFIL	Persona activa, comprometida, con gran habilidad de comunicación y buenas relaciones sociales y con aptitud para trabajar en equipo
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en administración de empresas, Ingeniería industrial y carreras afines • Dos años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades • Ser un líder en el proceso de planeación de estrategias de la organización, para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Contribuir al desarrollo de la empresa, detectando de manera oportuna las dificultades y dar pronta solución a estas. • Encargarse de la contratación y despido del personal. • Tomar la decisión de cuando un nuevo producto ingresa al mercado. • Promover el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa • Tramitar los recursos necesarios para el mantenimiento y mejoramiento del área de trabajo. • Se encarga de buscar proveedores alternativos que puedan suministrar las mismas materias primas en mejores condiciones de calidad y costos que los actuales. • Conservar el contacto con proveedores para así poder analizar la calidad, condiciones de servicio, precio y pago. • Establecer los riesgos medioambientales poniendo en marcha soluciones con vista a asegurar la seguridad del personal, la higiene y el medio ambiente. • Gestionar compras de materias primas y demás insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa.


	SECRETARIA
JEFE INMEDIATO	Gerente general
CARGOS A SUPERVISAR	Ninguno
PERFIL	<p>Persona activa, con gran habilidad de comunicación y buenas relaciones sociales y con gran sentido de puntualidad y orden. Buen manejo de herramientas computacionales.</p>
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnóloga en secretariado general, gestión empresarial, y carreras afines
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos. • Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente para que todos estén informados y desarrollar bien el trabajo asignado. • Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable • Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos. • Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por los jefes. • Mantener la documentación requerida al día y en impecable estado. • Mantener al día los estados de la empresa, en lo que refiere a cuentas por pagar, cuentas por cobrar y agilizar estos trámites.

	OPERARIO
JEFE INMEDIATO	JEFE DE OPERACIONES
CARGOS A SUPERVISAR	Ninguno
PERFIL	Persona activa, responsable, independiente y con gran sentido de puntualidad.
REQUISITOS	Experiencia de mínimo 1 año en cargos similares
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el perfecto funcionamiento, además de operar eficaz y eficientemente los equipos de la empresa. • Cumplir con las normas de calidad en la producción. • Reportar informes mensuales respecto al estado de las materias primas almacenadas. • Crear un producto de buena calidad, que satisfaga las necesidades del cliente. • Verificar que las materias primas adquiridas estén en buenas condiciones. • Realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria de la empresa, para así evitar el deterioro de la misma.

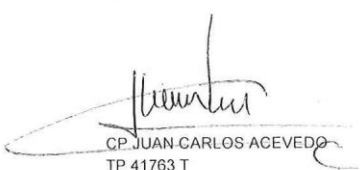
	JEFE DE OPERACIONES
JEFE INMEDIATO	GERENTE
CARGOS A SUPERVISAR	OPERARIOS
PERFIL	Persona activa, responsable, gran sentido de puntualidad, habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de mínimo 1 año en cargos similares • Ingeniero industrial • Tecnólogo en ingeniería de procesos • Carreras afines
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las condiciones optimas del producto • Velar por que se cumplan los estándares de calidad. • Hacer reportes periódicos a la dirección del estado de la producción. • Hacer veeduría permanente de la producción y propuestas de mejora en cada caso. • Realizar inspección y verificación desde el inicio del proceso hasta el empaque final.

	CONTADOR
JEFE INMEDIATO	GERENTE
CARGOS A SUPERVISAR	NINGUNO
PERFIL	Persona responsable, gran sentido de puntualidad, con gran sentido de ética profesional.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de mínimo 1 año en cargos similares • TITULO PROFESIONAL CONTADOR
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los libros o registros de contabilidad de La empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. • Examinar y evaluar los resultados de la gestión con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los genero apegados a una ética del ejercicio profesional. • Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras. • Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a la empresa, sus planes y cumplimientos de metas.

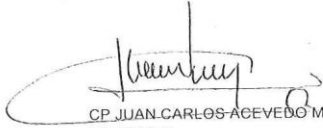
	<p style="text-align: center;">JEFE DE DESPACHOS E INVENTARIO</p>
<p>JEFE INMEDIATO</p>	<p>JEFE DE OPERACIONES</p>
<p>CARGOS A SUPERVISAR</p>	<p>NINGUNO</p>
<p>PERFIL</p>	<p>Persona responsable, gran sentido de puntualidad, con gran sentido de ética profesional, con amplia habilidad de comunicación y orden.</p>
<p>REQUISITOS</p>	<p>Bachiller</p>
<p>FUNCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar despachos completos y en tiempos estipulados. • Mantener el orden dentro del almacén • Mantener la documentación al día en lo que refiere a entradas y salidas de producto terminado. • Hacer reportes oportunos de las necesidades del almacén. • Verificar que los despachos se hagan en referencias y tallas solicitadas.

	VENDEDOR
JEFE INMEDIATO	NINGUNO
CARGOS A SUPERVISAR	NINGUNO
PERFIL	Persona activa, responsable, honestas, puntuales, organizadas, con grandes habilidades de comunicación, Personas con conocimientos en ventas, estrategias comerciales, atención de clientes.
REQUISITOS	Bachiller
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar a nuevos clientes y presentar ofertas comerciales. • Vender los productos de la empresa. • Asesorar a los clientes durante el proceso de venta y post-venta. • Realizar seguimiento a la cartera y efectuar los cobros de la misma. • Vender y ofrecer el producto fabricado de una manera cordial al cliente. • Informar oportunamente y en fechas acordadas los pedidos a realizar. • Realizar labores de cobranza. • Mostrar una imagen favorable de la empresa. • Atender quejas o reclamos de los clientes y documentarlas a la dirección de la empresa. • Emitir los pedidos de compra en el plazo al igual que realizar el pago oportuno de las cuentas.






ANEXO 12: Balances iniciales

<u>SUEÑO DE ANGEL SAS</u>		
<u>NIT 900.563.234-7</u>		
<u>BALANCE GENERAL 18 OCTUBRE DE 2012</u>		
ACTIVO		OCTUBRE 2.012
CORRIENTE		
CAJA Y EFECTIVO	\$	5.000.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	5.000.000,00
OTROS ACTIVOS		
ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$	-
ACTIVOS FIJOS		
BIENES INMUEBLES	\$	-
TOTAL ACTIVO FIJO	\$	-
TOTAL ACTIVO	\$	5.000.000,00
PASIVO		
PROVEEDORES	\$	-
SUB-TOTAL PASIVO	\$	-
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	\$	5.000.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	-
SUB-TOTAL PATRIMONIO	\$	5.000.000,00
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$	5.000.000,00
MARIEL SILDANA VARGAS DURAN C.C. 1.096.950.128 de Malaga		CP. JUAN CARLOS ACEVEDO TP 41763 T CONTADOR

SUEÑO DE ANGEL SAS
NIT 900.563.234-7
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (INICIACION)

		OCTUBRE
		2.012
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		
VENTAS	\$	-
OTROS INGRESOS	\$	-
INGRESOS	\$	-
MENOS:		
COSTOS		\$0,00
UTILIDAD OPERACIONAL		\$0,00
GASTOS GENERALES		
GASTOS FINANCIEROS		\$0,00
GASTOS VARIOS		\$0,00
TOTAL GASTOS GENERALES	\$	-
UTILIDAD BRUTA	\$	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	-
MARIEL SILDANA VARGAS DURAN C.C. 1.096.950.128 de Malaga		CP. JUAN CARLOS ACEVEDO M TP. 41763 F CONTADOR

ANEXO 13: Registro único tributario

 DIAN <small>Departamento de Ingresos y Aduanas</small>	Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal	001	
Espacio reservado para la DIAN 		2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscrición 4. Número de formulario 14181758606  <small>(415)7707212489984(8020)0000014181758606</small>	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 5 6 3 2 3 4		6. DV: 7	
12. Dirección seccional: Ingresos y Aduanas de Bucaramanga		14. Buzón electrónico: (4)	
IDENTIFICACION			
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1	
26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición:		28. País:	
29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social: SUEÑO DE ANGEL S.A.S.			
36. Nombre comercial: SUEÑO DE ANGEL			
37. Sigla:			
UBICACION			
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Santander	
40. Ciudad/Municipio: Bucaramanga		0 0 1	
41. Dirección: CL 30 25 28			
42. Correo electrónico: marielsildana@hotmail.com		43. Apartado aéreo:	
44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:	
CLASIFICACION			
Actividad económica		Ocupación	
46. Código: 5 2 6 9		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 1 0 1 7	
48. Código: 5 2 3 3		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 1 0 1 7	
50. Código: 1 2		51. Código:	
52. Número establecimiento:		53. Código: 5 7 9 1 1 4	
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena			
Usuarios aduaneros		Exportadores	
54. Código:		55. Forma: <input type="checkbox"/>	
56. Tipo:		Servicio:	
57. Modo:		1 2 3	
58. CPC:		59. Anexo: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
60. No. de Folios: 6		61. Fecha: 2 0 1 2 1 0 1 9	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004.			
Firma del cliente: 		Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 	
984. Nombre: RODRIGUEZ FUENTES MARIA CECILIA		985. Cargo: Facultador III	

Fecha generación documento PDF: 19-10-2012 12:04:23PM

ANEXO 14: Registro cámara de comercio.

No. 10440454



CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE SOCIEDADES POR ACCIONES SIMP
SUEÑO DE ANGEL S.A.S.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A

MATRICULA: 05-248503-16 DEL 2012/10/18
NOMBRE: SUEÑO DE ANGEL S.A.S.
NIT: 900563234-7

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 30 # 25 - 28
DOMICILIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO1: 6452361
CELULAR : 3124979145
EMAIL : marielsildana@hotmail.com

NOTIFICACION JUDICIAL
DIRECCION: CALLE 30 # 25 - 28
DOMICILIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
TELEFONO1: 6452361
CELULAR : 3124979145
EMAIL : marielsildana@hotmail.com

CONSTITUCION: QUE POR DOCUM PRIVADO DE 2012/10/15 DE ASAMBLEA GRAL
ACCIONISTAS INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2012/10/18 BAJO EL No
106232 DEL LIBRO 9 , SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA SUEÑO DE ANGEL S.A.S.

C E R T I F I C A

VIGENCIA ES: INDEFINIDA

C E R T I F I C A

OBJETO SOCIAL: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCION DEL 15/10/2012, ANTES
CITADO CONSTA: ARTICULO CINCO.- OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO
REALIZAR POR SÍ MISMA, POR INTERMEDIO DE TERCEROS O ASOCIADA A TERCEROS, LAS
SIGUIENTES OPERACIONES: CUALQUIER ACTIVIDAD RELACIONADA CON LA CONCEPCIÓN,
DISEÑO, FABRICACIÓN, IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TODO TIPO
DE PRENDAS DE VESTIR Y ACCESORIOS EN GENERAL PARA EL MERCADO NACIONAL E
INTERNACIONAL. LA SOCIEDAD PODRÁ EN GENERAL REALIZAR TODA CLASE DE ACTOS O
CONTRATOS NECESARIOS O PERTINENTES PARA LOS FINES SOCIALES, ARRENDAR
ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES PARA SU EXPLOTACIÓN Y DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES
ANTES ENUMERADAS Y CUYA FINALIDAD SEA EJERCER LOS DERECHOS O CUMPLIR LAS
OBLIGACIONES LEGALES, CONTRACTUALES O COMERCIALES DERIVADAS DE LA EXISTENCIA Y
ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD; LA SOCIEDAD PODRÁ HACER EN SU PROPIO NOMBRE O POR
CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS, TODA CLASE DE OPERACIONES
COMERCIALES, CIVILES, INDUSTRIALES O FINANCIERAS SOBRE BIENES MUEBLES O
INMUEBLES Y CONSTITUIR CUALQUIER CLASE DE GRAVÁMENES SOBRE ESTOS, CELEBRAR
CONTRATOS CIVILES O ADMINISTRATIVOS CON PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS SEAN
ESTAS DE DERECHO PRIVADO O DE DERECHO PÚBLICO, EFECTUAR OPERACIONES DE
PRÉSTAMOS DANDO O RECIBIENDO GARANTÍAS REALES O PERSONALES INCLUSIVE
HIPOTECARIAS, GIRAR, ENDOSAR, DESCONTAR INSTRUMENTOS NEGOCIABLES, ADQUIRIR Y
NEGOCIAR CRÉDITOS DE CUALQUIER ÍNDOLE; CONFORMAR UNIONES TEMPORALES O
CONSORCIOS CON PERSONAS NATURALES Y/O JURÍDICAS EN LOS TÉRMINOS DESCRITOS EN LA
LEY. EN GENERAL LA EMPRESA PODRÁ REALIZAR TODA ACTIVIDAD LÍCITA INDETERMINADA
(LEY 1258 DE 2008). SUEÑO DE ANGEL S.A.S PODRÁ PARTICIPAR COMO SOCIA EN
SOCIEDADES CUYO OBJETO SOCIAL FUERE IGUAL, SIMILAR, CONEXO O COMPLEMENTARIO DE
LAS ACTIVIDADES INDICADAS EN SU OBJETO SOCIAL.

C E R T I F I C A

CAPITAL	NRO. ACCIONES	VALOR NOMINAL
CAPITAL AUTORIZADO : \$100.000.000	50.000	\$2.000,00

SUEÑO DE ANGEL S.A.S.

PAGINA 2

CAPITAL SUSCRITO	:	\$5.000.000	2.500	\$2.000,00
CAPITAL PAGADO	:	\$5.000.000	2.500	\$2.000,00

C E R T I F I C A

REPRESENTACION LEGAL: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCION DEL 15/10/2012, ANTES CITADO CONSTA: ARTICULO VEINTITRES.- GERENTE: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE Y SERA DESIGNADO POR LA ASAMBLEA DE SOCIOS PARA PERÍODOS DE UN (1) AÑO, REELEGIBLES INDEFINIDAMENTE Y REMOVIBLES LIBREMENTE POR ELLA EN CUALQUIER TIEMPO. ARTICULO VENTICUATRO.- REPRESENTACION LEGAL: EL GERENTE, ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD PARA TODOS LOS EFECTOS.

C E R T I F I C A

QUE POR DOCUM PRIVADO DE 2012/10/15 DE ASAMBLEA GRAL ACCIONISTAS INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2012/10/18 BAJO EL No 106232 DEL LIBRO 9, CONSTA:

CARGO	NOMBRE
GERENTE	VARGAS DURAN MARIEL SILDANA
	DOC. IDENT. C.C. 1096950128

C E R T I F I C A

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCION DEL 15/10/2012, ANTES CITADO CONSTA: ARTICULO VENTICINCO.- FUNCIONES: EL GERENTE ES UN MANDATARIO CON REPRESENTACIÓN, INVESTIDO DE FUNCIONES EJECUTIVAS Y ADMINISTRATIVAS Y COMO TAL, TIENE A SU CARGO LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD, LA GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA, LA RESPONSABILIDAD DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA, LA COORDINACIÓN Y LA SUPERVISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, LAS CUALES CUMPLIRÁ CON ARREGLO A LAS NORMAS DE ESTOS ESTATUTOS Y A LAS DISPOSICIONES LEGALES, Y CON SUJECCIÓN A LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS, CON ATRIBUCIONES EN CUANTÍA MÁXIMA DE MIL (1.000) SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES, SUMAS MAYORES NECESITAN AUTORIZACIÓN DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS. ADEMÁS DE LAS FUNCIONES GENERALES ANTES INDICADAS, CORRESPONDE AL GERENTE: A.- REALIZAR Y CELEBRAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS QUE TIENDAN A CUMPLIR LOS FINES DE LA SOCIEDAD SEGÚN SUS ATRIBUCIONES. B.- EJECUTAR Y HACER CUMPLIR LOS ACUERDOS Y DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL Y DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS. C.- NOMBRAR Y REMOVER LIBREMENTE A LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD. D.- CITAR A LA ASAMBLEA DE SOCIOS CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO O CONVENIENTE, Y MANTENERLA ADECUADA Y OPORTUNAMENTE INFORMADA SOBRE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES; SOMETER A SU CONSIDERACIÓN LOS BALANCES DE PRUEBA Y LOS DEMÁS ESTADOS FINANCIEROS DESTINADOS A LA ADMINISTRACIÓN, Y SUMINISTRARLE TODOS LOS INFORMES QUE ELLA LE SOLICITE EN RELACIÓN CON LA SOCIEDAD Y CON SUS ACTIVIDADES. E.- PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, EN SU REUNIÓN ORDINARIA, EL INFORME SOBRE LA FORMA COMO HAYA LLEVADO A CABO SU GESTIÓN Y SOBRE LAS MEDIDAS CUYA ADOPCIÓN RECOMIENDE A LA ASAMBLEA GENERAL. F.- CELEBRAR CONTRATOS DE MUTUO CON LA PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS. G.- LAS DEMÁS QUE LE CONFIEREN ESTOS ESTATUTOS O LA LEY.

C E R T I F I C A

MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 248505 DEL 2012/10/18
 NOMBRE: SUEÑO DE ANGEL
 ULTIMO AÑO RENOVADO: 2012
 FECHA DE RENOVACION: 2012/10/18
 DIRECCION COMERCIAL: CALLE 30 # 25 - 28
 DOMICILIO: BUCARAMANGA - SANTANDER
 TELEFONO: 6452361

NO APARECE INSCRIPCION POSTERIOR DE DOCUMENTOS QUE MODIFIQUE LO ANTES ENUNCIADO
 EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2012/10/19 14:02:07 - REFERENCIA OPERACION 5183347

SUEÑO DE ANGEL S.A.S.

QUE POR INTERMEDIO DEL CENTRO DE ATENCION EMPRESARIAL CAE, SE HA REMITIDO A LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DEL DOMICILIO DE SU ESTABLECIMIENTO, LA INFORMACION RELATIVA AL MATRICULADO PARA SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

ASI MISMO SE SURTIÓ NOTIFICACION DE LA APERTURA DE SU(S) ESTABLECIMIENTO(S) DE COMERCIO ANTE LA SECRETARIA DE PLANEACION DEL MUNICIPIO DEL DOMICILIO DE SU ESTABLECIMIENTO.

DE IGUAL FORMA SE COMUNICO A LAS SECRETARIAS DE SALUD, GOBIERNO DEL CITADO ENTE TERRITORIAL Y AL CUERPO DE BOMBEROS DEL MUNICIPIO DEL DOMICILIO DE SU ESTABLECIMIENTO.

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE CONCEPTOS FAVORABLES DE USO DE SUELO, NORMAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD.



ANEXO 15: Proyección cif variables.

VALOR EN MILES													
MATERIA		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cartabon	1	3,0											
Tijeras	5	15,0											
Alfileres	100	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Agujas	15	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Marquilla	70/unid	16,2	18,1	20,3	22,8	25,5	28,6	31,9	35,8	40,0	44,9	50,3	56,3
Bolsa	120/unid	27,7	31,1	34,8	39,0	43,7	49,0	54,7	61,3	68,6	76,9	86,2	96,5
Etiqueta	90/unid	20,8	23,3	26,1	29,3	32,8	36,7	41,0	46,0	51,5	57,7	64,6	72,4
Tizas	10	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
TOTAL		91,68	81,52	90,2	100	110,9	123,2	136,6	152,0	169,1	188,48	210,04	234,12

FUENTE: Autoras

ANEXO 16: Proyección CIF fijos.

	LUZ	AGUA	TELEFONO E INTERNET	ARRIENDO	DEPRECIACION	TOTAL
MES 0	70000	21000	16800	420000		
MES 1	70000	21000	39200	420000	33400	583600
MES 2	78400	23520	43904	420000	33400	599224
MES 3	87808	26342	49172	420000	33400	616723
MES 4	98345	29503	55073	420000	33400	636322
MES 5	110146	33044	61682	420000	33400	658272
MES 6	123364	37009	69084	420000	33400	682857
MES 7	138168	41450	77374	420000	33400	710392
MES 8	154748	46424	86659	420000	33400	741231
MES 9	173317	51995	97058	420000	33400	775770
MES 10	194116	58235	108705	420000	33400	814455
MES 11	217409	65223	121749	420000	33400	857781
MES 12	243498	73050	136359	420000	33400	906307

FUENTE: Autoras

ANEXO 17: Costos por familia de productos.

TIEMPO	TOTAL COSTOS	COSTOS POR FAMILIA DE PRODUCTOS			
		SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA
Mes 1	4828717	1849005,778	1163191,8	786989,962	1029529
Mes 2	4834181	1851098,045	1164508,03	787880,491	1030694
Mes 3	4860360	1861122,427	1170814,27	792147,156	1036276
Mes 4	4889759	1872379,755	1177896,15	796938,598	1042544
Mes 5	4922629	1884966,518	1185814,36	802295,886	1049552
Mes 6	4959534	1899098,003	1194704,34	808310,652	1057421
Mes 7	5000509	1914788,028	1204574,78	814988,777	1066157
Mes 8	5046748	1932493,806	1215713,32	822524,864	1076016
Mes 9	5098367	1952259,946	1228148,01	830937,901	1087022
Mes 10	5156372	1974470,931	1242120,73	840391,534	1099389
Mes 11	5221258	1999317,214	1257751,28	850966,826	1113223
Mes 12	5293864	2027119,318	1275241,32	862800,2	1128703

FUENTE: Autoras

ANEXO 18: Gastos administrativos.

	Depreciación	Electricidad	Agua	Teléfono e internet	Papelería	Arriendo	Catálogos	Gastos de constitución	TOTAL
Mes 1	56700	30000	9000	16800	20000	180000	92400	42000	446900
Mes 2	56700	30000	9000	18816	22400	180000	138133	42000	497049
Mes 3	56700	30000	9000	21074	25088	180000	154667	42000	518529
Mes 4	56700	30000	9000	23603	28099	180000	173333	42000	542735
Mes 5	56700	30000	9000	26435	31470	180000	194133	42000	569738
Mes 6	56700	30000	9000	29607	35247	180000	217600	42000	600154
Mes 7	56700	30000	9000	33160	39476	180000	243200	42000	633536
Mes 8	56700	30000	9000	37139	44214	180000	272533	42000	671586
Mes 9	56700	30000	9000	41596	49519	180000	305067	42000	713882
Mes 10	56700	30000	9000	46588	55462	180000	341867	42000	761617
Mes 11	56700	30000	9000	52178	62117	180000	382933	42000	814928
Mes 12	56700	30000	9000	58440	69571	180000	428800	42000	874511

FUENTE: Autoras

ANEXO 19: Capital de trabajo.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Provisión de efectivo	8.142.504	9.090.345	10.011.083	10.824.644	11.723.075
Inventario de materia prima	1.074.415	1.317.233	1.549.066	1.744.248	1.964.024
Inventario de producto en proceso	2.148.831	2.634.466	3.098.132	3.488.497	3.928.048
Inventario de producto terminado	752.091	922.063	1.084.346	1.220.974	1.374.817
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	12.117.840	13.964.108	15.742.628	17.278.363	18.989.963
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Capital de trabajo neto	12.117.840	13.964.108	15.742.628	17.278.363	18.989.963

FUENTE: Autoras

ANEXO 20: Proyección de ventas

	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA	TOTAL
PRECIO VENTA	\$ 35.000	\$ 38.000	\$ 45.000	\$ 32.000	TOTAL
MES 1	\$ 3.044.811	\$ 1.961.005	\$ 1.485.446	\$ 1.900.483	\$ 8.391.745
MES 2	\$ 3.413.879	\$ 2.198.703	\$ 1.665.500	\$ 2.130.845	\$ 9.408.926
MES 3	\$ 3.822.490	\$ 2.461.868	\$ 1.864.845	\$ 2.385.888	\$ 10.535.091
MES 4	\$ 4.283.825	\$ 2.758.990	\$ 2.089.913	\$ 2.673.840	\$ 11.806.568
MES 5	\$ 4.797.884	\$ 3.090.069	\$ 2.340.702	\$ 2.994.701	\$ 13.223.356
MES 6	\$ 5.377.848	\$ 3.463.594	\$ 2.623.644	\$ 3.356.698	\$ 14.821.783
MES 7	\$ 6.010.536	\$ 3.871.075	\$ 2.932.308	\$ 3.751.603	\$ 16.565.522
MES 8	\$ 6.735.491	\$ 4.337.981	\$ 3.285.986	\$ 4.204.099	\$ 18.563.557
MES 9	\$ 7.539.532	\$ 4.855.822	\$ 3.678.246	\$ 4.705.958	\$ 20.779.559
MES 10	\$ 8.449.021	\$ 5.441.577	\$ 4.121.951	\$ 5.273.635	\$ 23.286.184
MES 11	\$ 9.463.958	\$ 6.095.246	\$ 4.617.099	\$ 5.907.130	\$ 26.083.432
MES 12	\$ 10.597.524	\$ 6.825.317	\$ 5.170.122	\$ 6.614.669	\$ 29.207.632
TOTAL	\$ 73.571.799	\$ 47.399.247	\$ 35.920.760	\$ 45.931.549	\$ 202.673.354

FUENTE: Autoras

ANEXO 21: Estado de resultado escenario más probable

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS	202.823.354	261.094.504	322.399.493	381.172.921	450.660.744
COSTOS VENTAS	98.791.247	110.165.342	121.214.195	130.976.930	141.758.100
UTILIDAD BRUTA	104.032.107	150.929.162	201.185.298	250.195.991	308.902.644
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	62.728.798	65.338.430	68.025.117	70.761.234	73.624.858
COMISION DE VENTA	60.847.006	78.328.351	96.719.848	114.351.876	135.198.223
UTILIDAD OPERACIONAL UAI	-19.543.697	7.262.381	36.440.333	65.082.881	100.079.563
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-19.543.697	7.262.381	36.440.333	65.082.881	100.079.563
IMPUESTO (33%)	0	-2.967.486	-12.596.210	-22.048.251	-33.597.156
UTILIDAD NETA	-19.543.697	4.294.895	23.844.123	43.034.630	66.482.407

FUENTE: Autoras

ANEXO 22: Flujo de efectivo escenario más probable

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA+ DEPRECIACION+AMORT- IZACIÓN (+)		-16.733.697	7.104.895	26.654.123	45.844.630	69.292.407
CAPITAL DE TRABAJO (-)	12.159.940	1.812.934	1.778.520	1.535.736	1.711.599	9.714.790
INVERSION ACTIVOS (-)	7.400.000		0	0	0	0
DESEMBOLSO (+)	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION (-)	0	0	0	0	0	0
LIQUIDACION ACTIVOS (+)						
LIQUIDACION DE KT (+)						
TOTAL	-19.559.940	-18.546.631	5.326.375	25.118.387	44.133.031	59.577.617

FUENTE: Autoras

ANEXO 23: Estado de resultados escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS	243.388.025	313.313.404	386.879.392	457.407.505	540.792.893
COSTOS VENTAS	118.549.496	132.198.410	145.457.034	157.172.316	170.109.720
UTILIDAD BRUTA	124.838.529	181.114.994	241.422.358	300.235.189	370.683.173
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	62.728.798	65.338.430	68.025.117	70.761.234	73.624.859
COMISION DE VENTA	73.016.407	93.994.021	116.063.818	137.222.251	162.237.868
UTILIDAD OPERACIONAL UAI	-10.906.676	21.782.543	57.333.423	92.251.704	134.820.446
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-10.906.676	21.782.543	57.333.423	92.251.704	134.820.446
IMPUESTO (33%)	0	-7.759.139	-19.490.930	-31.013.962	-45.061.647
UTILIDAD NETA	-10.906.676	14.023.404	37.842.493	61.237.742	89.758.799

FUENTE: Autoras

ANEXO 24: Flujo de efectivo escenario optimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA+ DEPRECIACION+ AMORTIZACIÓN (+)		-8.096.677	16.833.404	40.652.494	64.047.742	92.568.799
CAPITAL DE TRABAJO (-)	12.159.940	1.812.934	1.778.520	1.535.736	1.711.599	9.714.790
INVERSION ACTIVOS (-)	7.400.000		0	0	0	0
DESEMBOLSO (+)	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION (-)	0	0	0	0	0	0
LIQUIDACION ACTIVOS (+)						
LIQUIDACION DE KT (+)						
TOTAL	-19.559.940	-9.909.610	15.054.884	39.116.758	62.336.142	82.854.009

FUENTE: Autoras

FUENTE: Autoras

ANEXO 25: Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS	162.258.683	208.875.603	257.919.595	304.938.337	360.528.595
COSTOS VENTAS	79.032.997	88.132.274	96.971.356	104.781.544	113.406.480
UTILIDAD BRUTA	83.225.686	120.743.329	160.948.239	200.156.793	247.122.115
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	62.728.798	65.338.430	68.025.117	70.761.234	73.624.859
COMISION DE VENTA	48.677.605	62.662.681	77.375.878	91.481.501	108.158.579
UTILIDAD OPERACIONAL UAI	-28.180.717	-7.257.782	15.547.244	37.914.058	65.338.677
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-28.180.717	-7.257.782	15.547.244	37.914.058	65.338.677
IMPUESTO (33%)	0	0	-5.130.591	-12.511.639	-21.561.763
UTILIDAD NETA	-28.180.717	-7.257.782	10.416.653	25.402.419	43.776.914

FUENTE: Autoras.

ANEXO 26: Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA+ DEPRECIACION+ AMORTIZACIÓN (+)		-25.370.717	-4.447.781	12.655.753	27.641.519	46.016.015
CAPITAL DE TRABAJO (-)	12.159.940	1.812.934	1.778.520	1.535.736	1.711.599	9.714.790
INVERSION ACTIVOS (-)	7.400.000		0	0	0	0
DESEMBOLSO (+)	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION (-)	0	0	0	0	0	0
LIQUIDACION ACTIVOS (+)						
LIQUIDACION DE KT (+)						
TOTAL	-19.559.940	-27.183.651	-6.226.301	11.120.017	25.929.919	36.301.224

FUENTE: Autoras

ANEXO 27: Costo mano de obra por subcontratación

COSTOS						TOTAL
MANO						
OBRA	SHORT	CAPRI	PANTALON	BATA		
COSTOS UNITARIOS	5900	6200	6400	4700		
	COSTO EN MILES					
MES 1	\$ 513,27	\$ 319,95	\$ 211,26	\$ 279,13	\$ 1.323,62	\$ 2.618.226,45
MES 2	\$ 575,48	\$ 358,74	\$ 236,87	\$ 312,97	\$ 1.484,06	\$ 2.778.665,05
MES 3	\$ 644,36	\$ 401,67	\$ 265,22	\$ 350,43	\$ 1.661,69	\$ 2.956.293,50
MES 4	\$ 722,13	\$ 450,15	\$ 297,23	\$ 392,72	\$ 1.862,23	\$ 3.156.841,75
MES 5	\$ 808,79	\$ 504,17	\$ 332,90	\$ 439,85	\$ 2.085,70	\$ 3.380.309,80
MES 6	\$ 906,55	\$ 565,11	\$ 373,14	\$ 493,01	\$ 2.337,82	\$ 3.632.427,60
MES 7	\$ 1.013,20	\$ 631,60	\$ 417,04	\$ 551,02	\$ 2.612,86	\$ 3.907.465,20
MES 8	\$ 1.135,41	\$ 707,78	\$ 467,34	\$ 617,48	\$ 2.928,00	\$ 4.222.612,45
MES 9	\$ 1.270,95	\$ 792,27	\$ 523,13	\$ 691,19	\$ 3.277,53	\$ 4.572.139,40
MES 10	\$ 1.424,26	\$ 887,84	\$ 586,23	\$ 774,57	\$ 3.672,90	\$ 4.967.505,95
MES 11	\$ 1.595,35	\$ 994,49	\$ 656,65	\$ 867,61	\$ 4.114,10	\$ 5.408.712,10
MES 12	\$ 1.786,44	\$ 1.113,60	\$ 735,31	\$ 971,53	\$ 4.606,88	\$ 5.901.487,80
TOTAL						\$ 47.502.687,05

FUENTE: Autoras

ANEXO 28: Proyección CIF, MP, MO

	CIF	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA
Mes 1	91680	1601512,3	\$ 2.618.226,45
Mes 2	81520	1795635	\$ 2.778.665,05
Mes 3	90200	2010556,6	\$ 2.956.293,50
Mes 4	100000	2253210	\$ 3.156.841,75
Mes 5	110920	2523595,1	\$ 3.380.309,80
Mes 6	123240	2828645,1	\$ 3.632.427,60
Mes 7	136680	3161426,9	\$ 3.907.465,20
Mes 8	152080	3542739,3	\$ 4.222.612,45
Mes 9	169160	3965649,5	\$ 4.572.139,40
Mes 10	188480	4444023,3	\$ 4.967.505,95
Mes 11	210040	4977860,8	\$ 5.408.712,10
Mes 12	234120	5574094,8	\$ 5.901.487,80
TOTAL	1.688.120	38.678.949	\$ 47.502.687,05

FUENTE: Autoras

ANEXO 29: Gastos en subcontratación.

	Depreciación	Electricidad	Agua	Teléfono e internet	Papelería	Arriendo	Catálogos	Gastos de constitución	Transporte
MES	VALOR EN MILES								
1	56	30	25	56	20	300	92,4	42	100
2	56	30	25	62,72	22,4	300	138,133	42	100
3	56	30	25	70,246	25,088	300	154,667	42	100
4	56	30	25	78,676	28,099	300	173,333	42	100
5	56	30	25	88,117	31,47	300	194,133	42	100
6	56	30	25	98,691	35,247	300	217,6	42	100
7	56	30	25	110,534	39,476	300	243,2	42	100
8	56	30	25	123,798	44,214	300	272,533	42	100
9	56	30	25	138,654	49,519	300	305,067	42	100
10	56	30	25	155,292	55,462	300	341,867	42	100
11	56	30	25	173,927	62,117	300	382,933	42	100
12	56	30	25	194,799	69,571	300	428,8	42	100

FUENTE: Autoras.

**ANEXO 30: Estado de resultados con subcontratación el
primer año**

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS	202.823.354	261.094.504	322.399.493	381.172.921	450.660.744
COSTOS VENTAS	87.869.756	110.165.342	121.214.195	130.976.930	141.758.100
UTILIDAD BRUTA	114.953.598	150.929.162	201.185.298	250.195.991	308.902.644
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	59.390.957	63.608.430	66.295.117	69.031.234	71.894.858
COMISION DE VENTA	60.847.006	78.328.351	96.719.848	114.351.876	135.198.223
UTILIDAD OPERACIONAL UAI	-5.284.365	8.992.381	38.170.333	66.812.881	101.809.563
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-5.284.365	8.992.381	38.170.333	66.812.881	101.809.563
IMPUESTO (33%)	0	-2.967.486	-12.596.210	-22.048.251	-33.597.156
UTILIDAD NETA	-5.284.365	6.024.895	25.574.123	44.764.630	68.212.407

FUENTE: Autoras

ANEXO 31: Flujo de caja con subcontratación el primer año

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA+ DEPRECIACION+AMORTI ZACIÓN (+)		- 4.612.365	7.104.895	26.654.123	45.844.630	69.292.407
CAPITAL DE TRABAJO (-)	12.159.940	1.812.934	1.778.520	1.535.736	1.711.599	9.714.790
INVERSION ACTIVOS (-)	3.400.000	4.000.000		0	0	0
DESEMBOLSO (+)	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACION (-)	0	0	0	0	0	0
LIQUIDACION ACTIVOS (+)						
LIQUIDACION DE KT (+)						
TOTAL	-15.559.940	10.425.29 9	5.326.375	25.118.387	44.133.031	59.577.617

FUENTE: Autoras

ANEXO 32: Diseños primera campaña







ANEXO 33: Diseños segunda campaña.





ANEXO 34: Estado de resultados puesta en marcha

P&G	MES 1	MES 2
VENTAS	7.178.000	8.706.000
(-) COSTOS DE VENTAS	-3.882.000	-3.700.000
UTILIDAD BRUTA	3.296.000	5.006.000
(-) DEPRECIACION	57.000	57.000
Comisión de venta	-2.153.400	-2.611.800
(-) GASTOS	-2.984.000	-3.115.000
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-1.898.400	-777.800
(-) GASTOS FINANCIEROS	0	0
UAI	-1.898.400	-777.800
(-) IMPUESTOS 33%	0	0
UTILIDAD NETA	-1.898.400	-777.800

FUENTE: Autoras

ANEXO 35: Balance general.

ESTADO DE SUEÑO DE ANGEL

A 15 DE OCTUBRE 2012.

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Disponible	10.769.000,0	Obligaciones Fin. de Corto Plazo	0,0
Inversiones Temporales		Proveedores	0,0
Cuentas por Cobrar (Deudores)		Impuestos y Retenciones	0,0
Otras Cuentas por Cobrar		Dividendos x Pagar	0,0
Inventarios	1.554.000,0	Otros Acreedores	0,0
Pagos x Anticipado		Otros Pasivos Corrientes	0,0
Otros Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	0,0
Activos Corrientes	12.323.000,0		
		PASIVOS LARGO PLAZO	
ACTIVOS LARGO PLAZO		Obligaciones Fin. de Largo Plazo	0,0
Propiedad Planta y Equipo, PPE	3.400.000,0	Otros Pasivos de Largo Plazo	0,0
Depreciación Acumulada	112.000,0	Pasivos Largo Plazo	0,0
Propiedad Planta y Equipo, Neto	3.288.000,0		
Activos Diferidos e Intangibles	0,0	Total Pasivos	0,0
Amortización Acumulada	0,0		
Diferidos e Intangibles, neto	0,0	PATRIMONIO	
Otros Activos	5,0	Capital	12.323.000,0
Valorizaciones	2,0	Reservas	0,0
Inversiones	0,0	Revalorización del Patrimonio	0,0
Activo Largo Plazo	3.288.007,0	Utilidades Retenidas	0,0
		Utilidades del Ejercicio	
Total Activos	15.611.007,0	Valorizaciones	0,0
		Total Patrimonio	12.323.000,0
		Pasivos y Patrimonio	12.323.000,0

FUENTE: AUTORAS

**ANEXO 36: Evaluación vendedores en primera y segunda
Campaña.**

PRIMERA CAMPAÑA			
VENDEDOR	UNIDADES VENDIDAS	% EFICIENCIA	DESEMPEÑO
1	6	0,35	0,41
2	15	0,88	1,02
3	24	1,41	1,63
4	26	1,53	1,76
5	16	0,94	1,08
6	13	0,76	0,88
7	9	0,53	0,61
8	14	0,82	0,95
9	17	1,00	1,15
10	21	1,24	1,42
11	18	1,06	1,22
12	7	0,41	0,47
13	10	0,59	0,68
14	13	0,76	0,88
15	11	0,65	0,75
16	16	0,94	1,08
	236		
MEDIA	14,75		

SEGUNDA CAMPAÑA			
VENDEDOR	UNIDADES VENDIDAS	% EFICIENCIA	DESEMPEÑO
1	8,00	0,47	0,54
2	15,00	0,88	1,01
3	26,00	1,53	1,75
4	25,00	1,47	1,68
5	15,00	0,88	1,01
6	11,00	0,65	0,74
7	6,00	0,35	0,40
8	12,00	0,71	0,81
9	13,00	0,76	0,88
10	20,00	1,18	1,35
11	13,00	0,76	0,88
12	11,00	0,65	0,74
13	12,00	0,71	0,81
14	14,00	0,82	0,94
15	12,00	0,71	0,81
16	19,00	1,12	1,28
17	17,00	1,00	1,15
18	14,00	0,82	0,94
19	19,00	1,12	1,28
TOTAL	282		
MEDIA	14,84		

