

**Plan de negocio para la creación de una empresa de confecciones y estampados textiles  
basada en un modelo de negocio de economía compartida**

**Nicolás Eduardo Escobar Pinzón**

**Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial**

**Director**

**José Antonio Cárdenas Fontecha**

**Magíster en Gerencia de Negocios – MBA**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2018**

**Tabla de contenido**

Introducción .....	17
1. Generalidades del proyecto.....	20
1.1. Título.....	20
1.2. Alcance .....	20
1.3. Justificación .....	20
1.4. Objetivos .....	23
1.4.1. Objetivo general.....	23
1.4.2. Objetivos específicos .....	23
2. Análisis del entorno .....	24
2.1. Análisis del macroentorno .....	24
2.1.1. Aspectos políticos .....	24
2.1.2. Aspectos económicos.....	29
2.1.3. Aspectos sociales .....	34
2.1.4. Aspectos tecnológicos.....	43
2.2. Análisis del microentorno .....	44
2.2.1. El poder de negociación de los compradores.....	45
2.2.2. El poder de negociación de los proveedores.....	46
2.2.3. La amenaza de los nuevos competidores .....	46
2.2.4. La amenaza de los productos sustitutivos.....	47
2.2.5. La rivalidad entre competidores.....	47
3. Estudio de mercado.....	48

3.1. Análisis del mercado.....	48
3.1.1. Descripción del modelo de negocios .....	48
3.1.2. Descripción del producto .....	51
3.1.3. Descripción de la plataforma virtual.....	54
3.1.4. Mercado potencial.....	55
3.1.5. Perfil del cliente .....	56
3.1.6. Investigación de mercados.....	57
3.1.7. Establecimiento de la demanda.....	85
3.2. Análisis de la competencia.....	87
3.2.1. Definición de competidores .....	87
3.2.2. Productos que ofrece la competencia.....	88
4. Plan de mercadeo .....	89
4.1. Estrategia de precio.....	90
4.1.1. Definición del precio de introducción al mercado .....	90
4.1.2. Condiciones comerciales .....	91
4.2. Estrategia promocional .....	92
4.2.1. Mecanismos y medios de promoción.....	92
4.2.2. Plan de medios .....	94
4.2.3. Presupuesto .....	97
4.3. Estrategia de distribución.....	98
4.3.1. Ubicación geográfica de la empresa y cobertura .....	98
4.3.2. Canal de distribución .....	98
4.4. Estrategia del producto .....	99

4.4.1. Características tangibles del producto .....	99
4.4.2. Características tangibles del servicio .....	101
4.4.3. Características intangibles del producto .....	101
4.4.4. Características intangibles del servicio .....	102
4.4.5. Características diferenciadoras del producto .....	103
4.4.6. Características diferenciadoras del servicio .....	103
5. Análisis técnico .....	104
5.1. Análisis del proceso .....	104
5.1.1. Descripción del proceso productivo .....	104
5.1.2. Determinación de la mano de obra requerida .....	110
5.1.3. Identificación de los costos de producción y operación .....	111
5.2. Equipos, maquinarias y herramientas .....	114
5.2.1. Especificaciones técnicas .....	114
5.2.2. Tamaño .....	116
5.2.3. Cantidad .....	117
5.2.4. Capacidad de producción .....	117
5.2.5. Costos y forma de adquisición .....	118
5.3. Instalaciones .....	118
5.3.1. Localización de la planta .....	118
5.3.2. Distribución de planta .....	121
5.4. Abastecimiento .....	121
5.4.1. Materias primas e insumos .....	121
5.4.2. Proveedores .....	122

5.5. Capacidad instalada .....	123
5.5.1. Nivel máximo de producción.....	123
5.5.2. Capacidad para el inicio de operaciones.....	125
6. Análisis organizativo .....	126
6.1. Organización.....	126
6.1.1. Estructura organizacional.....	126
6.1.2. Descripción de cargos.....	127
6.1.3. Manual de funciones.....	129
6.2. Empleados.....	130
6.2.1. Personal.....	130
6.2.2. Reclutamiento y selección .....	131
6.2.3. Contratación.....	131
6.3. Costo de personal.....	132
7. Análisis legal.....	133
7.1. Aspectos legales.....	133
7.1.1. Personalidad jurídica.....	133
7.1.2. Trámites y permisos.....	134
8. Análisis del impacto.....	136
8.1. Responsabilidad ambiental .....	136
8.2. Responsabilidad social.....	136
9. Análisis financiero .....	137
9.1. Balance inicial.....	137
9.1.1. Inversión inicial .....	137

9.1.2. Financiamiento.....	139
9.2. Estados financieros .....	140
9.2.1. Estado de resultados.....	140
9.2.2. Flujo de caja.....	141
9.2.3. Balance general.....	142
9.3. Indicadores financieros .....	144
9.3.1. Período de recuperación.....	144
9.3.2. Rentabilidad sobre la inversión.....	144
10. Análisis estratégico .....	145
10.1. Descripción de la empresa .....	145
10.2. Aspectos estratégicos .....	147
10.3.1. Misión .....	147
10.3.2. Visión.....	147
10.2.3. Modelo Canvas .....	147
10.2.4. Matriz DOFA .....	147
11. Prototipos .....	148
11.1. Prototipo del producto.....	148
11.2. Prototipo del servicio .....	148
12. Conclusiones.....	149
13. Recomendaciones .....	151
Referencias Bibliográficas .....	152

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i> .....	18
Tabla 2. <i>Población Floridablanca por rango de edades 2018</i> .....	58
Tabla 3. <i>Población Floridablanca por edades 2018</i> .....	60
Tabla 4. <i>Población Girón por edades 2018</i> .....	62
Tabla 5. <i>Población Piedecuesta por edades 2018</i> .....	64
Tabla 6. <i>Estructura de la encuesta</i> .....	67
Tabla 7. <i>Meta de clientes</i> .....	86
Tabla 8. <i>Demanda promedio de productos</i> .....	87
Tabla 9. <i>Principales competidores</i> .....	88
Tabla 10. <i>Precios de los competidores</i> .....	89
Tabla 11. <i>Medios campaña de atracción de usuarios</i> .....	93
Tabla 12. <i>Medios campaña de atracción de clientes</i> .....	94
Tabla 13. <i>Presupuesto campaña de atracción de clientes</i> .....	97
Tabla 14. <i>Presupuesto campaña de atracción de usuarios</i> .....	97
Tabla 15. <i>Dimensiones por talla</i> .....	100
Tabla 16. <i>Tiempos estimados por actividad para un lote</i> .....	109
Tabla 17. <i>Mano de obra directa requerida</i> .....	110
Tabla 18. <i>Costos de material directo</i> .....	111
Tabla 19. <i>Costos de mano de obra directa</i> .....	112
Tabla 20. <i>Costos indirectos de fabricación</i> .....	113
Tabla 21. <i>Estado de costos año 1</i> .....	113
Tabla 22. <i>Dimensiones de maquinaria</i> .....	116

ECONOMIA COMPARTIDA – CONFECCIONES Y ESTAMPADOS	10
Tabla 23. <i>Cantidad de maquinaria.</i> .....	117
Tabla 24. <i>Capacidad de producción de la maquinaria.</i> .....	117
Tabla 25. <i>Costos y forma de adquisición maquinaria.</i> .....	118
Tabla 26. <i>Opciones de ubicación de planta.</i> .....	119
Tabla 27. <i>Localización de planta escogida.</i> .....	120
Tabla 28. <i>Materias primas y materiales.</i> .....	121
Tabla 29. <i>Resumen de proveedores por ciudad.</i> .....	122
Tabla 30. <i>Otros insumos de producción.</i> .....	123
Tabla 31. <i>Capacidad máxima de producción por unidad de tiempo.</i> .....	125
Tabla 32. <i>Resumen del manual de funciones.</i> .....	129
Tabla 33. <i>Personal requerido para el inicio de operaciones.</i> .....	130
Tabla 34. <i>Tipo de contrato para empleados.</i> .....	131
Tabla 35. <i>Costo total mensual del personal.</i> .....	133
Tabla 36. <i>Inversión de activos fijos.</i> .....	137
Tabla 37. <i>Inversión en capital de trabajo.</i> .....	138
Tabla 38. <i>Otros rubros.</i> .....	139
Tabla 39. <i>Totales por financiar.</i> .....	139
Tabla 40. <i>Estado de resultados año 2019.</i> .....	141
Tabla 41. <i>Flujo de caja libre entre 01 de enero y 31 de diciembre de 2019.</i> .....	142
Tabla 42. <i>Balance general activos a 31 de diciembre de 2019.</i> .....	142
Tabla 43. <i>Balance general pasivos a 31 de diciembre 2019.</i> .....	143
Tabla 44. <i>Balance general patrimonio a 31 de diciembre de 2019.</i> .....	144
Tabla 45. <i>Rentabilidad sobre la inversión para los escenarios financieros.</i> .....	145

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Inflación y meta de inflación .....	30
<i>Figura 2.</i> Comportamiento histórico de la TRM .....	33
<i>Figura 3.</i> Índice de envejecimiento Colombia .....	35
<i>Figura 4.</i> Promedio de personas por hogar Colombia .....	37
<i>Figura 5.</i> Variación IPC anual .....	39
<i>Figura 6.</i> Tasa de desempleo Colombia .....	40
<i>Figura 7.</i> Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo Colombia .....	41
<i>Figura 8.</i> Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo Bucaramanga ...	42
<i>Figura 9.</i> Modelo de negocios propuesto .....	49
<i>Figura 10.</i> Ecosistema de negocios .....	50
<i>Figura 11.</i> Interacción comercial .....	51
<i>Figura 12.</i> Presentaciones del producto .....	53
<i>Figura 13.</i> Población de Bucaramanga 2018 .....	58
<i>Figura 14.</i> Distribución de población Bucaramanga 2018 .....	59
<i>Figura 15.</i> Población Floridablanca 2018. ....	60
<i>Figura 16.</i> Distribución de población Floridablanca 2018 .....	61
<i>Figura 17.</i> Población Girón 2018. ....	62
<i>Figura 18.</i> Distribución de población Girón 2018 .....	63
<i>Figura 19.</i> Población Piedecuesta 2018 .....	64
<i>Figura 20.</i> Distribución de población Piedecuesta 2018 .....	65
<i>Figura 21.</i> Resultados pregunta 2 (Encuesta) .....	69

<i>Figura 22.</i> Resultados pregunta 3 (Encuesta).....	70
<i>Figura 23.</i> Resultados pregunta 4 (Encuesta).....	70
<i>Figura 24.</i> Resultados pregunta 5 (Encuesta).....	71
<i>Figura 25.</i> Resultados pregunta 6 (Encuesta).....	72
<i>Figura 26.</i> Resultados pregunta 7 (Encuesta).....	73
<i>Figura 27.</i> Resultados pregunta 8 (Encuesta).....	74
<i>Figura 28.</i> Resultados pregunta 9 (Encuesta).....	75
<i>Figura 29.</i> Resultados pregunta 10 (Encuesta).....	76
<i>Figura 30.</i> Resultados pregunta 11 (Encuesta).....	76
<i>Figura 31.</i> Resultados pregunta 12 (Encuesta).....	77
<i>Figura 32.</i> Resultados pregunta 13 (Encuesta).....	78
<i>Figura 33.</i> Resultados pregunta 14 (Encuesta).....	79
<i>Figura 34.</i> Resultados pregunta 15 (Encuesta).....	79
<i>Figura 35.</i> Resultados pregunta 16 (Encuesta).....	80
<i>Figura 36.</i> Canal de distribución. ....	99
<i>Figura 37.</i> Estampados utilizando la técnica DTG.....	106
<i>Figura 38.</i> Diagrama de flujo del proceso. ....	109
<i>Figura 39.</i> Impresora DTG Epson SC F2000.....	115
<i>Figura 40.</i> Prensa de calor marca genérica.....	116
<i>Figura 41.</i> Exteriores de localización escogida.....	120
<i>Figura 42.</i> Interiores de localización escogida. ....	121
<i>Figura 43.</i> Organigrama de la empresa. ....	126
<i>Figura 44.</i> Logotipo de la empresa.....	146

## Lista de Apéndices

Nota: Los apéndices están adjuntos en el CD y puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS.

Apéndice A. Encuesta aplicada

Apéndice B. Respuestas a la encuesta

Apéndice C. Distribución zonal de Bucaramanga

Apéndice D. Estado de costos

Apéndice E. Especificaciones de maquinaria

Apéndice F. Distribución de planta

Apéndice G. Proveedores

Apéndice H. Manual de funciones

Apéndice I. Costo de personal

Apéndice J. Consulta de homonimia

Apéndice K. Matriz de impacto ambiental

Apéndice L. Estado de resultados

Apéndice M. Flujo de caja

Apéndice N. Balance general

Apéndice Ñ. Período de recuperación de la inversión

Apéndice O. Indicadores de rentabilidad

Apéndice P. Análisis DOFA

Apéndice Q. Modelo Canvas

Apéndice R. Prototipo del producto

Apéndice S. Prototipo de la plataforma virtual

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES Y ESTAMPADOS TEXTILES BASADA EN UN MODELO DE NEGOCIO DE ECONOMIA COMPARTIDA \*

**AUTOR:** Nicolás Eduardo Escobar Pinzón \*\*

**PALABRAS CLAVE:** Plan de negocios, modelo de negocios, economía compartida, innovación, TIC, factibilidad.

### DESCRIPCIÓN:

A través de los años, la industria textil y de confecciones ha sido una de las más representativas en la economía colombiana tanto en producción y manufactura como en comercialización, exportación e importación. No obstante, las empresas que hacen parte de este sector se han visto desfavorecidas en los últimos años por variables de tipo económico, político y social.

Ante este entorno de alta competitividad y grandes desafíos empresariales, surge la necesidad de reinventar el sector y crear valor para los clientes con estrategias innovadoras y que fomenten el consumo de este tipo de productos, aún en períodos de contracción económica y disminución de la demanda. Es por lo anteriormente mencionado que surge la idea de negocios, crear una empresa de confecciones y estampados textiles que se apalanque en un modelo de negocio de economía compartida, aprovechando todas las facultades de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En el presente plan de negocios, se realizan todos los elementos propios de un estudio de factibilidad para la idea de negocios propuesta, abarcando diversos análisis sobre el sector, la oferta existente y la demanda, la investigación de mercados, los requerimientos de tipo técnico, estratégico y legal, finalizando con la determinación de la viabilidad financiera ante diferentes escenarios propuestos.

---

\*Trabajo de grado

\*\* Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.

Director: José Antonio Cárdenas Fontecha. Magíster en gerencia de negocios – MBA.

**ABSTRACT**

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A TEXTILE PRINTING AND STAMPING COMPANY BASED ON A SHARED ECONOMY BUSINESS MODEL \*

**AUTHOR:** Nicolás Eduardo Escobar Pinzón \*\*

**KEYWORDS:** Business plan, business model, shared economy, innovation, ICT, factibility.

**DESCRIPTION:**

Through the years, the textile and garment industry has been one of the most representative in the colombian economy both in production and manufacturing, and in trading, export and import of these products. However, companies that are part of this sector have been affected in the last years by economic, political and social variables.

Faced with this environment of high competitiveness and great business challenges, there is a need to reinvent the sector and create value for customers with innovative strategies and to encourage the consumption of this type of products, even in periods of economic contraction and decrease in demand. It is for the aforementioned that the business idea arises, to create a textile printing and stamping company that is leveraged on a shared economy business model, taking advantage of all the faculties of information and communication technologies.

In the present business plan, all the elements of a feasibility study are carried out for the proposed business idea, covering various analysis on the sector, the existing supply and demand, market research, technical, strategic and legal requirements, ending with the determination of financial viability in different proposed scenarios.

---

\*Bachelor thesis

\*\* Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.

Director: José Antonio Cárdenas Fontecha. Magíster en gerencia de negocios – MBA.

## **Introducción**

El sector textil y de confecciones en Colombia se caracteriza por sus modelos de negocio altamente tradicionales. Gran parte de las empresas que producen y comercializan prendas de ropa y otros productos textiles en Colombia funcionan bajo el mismo modelo de negocios donde la oferta es bastante similar entre competidores y algunas marcas reconocidas abarcan grandes porcentajes de participación en el mercado.

El panorama global, sin embargo, se transforma cada día con mayor rapidez creando a su paso entornos altamente competitivos para las empresas de todos los sectores de la economía. Es por tanto que se hace de carácter fundamental el uso y aprovechamiento de las tecnologías más modernas para adaptar los bienes y servicios a los deseos y necesidades de los consumidores, que cada vez son más exigentes. Las tecnologías de la información, de la mano de la revolución móvil y la propagación del internet a todos los sectores socioeconómicos, han permitido el desarrollo de modelos de negocios innovadores y de inclusión social donde no solamente se benefician las empresas, sino que el talento de las personas entra a jugar un rol central. Es así como nace el concepto de economía compartida, en el cual las empresas representan el medio a través del cual las personas se apalancan para obtener beneficios económicos satisfaciendo deseos y necesidades de otras personas. En este caso, las empresas se convierten en un agente de conexión que, mediante plataformas virtuales en internet, vinculan oferentes de bienes y servicios con demandantes en tiempo real, aprovechando todas las facultades de las tecnologías de la información. Es a partir de los eventos anteriormente mencionados que nace la idea de negocios: innovar en el sector textil, de la moda y las confecciones creando un modelo de negocios que introduzca la aplicación del concepto de economía compartida. Para esto, se definió la idea como la creación de una empresa de confecciones y estampados textiles cuyo

componente creativo y de diseño no es asumido por la empresa, sino que es realizado por todo tipo de personas con habilidades creativas y dispuesto a la venta utilizando los medios virtuales de la empresa. La empresa se concibe entonces como un modelo de negocios híbrido entre la economía compartida y la economía tradicional, donde los consumidores adquieren prendas de ropa a través de una plataforma virtual con estampados de diseños que otras personas han creado, no obstante, los procesos de manufactura, estampado y entrega al consumidor son responsabilidad de la empresa. La futura empresa por constituir no tendrá espacios físicos de ventas, contará únicamente con la planta de producción donde se elaborarán las prendas demandadas y ofrecidas en los medios virtuales.

A partir del desarrollo del presente trabajo de grado se pretende elaborar un análisis a profundidad de la factibilidad de la idea de negocios propuesta, con el fin de sentar unas primeras bases en la futura puesta en marcha de la empresa. Para lograr este propósito se desarrollarán todas las actividades propias de un plan de negocios, cumpliendo así con el estudio de los diferentes ejes que lo componen: análisis del entorno, estudio de mercados, plan de mercadeo, análisis técnico, análisis organizativo, análisis legal, análisis ambiental y social, análisis financiero y análisis estratégico (ver tabla 1). Además, se realizarán dos prototipos los cuales serán documentados a manera de ilustración en este trabajo de grado: un ejemplar del producto final y una muestra del entorno de la plataforma virtual.

Tabla 1.

*Cumplimiento de objetivos.*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del entorno para estudiar a profundidad el	Capítulo 2

Tabla 1. [Continuación]

---

funcionamiento del sector de estampados textiles y de confecciones a nivel regional	
Realizar un estudio de mercado en el área metropolitana de Bucaramanga con la intención de definir la demanda potencial de los productos a ofrecer por la empresa	Capítulo 3
Realizar un plan de mercadeo que defina las estrategias de penetración y posicionamiento en el mercado	Capítulo 4
Realizar un análisis técnico que detalle los procesos y operaciones necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa	Capítulo 5
Realizar un análisis organizativo para definir la estructura organizativa, el manual de funciones y la estructura salarial que debe tener la empresa en concordancia con su operación y modelo de negocios	Capítulo 6
Realizar un análisis legal que determine la figura jurídica más conveniente para la creación de la empresa y el marco legal vigente que rija su operación futura	Capítulo 7
Realizar un análisis de los potenciales impactos de carácter social y ambiental que tendrá la empresa tras su puesta en marcha	Capítulo 8
Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad de la empresa y su rentabilidad en diferentes escenarios	Capítulo 9
Realizar un análisis estratégico que defina las estrategias de negocios a utilizar una vez la empresa se encuentre en operación	Capítulo 10
Elaborar un prototipo del producto a ofrecer y un prototipo de la plataforma web a través de la cual se ofrecerá el servicio	Capítulo 11

---

## **1. Generalidades del proyecto**

### **1.1. Título**

Plan de negocios para la creación de una empresa de confecciones y estampados textiles basada en un modelo de negocio de economía compartida.

### **1.2. Alcance**

El trabajo de grado y todos los análisis que comprenden la determinación de la factibilidad de la idea de negocio tienen un alcance local, abarcando la ciudad de Bucaramanga y los demás municipios que se encuentran en su área metropolitana (Floridablanca, Girón y Piedecuesta).

### **1.3. Justificación**

El sector textil y de confecciones ha sido una industria fundamental para la economía colombiana por ser uno de los sectores de mayor crecimiento tanto en comercio interior como en materia de exportación. No obstante, el sector textil en Colombia se ha visto fuertemente afectado en los últimos años por diversas variables de carácter político y económico, a nivel nacional como internacional, como lo son: la desaceleración económica del país, las altas cargas impositivas para las empresas, la falta de apoyo y acompañamiento a la industria por parte del gobierno, el aumento del precio del dólar, el incremento de la oferta mundial de productos textiles por parte de potencias como China, las crisis económicas y comerciales de países suramericanos como Venezuela y Argentina y el aumento de la ilegalidad y el contrabando de estos y otros productos en el país (“El reto textil Colombia”, 2018). Sin embargo, hay otro tipo de problemáticas que han impedido el crecimiento del sector en el país, estas de tipo social,

como lo son los niveles bajos de productividad y, principalmente, la falta de innovación y desarrollo de tecnologías aplicadas a la industria (“Inexmoda busca aumentar ventas”, 2018).

Por su parte, la economía compartida hace referencia a los modelos de negocios innovadores que permiten a las empresas actuar como entes facilitadores de las interacciones entre oferentes de productos y servicios, consumidores y la empresa como tal, generando valor para cada uno de estos actores y entregando productos y servicios a entornos de alta competitividad, impulsando así los estándares de calidad, del servicio y los precios justos. Estas interacciones no serían posibles sin los grandes avances de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, la telefonía móvil e internet, pues ellos permiten que el mundo y las personas se encuentren conectadas y comunicadas en cada momento de sus vidas. Entre los casos más reconocidos de economías compartidas se encuentra la empresa norteamericana Uber que desde el año 2009 ofrece una plataforma web/móvil que permite la interacción entre transportadores privados y los demandantes de este servicio en casi cualquier lugar del mundo, elevando los estándares de calidad y disminuyendo los precios del sector del transporte (Villamizar, 2018). A pesar de los enfrentamientos contra los gremios de taxistas y transportadores en países como el nuestro, la empresa ha tenido gran aceptación a nivel global debido a la alta calidad del servicio que ofrecen en contraste con la baja calidad del servicio que ofrecen los gremios mencionados anteriormente. Otras empresas cuyo modelo de negocios se fundamenta en la economía compartida a nivel mundial son: AirBnB plataforma en la cual interactúan demandantes (viajeros de paso) y oferentes de alojamiento temporal (dueños de viviendas), Kickstarter donde personas con ideas de productos innovadores que no cuentan con los recursos necesarios encuentran financiamiento para iniciar sus operaciones (crowdfunding), YouTube donde los creadores de contenido obtienen remuneraciones económicas por impulsar el consumo de información audiovisual, entre

muchos otros. Las economías compartidas se caracterizan por ser altamente escalables, es decir que sus mercados objetivos pueden llegar a ser globales y logran conectar a las personas sin restricción o discriminación de cualquier tipo. Estas características son claves para la aplicabilidad de la economía compartida en cualquier sector económico, pues las posibilidades de innovación en los modelos de negocios tradicionales son innumerables.

Se presenta entonces una oportunidad para innovar y adaptar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones a la industria: la implementación de un modelo de economía compartida en el sector textil, mediante la creación de una empresa de confecciones y estampados textiles cuyo componente creativo y de diseño no es tradicional, sino que se presenta por medio de una plataforma web donde diseñadores, creativos, ilustradores, “freelancers” o independientes ofrecen toda su capacidad de creación visual a consumidores de prendas con estampados textiles. La idea de negocios contempla ofrecer una plataforma virtual de interacción entre oferentes y demandantes y ser, además, la encargada de elaborar las prendas estampadas y realizar todos los procesos involucrados hasta la entrega final del producto al cliente. Este modelo híbrido que combina la economía compartida con la producción tradicional ofrecerá a los clientes beneficios para satisfacer sus necesidades y deseos de prendas estampadas sobre la producción tradicional, pues permitirá ofrecer una extensa variedad de precios, estilos y diseños, pues al tratarse de diferentes personas las encargadas del proceso creativo, se garantizará la diversidad y la universalidad en estos y otros aspectos. Para los creadores de diseños, la plataforma les ofrecerá el medio a través del cual podrán generar ingresos adicionales y la libertad de gestionar su imagen como una marca independiente en un mercado diversificado de compradores. La empresa se beneficia del ejercicio comercial derivado del proceso productivo

que conlleva el estampado de los diseños en las prendas y las gestiones de distribución y entrega al cliente, asegurando la calidad del producto esperado por el consumidor.

#### **1.4. Objetivos**

**1.4.1. Objetivo general:** Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de confecciones y estampados textiles basada en un modelo de negocio de economía compartida.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno para estudiar a profundidad el funcionamiento del sector de estampados textiles y de confecciones a nivel regional.
- Realizar un estudio de mercado en el área metropolitana de Bucaramanga con la intención de definir la demanda potencial de los productos a ofrecer por la empresa.
- Realizar un plan de mercadeo que defina las estrategias de penetración y posicionamiento en el mercado.
- Realizar un análisis técnico que detalle los procesos y operaciones necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Realizar un análisis organizativo para definir la estructura organizativa, el manual de funciones y la estructura salarial que debe tener la empresa en concordancia con su operación y modelo de negocios.
- Realizar un análisis legal que determine la figura jurídica más conveniente para la creación de la empresa y el marco legal vigente que rija su operación futura.

- Realizar un análisis de los potenciales impactos de carácter social y ambiental que tendrá la empresa tras su puesta en marcha.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad de la empresa y su rentabilidad en diferentes escenarios.
- Realizar un análisis estratégico que defina las estrategias de negocios a utilizar una vez la empresa se encuentre en operación.
- Elaborar un prototipo del producto a ofrecer y un prototipo de la plataforma web a través de la cual se ofrecerá el servicio.

## **2. Análisis del entorno**

### **2.1. Análisis del macroentorno**

#### **2.1.1. Aspectos políticos**

**2.1.1.1. Nuevo gobierno:** La influencia de las políticas gubernamentales en el funcionamiento de la empresa debe ser estudiado desde la actualidad y el tipo de administración nacional que se maneje, motivo por el cual dependiendo el momento en el cual se hace la creación de una iniciativa comercial, se debe considerar cuál es la política pública que el Estado Colombiano ha establecido. Es así, que según la naturaleza e influencia de ideales políticos que tenga cada gobierno de turno, se podrá determinar los posibles cambios que llegarían a tener fuertes implicaciones en el desarrollo empresarial.

Con base en los parámetros constitucionales de los artículos 190 y 197 de la carta magna de 1991, se ha establecido que cada 4 u 8 años, se realizará un cambio de administración política referente al jefe del poder ejecutivo de la nación. Con base en lo anterior, se puede observar que al momento de realizar este análisis de macroentorno y dentro del período de la posible puesta en marcha de la empresa a crear, este coincide con la renovación del poder político, por lo cual es necesario traer a colación las implicaciones de cómo el cambio del presidente de la república de Colombia influye en la estabilidad y proyección del gobierno nacional y su agenda en todas las esferas o ambientes. Dentro del inicio del ejercicio de las funciones como máxima autoridad administrativa, el presidente electo Iván Duque Márquez, candidato por el partido Centro Democrático, ha establecido un plan de gobierno de 203 propuestas, de las cuales es necesario identificar que elementos pueden tener un factor diferencial dentro del mercado en el que se desarrollará la empresa tras su constitución.

**2.1.1.2. Libertad de empresa:** En el marco del emprendimiento y el apoyo al sector industrial y comercial de los particulares, el nuevo gobierno instaurado proyecta a través de las iniciativas propuestas la posibilidad que toda la sociedad pueda adelantar un proceso de emprendimiento respetando las reglas de la libre competencia. Esto significa que las políticas públicas estarán enfocadas a garantizar una mayor participación ciudadana a través de exenciones tributarias e inyección de capital para financiamiento. Sin embargo, para dimensionar las implicaciones en cada modalidad o construcción empresarial, el gobierno nacional ha creado beneficios para cada forma individual de asociación o proyecto comercial, razón por la cual del análisis actual del ordenamiento jurídico se identifica que, si la estructura de un emprendimiento es como persona

natural o a través de persona jurídica debidamente constituida, la influencia de las nuevas modalidades de exención e inversión afectarán en mayor o menor medida el ejercicio empresarial del proyecto. Sin embargo, según se puede evidenciar en base al inminente cambio de parámetros de interés del estado colombiano, que habrá una mayor afinidad al fortalecimiento de los proyectos de emprendimiento en pequeña y mediana empresa. Muestra de lo anteriormente mencionado, se evidencia en la nota periodística “Estrategias de Mincomercio para impulsar el emprendimiento” donde el ministro de Comercio, Industria y Turismo afirma que las estrategias del nuevo gobierno, en cabeza del presidente Iván Duque, para fortalecer el emprendimiento se fundamentan en seis aristas: generar mentalidad y cultura de emprendimiento, proveer acompañamiento inicial a través de programas de mentoría, facilitar procesos de aceleración, fomentar la exportación, promover soluciones de financiamiento y elevar la productividad (2018).

**2.1.1.3. Justicia empresarial:** Tomando como base la regulación existente para atender conflictos de forma alternativa a la administración de justicia tradicional, Colombia a lo largo de los años introdujo la integración de los MASC (Mecanismos Alternativos para la Solución de Conflictos), fundamentados constitucionalmente a través del artículo 116 de la Constitución Política, el cual define qué:

Los particulares pueden ser investidos transitoriamente de la función de administrar justicia en la condición de jurados en las causas criminales, conciliadores o en la de árbitros habilitados por las partes para proferir fallos en derecho o en equidad, en los términos que determine la ley.

Adicional a esto, la ley 270 de 1996 define en su artículo 8 la posibilidad de establecer mecanismos diferentes al proceso judicial para solucionar los conflictos que se presenten entre los asociados. Este componente regulatorio se presume podría extenderse aún más con la posibilidad del fortalecimiento de la Superintendencia de Industria y Comercio, en cuanto debido a la congestión que afronta el sistema judicial en Colombia, el hecho de contar con una alternativa en especial para las controversias que se susciten en materia comercial tendrían una solución mucho más eficaz, permitiendo eliminar abusos por posición dominante de empresas con mayor jerarquía en el mercado sobre las nuevas iniciativas de negocios, sin embargo, a la fecha de la realización de la presente investigación, Colombia cuenta con una estructura sólida de atención de conflictos empresariales, a través de las cámaras de comercio regionales y sus centros de conciliación, arbitraje y amigable composición, por lo cual la estabilidad para los pequeños y grandes emprendedores es una realidad que solo cambiaría si se diera la especialización previamente reseñada sobre las controversias meramente comerciales.

**2.1.1.4. Restricciones de comercio:** En concordancia con las políticas públicas de inclusión de las nuevas tecnologías digitales y la potenciación sobre el desarrollo tecnológico, se han establecido algunos principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones a través de diferentes regulaciones. Por lo anterior, a través de las disposiciones de la ley 1341 de 2009, se dio un paso adelante en la regulación de la implementación de lineamientos que rijan el sector, y dando cumplimiento a la normatividad en materia de:

- Ordenamiento general

- El régimen de competencia
- La protección al usuario
- Cobertura
- Calidad del servicio
- Promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías
- Uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico
- Potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia de este y facilitando el libre acceso y sin discriminación.

Sobre el último de estos, se puede entender cuál es la posición del gobierno nacional sobre las restricciones comerciales a las practicas desarrolladas en las nuevas tecnologías, señalando que cualquier posición que las políticas públicas establezcan, será sobre los principios de libre acceso, igualdad, investigación, el fomento, la promoción y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por lo tanto, en materia de la libre competencia se tiene que:

El Estado propiciará escenarios de libre y leal competencia que incentiven la inversión actual y futura en el sector de las TIC y que permitan la concurrencia al mercado, con observancia del régimen de competencia, bajo precios de mercado y en condiciones de igualdad. Sin perjuicio de lo anterior, el Estado no podrá fijar condiciones distintas ni privilegios a favor de unos competidores en situaciones similares a las de otros y propiciará la sana competencia (Art 2 numeral 2 ley 1341 del 2009).

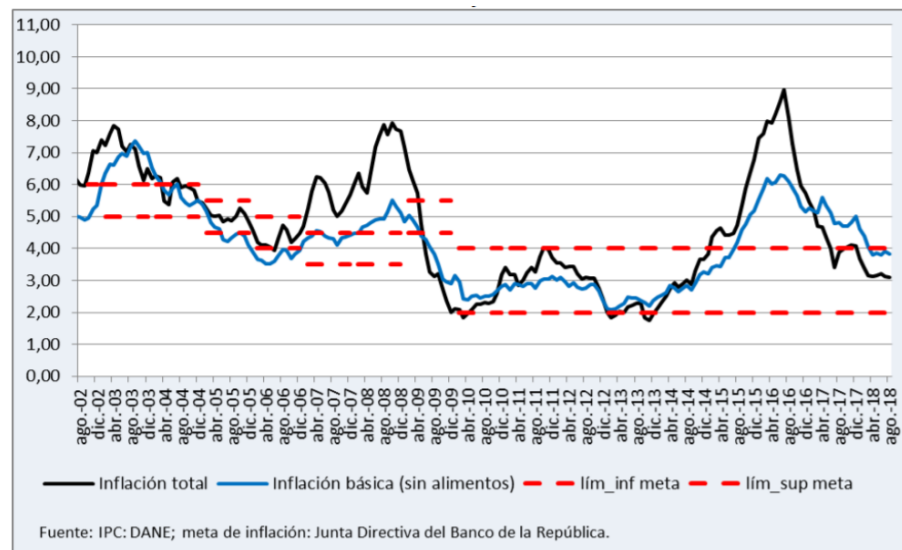
Por lo anterior, salvo que a través del uso de las nuevas tecnologías se propicie alguna actividad ilícita o que afecte derechos fundamentales, no hay un límite para la extensión de

servicios como el planteado en la idea de negocios que fundamenta el ejercicio de la empresa a crear.

### **2.1.2. Aspectos económicos**

**2.1.2.1. Inflación:** La inflación en Colombia para el año 2018 fue proyectada por el Banco de la República a mantenerse fluctuando entre un límite superior meta del 4,00% y un límite inferior meta del 2,00%. Según la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la inflación se ha mantenido controlada entre los límites meta durante los últimos doce meses y se ha comportado de acuerdo con lo esperado por el mercado colombiano (“Inflación desde 2014”, 2018).

Aunque la inflación presentó una tendencia creciente desde inicios del 2015 (ver figura 1) llegando al 9,00% a mediados de 2016 (la inflación más alta desde hace más de quince años), ha venido presentado un comportamiento decreciente desde entonces, cerrando el año 2016 en 5,75% y el año 2017 en el 4,09%.



*Figura 1.* Inflación y meta de inflación. Adaptado de Boletín de Indicadores Económicos. (16 de Octubre de 2018). Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

De acuerdo con el análisis presentado en el artículo “Inflación: entre riesgos de contagio financiero y debilidades cambiarias”, el autor indica que, aunque la inflación se ha comportado dentro de los límites de lo esperado, es significativamente mayor a la registrada el año inmediatamente anterior. El autor también resalta que “En Colombia, los indicadores continúan mostrando señales de recuperación” y toma como puntos de referencia la adaptación a los costos generados por el incremento del IVA y el alza en los índices de confianza del consumidor (Clavijo, 2018).

**2.1.2.2. Impuestos y aranceles:** Los impuestos en Colombia pueden ser distinguidos en cinco categorías importantes: impuestos directos, impuestos indirectos, impuestos nacionales, impuestos departamentales e impuestos municipales. Los impuestos directos son aquellos que recaen directamente sobre las personas naturales o jurídicas que tienen ingreso o patrimonio

gravable, es decir que estos son recaudados de acuerdo con la riqueza de las personas. Por su parte los impuestos indirectos no tienen en consideración la capacidad de pago del contribuyente, sino que recaen sobre la producción, venta de bienes, prestación de servicios, importaciones y consumo. Los impuestos nacionales son emitidos por el poder ejecutivo de la mano con la presidencia del país, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) es uno de ellos junto con el impuesto de renta, el gravamen a los movimientos financieros (4x1000), entre otros. El IVA fue implementado en el año 1963 como tributo del 10% a las actividades de manufactura e importación realizadas en territorio nacional, no obstante, a través de los años ha tenido múltiples incrementos tanto en porcentaje como en actividades sobre las cuales se debe recaudar este tributo (“Impuestos en Colombia”, 2018). El último incremento del IVA vino con la reforma tributaria del año en curso, donde creció del 16% al 19% con el objetivo de aumentar en recaudo en 3 billones de pesos, sin embargo, nuevos tributos fueron implementados como lo son el monotributo, el imptoconsumo y se estableció que las personas naturales con ingresos superiores a los \$2.750.000,00 mensuales deben declarar renta. Esta reforma tributaria se implementó con el objetivo principal de disminuir la tributación de personas jurídicas y aumentar la de personas naturales para reactivar la economía. Entre los impuestos departamentales se encuentran los impuestos que buscan desestimular el consumo de bebidas alcohólicas, cigarrillos y tabaco, los impuestos vehiculares, la sobretasa en la gasolina, entre otros. Entre los impuestos municipales se encuentra el impuesto predial, el impuesto de industria y comercio, algunos impuestos de valorización urbana, entre otros.

Según el periódico El Tiempo, la tasa total de impuestos y contribuciones que pagan las empresas en Colombia está en el 69,8%, donde el 22,2% recaen sobre las ganancias, el 18,6% por impuestos laborales y el restante entre otros impuestos. Son 12 los pagos que las empresas

deben realizar al año, donde se destacan los impuestos de renta, industria y comercio, y contribuciones a seguridad social (“Impuestos empresas en el país”, 2018).

Con base a los impuestos anteriormente expuestos: sobre la renta, las ventas, el consumo, los movimientos financieros, la industria y el comercio, el estado Colombiano ha proyectado una parametrización de los enfoques tributarios que deben existir en torno a los dos elementos esenciales sobre los cuales se estructuraría la proyección comercial nacional: Propiedad Privada e iniciativa empresarial, por consiguiente la presentación de tarifas competitivas se estaría ante un crecimiento económico con menores impuestos a las empresas procurando aumentar las inversiones en el país y así potenciar la productividad que asegure un crecimiento sostenible. Se evidencia, que el cambio político en materia tributaria influenciaría los emprendimientos y empresas consolidadas como base central de la economía.

Por su parte, los aranceles sobre la importación de prendas de vestir se mantienen en el 40% como se estableció en el año 2016 para precios declarados inferiores a \$10 USD por kilo, lo cual puede llegar a beneficiar la empresa a crear pues al ser más costoso importar, se hace más competitiva la industria nacional, no obstante, fortalece la ilegalidad y el contrabando (“Gobierno prorroga arancel”, 2018).

**2.1.2.3. Tasas de cambio:** A la fecha 01 de octubre del año 2018, la tasa representativa del mercado corresponde a \$2.972,18 pesos colombianos por cada dólar estadounidense. La TRM inició el año en \$2.984,0 pesos (ver figura 2) y se ha mantenido fluctuando entre los \$2.900 y los \$3.100, alcanzando su mínimo, de lo corrido del año, el 19 de abril con \$2.705,64. A partir de allí, la TRM ha mantenido una tendencia alcista, principalmente debido al fortalecimiento del

dólar sustentado en las políticas económicas y monetarias del nuevo gobierno de los Estados Unidos (Venegas, 2018).

Según el periódico La República en su publicación “Haga sus presupuestos para 2019 con una inflación de 3,3%, según los analistas” comenta que uno de los escenarios más posibles para el próximo año es en el cual se mantienen estables las tasas de cambio y donde la demanda externa del país aumenta el PIB al 4%, sin embargo, en un escenario pesimista se puede esperar una tasa de cambio cercana a los \$3.400 pesos colombianos por cada dólar estadounidense (Vega, 2018).



Figura 2. Comportamiento histórico de la TRM. Datos de Banco de la República de Colombia.

**2.1.2.4. Producto Interno Bruto:** La economía colombiana comenzó la presente década con un crecimiento estable, cercano al 4,8% anual en el período 2010-2014 (“Boletín de indicadores económicos”, 2018). Sin embargo, a partir del año 2015 se observa una notable tendencia de desaceleración la cual se evidenció con especial énfasis en el año 2017 por una demanda interna debilitada, teniendo un crecimiento del 1,8 %, inferior al alza del 2 % en 2016, según la información de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL). Debido a

esto, el origen de la desaceleración se identificó en la caída de los precios del petróleo, sin embargo, en la medida que se evidencie una recuperación del mismo, y se fortalezca la economía de los Estados Unidos y la zona euro, se podría esperar un aumento significativo del PIB del país, que actuaría como un eje para el desarrollo de una nueva economía de mercado más dinámica. Debido a esto y a la estabilidad del gobierno actual, se han incentivado políticas enfocadas al plan de reactivación económica con un mayor grado de protección al capital privado, lo cual beneficiaría en gran medida la iniciativa empresarial y generaría garantías a la propiedad privada (Rodríguez, 2018). Para el año en curso, el Producto Interno Bruto creció de acuerdo con lo esperado por los analistas financieros y los centros de estudios económicos del país, creciendo un 2,5% en el primer trimestre del año y un 2,8% en el segundo trimestre. Las principales actividades que sustentaron el crecimiento del primer trimestre son las actividades profesionales, científicas y técnicas (6,2%), la administración pública y defensa, educación, actividades relacionadas con la salud humana y servicios sociales (5,6%) y la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (5,8%). Por su parte, algunos crecimientos importantes del segundo trimestre del año son el comercio al por mayor y por menor, la reparación de vehículos y motocicletas, el alojamiento y los servicios de comida (3,6%). Este crecimiento es un indicador importante de que la economía colombiana se encuentra en una etapa de recuperación y que pronto podría retomar un dinamismo positivo, sobre el cual se beneficiaría la empresa a crear (DANE, 2018).

### **2.1.3. Aspectos sociales**

**2.1.3.1. Demografía:** En Sur América habitan aproximadamente 428 millones de personas, de las cuales aproximadamente 200 millones viven en Brasil, el país más poblado de esta región. No obstante, Colombia ocupa el segundo lugar con un estimado de 47 millones de personas, seguido por Argentina, Perú y Venezuela (“South America Population”, 2018).

Según el último avance del censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística para el año 2018, se tiene que en Colombia la población se divide por género en un 51,4% femenino y un 48,6% masculino, lo que quiere decir que por cada 100 mujeres hay 95 hombres (ver figura 3). En el occidente y centro del país predominan los departamentos donde hay más mujeres que hombres, al oriente los departamentos con más hombres que mujeres. Del total de la población, el 22,5% corresponde a personas entre los 0 y 14 años, el 68,3% a personas entre los 15 y 64 años y el 9,2% a personas con más de 65 años (DANE, 2018).

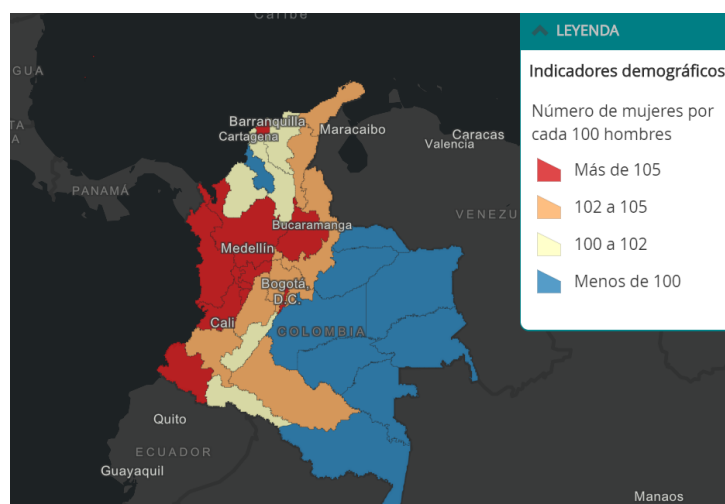


Figura 3. Índice de envejecimiento Colombia. (DANE, 2018). Recuperado de: .

<http://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=db12078f493d4941b17da4ddfb572fcd>

Los departamentos de Colombia con mayor índice de envejecimiento son: Antioquia, Bogotá, Boyacá, Quindío, Caldas, Risaralda, Tolima y Valle. En los departamentos de Amazonas, Guainía, La Guajira, Vaupés y Vichada se presenta la menor relación entre personas de 60 años o más y personas menores de 15 años.

La razón de dependencia es un indicador que establece la relación que existe entre las personas que por su edad se definen como dependientes (menores de 15 años y mayores de 64 años) y las que se definen como económicamente activas (personas entre los 15 y los 64 años). Los departamentos con mayor razón de dependencia se ubican en las áreas limítrofes del país, como sucede en los departamentos de Amazonas, La Guajira, Cesar, Chocó, Guainía, Magdalena, Sucre, Vaupés y Vichada. Por otro lado, los de menor relación son Antioquía, Valle del Cauca, los que pertenecen al eje cafetero y la capital del país Bogotá D.C.

El promedio de personas por hogar es un indicador que relaciona la cantidad total de personas y el total de hogares en el país (ver figura 4). Los departamentos con menor promedio de personas por hogar son Bogotá D.C., Cauca, Nariño, Putumayo, Quindío y Tolima. Los departamentos con mayor promedio son Vichada, Guainía, Bolívar, Sucre, Magdalena y La Guajira.

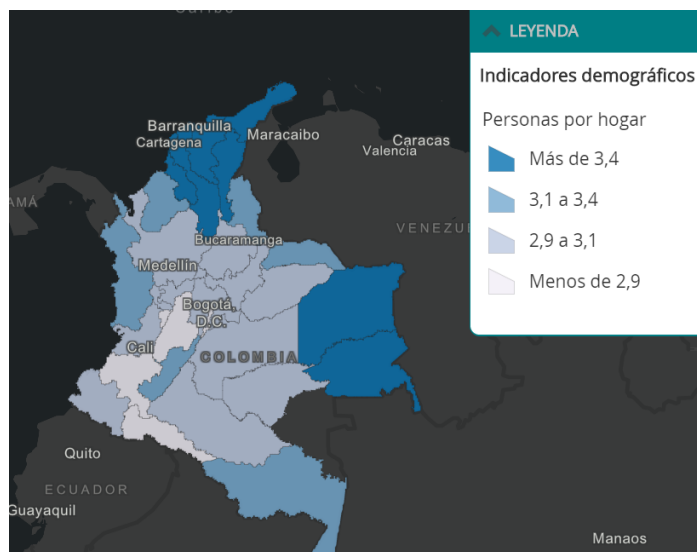


Figura 4. Promedio de personas por hogar Colombia. (DANE, 2018). Recuperado de: <http://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=db12078f493d4941b17da4ddfb572fcd>

Entre otras cifras importantes referentes a la demografía del país, se puede resaltar que el 77,5% de los colombianos viven en cabeceras municipales, el 15,3% en zona rural y el 7,2% en centros poblados. Además, en Colombia hay aproximadamente 12 millones de viviendas, de las cuales el 62,5% corresponden a casas, el 32,3% corresponden a apartamentos y el 4,2% restante corresponde a otros tipos de vivienda (DANE, 2018).

**2.1.3.2. Educación:** El acceso a la educación en Colombia es bastante limitado, según el último estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sólo el 22% de los colombianos entre 25 y 64 años tienen al menos un título universitario, cifra muy inferior al promedio de los países participantes del estudio, de los cuales la organización indica que es del 38%. No obstante, las cifras se encuentran muy cercanas a las de otros países suramericanos como Argentina (21%), Chile (22%) y Brasil (15%). Otra

conclusión del estudio indica que en Colombia tener un título universitario conlleva mejores remuneraciones económicas, pues las personas con título de pregrado obtienen salarios de aproximadamente el doble que las personas que solo cuentan con título de bachiller. En el país, solo el 84% de la población entre los 5 y 14 años se encuentran matriculados en educación básica, cifra bastante inferior a la presentada en países europeos (“22% de colombianos tienen título”, 2018).

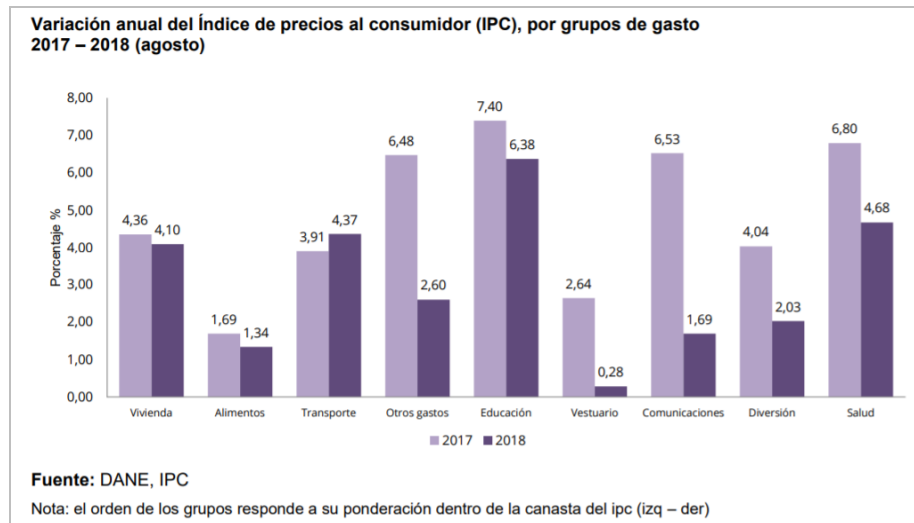
**2.1.3.3. Costo de vida:** El índice de precios al consumidor (IPC), indicador que refleja las variaciones que sufren los precios de los bienes que se consumen en el país, tuvo una variación mensual del 0,12% en agosto del 2018, del 2,46% en la variación del año corrido y del 3,10% en la variación anual.

En cuanto a los grupos de gasto que componen el IPC se puede resaltar la mayor variación positiva mensual para el grupo de vivienda (0,35%), que presentó incrementos en los precios del gas, la energía eléctrica y limpiadores desinfectantes. El grupo con mayor variación mensual negativa fue diversión (-0,69%). El grupo vestuario presentó una variación mensual positiva del 0,06% en el mes de agosto.

En cuanto a la variación del IPC del año corrido (desde enero hasta agosto del 2018), se evidencia una variación positiva significativa del grupo educación, alcanzando un incremento del 6,04%. El grupo de mayor variación negativa fue diversión, con una variación del -2,60%. El grupo vestuario presentó un crecimiento del 0,11% para el año corrido 2018, un crecimiento considerablemente inferior al presentado entre enero y agosto del 2017, que fue del 1,82%.

La variación anual del IPC (ver figura 5) por grupos de gasto (entre agosto del 2017 y agosto del 2018), mostró que educación y salud fueron los grupos con mayor variación positiva de

precios (6,38% y 4,68% respectivamente), y, los grupos de vestuario y alimentos los de menor variación positiva para el año 2018 (0,28% y 1,34%).

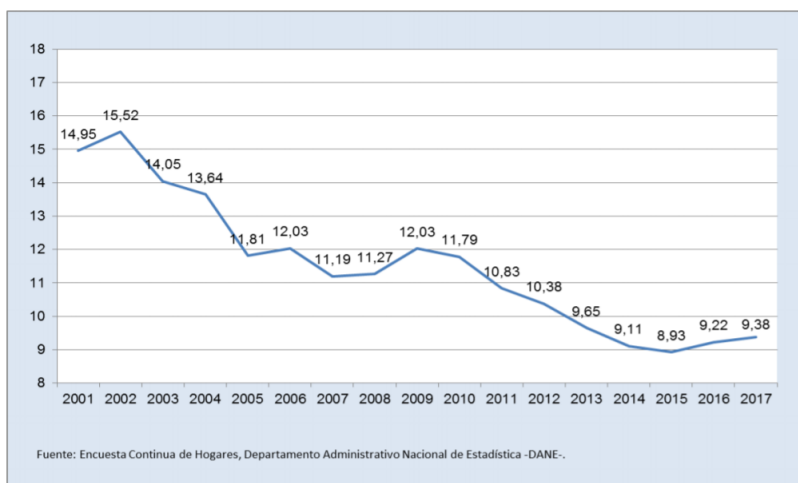


*Figura 5.* Variación IPC anual. Adaptado de Índice de precios al consumidor. (2018). DANE.

Para el presente trabajo de grado, es de gran interés el comportamiento y variación de los precios tanto a nivel general como en el grupo de gasto “vestuario”, sin embargo, según las cifras presentadas por el DANE, este grupo de gasto no ha presentado variaciones significativas para el año 2018 por lo que se puede esperar que dentro del período de constitución de la empresa no hayan cambios drásticos en el comportamiento de consumo de los colombianos en lo que respecta a los precios del vestuario.

**2.1.3.4 Mercado laboral:** Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la tasa de desempleo para el mes de julio del año 2018 en Colombia es del 9,70%, habiendo 2’404.000 personas en la clasificación “desocupados” de los 24’735.000 personas que componen la población económicamente activa. Se observa una tendencia creciente para la tasa de

desempleo en el país a partir del año 2016 (ver figura 6), después de haber descendido del 12% en 2009 al 8,9% en 2015. A julio de 2018 hay 38'876.000 personas en Colombia que se encuentran en edad de trabajar y la tasa general de participación es del 63,6%.



*Figura 6.* Tasa de desempleo Colombia. Adaptado de Boletín de Indicadores Económicos (2018). Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

A nivel nacional, para el trimestre móvil de mayo a julio del 2018, 22'476.000 personas se clasifican como “ocupados”, 2'362.000 personas se clasifican como “desocupados”, 13'997.000 como “Inactivos” y 8'813.000 como “subempleados” (ver figura 7).

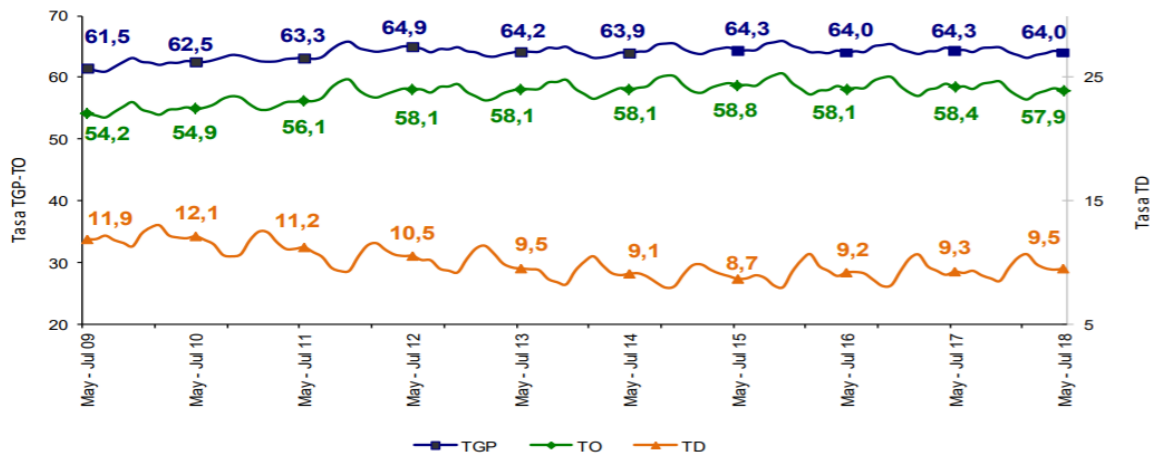


Figura 7. Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo Colombia.

Adaptado de Boletín de Indicadores Económicos (2018). Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

En Colombia para este mismo trimestre, la población ocupada se distribuye según las ramas de actividad principalmente en “Comercio, restaurantes y hoteles” (26,8%), “Servicios comunales, sociales y personales” (20,5%), “Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca” (16,0%), “Industria manufacturera” (11,5%), “Transporte, almacenamiento y comunicaciones” (7,9%), “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler” (7,8%), “Construcción” (6,2%) y otras ramas (3,3%). En cuanto a la distribución por posición ocupacional, los “Trabajadores por cuenta propia” abarcan el 43,5%, los “Empleados particulares” el 38,5%, los “Empleados del gobierno” el 4,1%, los “Empleadores” el 3,9%, los “Jornaleros o peones” el 3,3% y los “Empleados domésticos” el 3,2%. En Colombia, el 41,8% de la población inactiva se dedican a oficios del hogar.

Para el área metropolitana de Bucaramanga, en el trimestre móvil de mayo a julio del 2018, 554.000 personas se clasifican como “ocupadas”, 49.000 como “desocupadas” y 302.000 como “inactivas”, presentando una tasa de desempleo del 8,20%, la cual es significativamente inferior

al 9,50% del país para este trimestre y es la tercera más baja del país. No obstante, el desempleo en Bucaramanga aumento respecto al año 2017, año en el cual este indicador se encontraba en el 7,1% (ver figura 8).

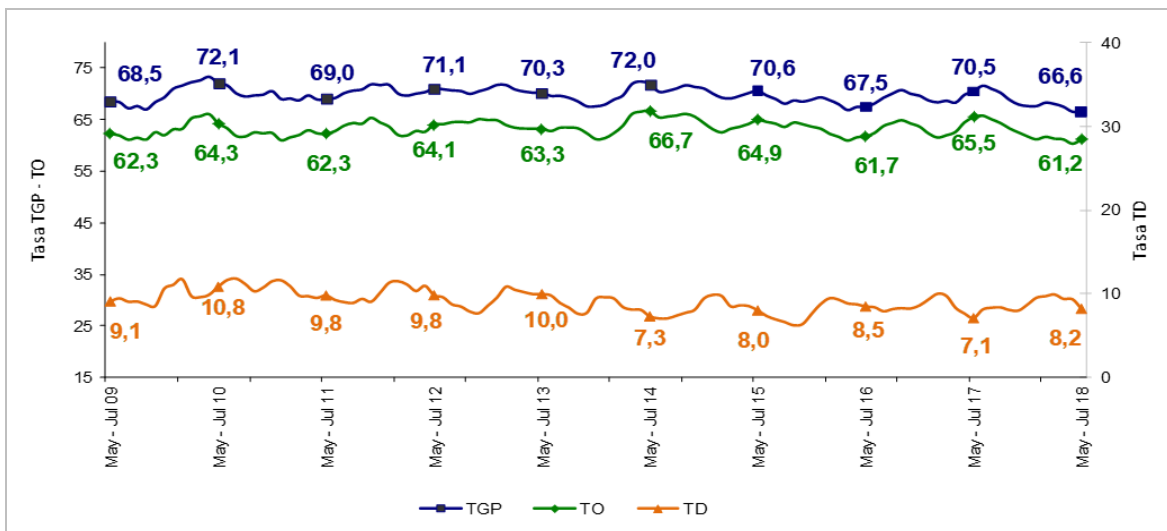


Figura 8. Tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo Bucaramanga.

Adaptado de Boletín de Indicadores Económicos (2018). Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

En el área metropolitana de Bucaramanga para este mismo trimestre, la población ocupada se distribuye según las ramas de actividad principalmente en “Comercio, restaurantes y hoteles” (31,9%), “Servicios comunales, sociales y personales” (22,2%), “Industria manufacturera” (15,8%), “Transporte, almacenamiento y comunicaciones” (10,2%), “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler” (10,0%), “Construcción” (5,9%) y otras actividades como la agricultura, la ganadería, la caza, explotación minera, suministros de servicios públicos entre otros, abarcan el restante de la población ocupada. En cuanto a la distribución por posición ocupacional, los “Trabajadores por cuenta propia” abarcan el 45,3%, los “Empleados

particulares” el 40,6%, los “Empleadores” el 4,1%, los “Empleados del gobierno” el 4,1%, los “Trabajadores sin remuneración” el 3,3% y los “Empleados domésticos” el 2,6%. En el área metropolitana de Bucaramanga, el 39,3% de la población inactiva se dedican a estudiar.

En América Latina, Colombia es el tercer país con la tasa de desempleo más alta solamente superada por Brasil (12,2%) y Venezuela (33,3%). La segunda mayor economía de Latinoamérica después de Brasil es México, sin embargo, su tasa de desempleo es la más baja (3,3%) a febrero del 2018. A nivel mundial, las tasas más bajas de desempleo las tienen países como República Checa (2,3%), Japón (2,5%), Alemania (3,4%), Estados Unidos (3,9%), entre otros.

#### **2.1.4. Aspectos tecnológicos**

**2.1.4.1. Economía compartida:** El concepto de economía compartida abarca una serie de innovaciones en la manera como funcionan las empresas favoreciéndose de todas las bondades que tienen las llamadas tecnologías de la información y las comunicaciones, y todos los avances en tecnología e información que cada día logran conectar a las personas de maneras más sencillas, amigables y confiables. Es por tanto que las aplicaciones de estos nuevos modelos de negocios son relativamente nuevas y se pueden encontrar en su máxima expresión en países altamente desarrollados como lo es Estados Unidos, país donde se concentra gran parte de las empresas de base tecnológica del mundo. No obstante, la industria colombiana ha empezado a incursionar en este aspecto con empresas propias como lo es “Rappi”, o empresas de otros países como “Uber” y “Airbnb”, entre otras.

“Rappi” por su parte, se define como una empresa de comercio electrónico con cinco años en el mercado y que fue creada en Colombia, sin embargo, atiende los países de México, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile y Colombia. Funcionalmente, la empresa ofrece una plataforma que conecta tres entes primarios, los comercios, los clientes y los usuarios. En este caso, los comercios comprenden todas las empresas de comercio al por menor que ofrecen productos en tienda o restaurantes, los clientes son todas las personas que quieren acceder a estos productos por medio de domicilios y los usuarios, aquellas personas que quieren generar ingresos económicos llevando los productos de los comercios a los clientes en sus casas. Es por esto por lo que se puede afirmar que “Rappi” actúa bajo un modelo de economía compartida, pues no se encarga del proceso productivo completo, sino que actúa como un intermediario que facilita la interacción de los tres entes del sistema económico. Según la revista Dinero, la empresa “Rappi” es la primera empresa colombiana de este tipo que alcanza el estatus de “unicornio”, término utilizado para las empresas de base tecnológica que son valuadas en más de mil millones de dólares (“Rappi primer 'unicornio' colombiano”, 2018).

Aunque las empresas de este tipo han tenido gran auge en Colombia, su implementación no ha sido sencilla debido a la complejidad en temas legales y políticos, donde se ven involucrados los temas de libre competencia, garantías laborales y cargas impositivas que funcionan de manera normal en los modelos de negocios tradicionales pero que en estos nuevos modelos de negocio parece no haber claridad en la normatividad y legislación colombiana.

## **2.2. Análisis del microentorno**

**2.2.1. El poder de negociación de los compradores:** Como se pudo observar con anterioridad en el análisis del macroentorno PEST, el sector de producción y comercialización de textiles y prendas de vestir es de poca variabilidad y que, en los últimos años, se ha visto afectado en gran medida por factores externos como el aumento del contrabando, las importaciones de productos provenientes de China e India y la desaceleración de la economía, por lo que, para las empresas que operan con modelos de negocio tradicionales en este sector, su poder de negociación se ha visto impactado fuertemente, al punto de tener que liquidar grandes volúmenes de prendas a bajos precios o cerrar gran parte de sus cadenas de locales. Debido a la situación actual del país y las condiciones económicas presentes, los compradores han alcanzado un gran poder de negociación frente a las empresas oferentes, las disminuciones frecuentes de la demanda y la tendencia bajista han obligado a las empresas tanto nacionales como internacionales a establecer estrategias y campañas comerciales que les permita mantenerse, hasta que se evidencie una reactivación de la economía del país, la cual debe ir ligada a otros factores externos de escala mundial como lo son el aumento de los precios del petróleo, el fortalecimiento de la moneda local y unas condiciones políticas más favorables para las empresas que operan en este sector. En este caso particular y en las condiciones anteriormente establecidas, se puede observar que la demanda es especialmente sensible a los precios de los productos, razón por la cual los compradores tienen el poder de poner a los competidores en contra en una batalla de precios y calidad de los productos.

La revista Dinero en su artículo “El reto del sector textil para Colombiamoda” indica que el panorama del sector a nivel nacional no ha sido el mejor en lo que va del año 2018, siendo el séptimo menos dinámico de la industria general. Según la publicación, los principales retos a asumir por las empresas que hacen parte del sector, y de la futura empresa a crear, se encuentran

relacionados con la fomentación del emprendimiento, la innovación y la implementación de nuevas tecnologías que les permita hacer frente al incremento en la ilegalidad y la disminución del consumo en el país (“El reto del sector textil para Colombia”, 2018).

**2.2.2. El poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores, por su parte, se puede considerar poco significativo pues las condiciones generales de la industria no permiten que se carguen precios altos en materias primas, insumos o productos semielaborados relacionados con los procesos productivos del sector. La demanda existente para estos productos ha disminuido y es relativamente sencillo para las empresas cambiar de un proveedor a otro. Este sector también se ha visto gravemente afectado por el contrabando de materiales como hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles por lo que, al igual que el sector comercializador de productos finales o terminados, el sector de proveedores se encuentra debilitado.

**2.2.3. La amenaza de los nuevos competidores:** El sector textil y de confecciones se caracteriza por tener un alto componente tradicional y de crecimiento innovador bastante reservado. Los nuevos competidores del sector se encuentran con un mercado saturado y controlado, en gran medida, por las grandes empresas que llevan largos períodos de tiempo estableciendo su base comercial. Además de esto, los nuevos competidores se enfrentan a unas condiciones de operación y comercio desfavorables, pues los comportamientos políticos y económicos del país no favorecen las iniciativas comerciales para este sector de la economía. No obstante, existe una brecha grande para las empresas que consideren ingresar al mercado con ideas de negocios innovadoras que les permitan competir con valor sobre precios, debido a que

todos los comercios establecidos legalmente se ven gravemente afectados por el comercio e importación ilegal de todo tipo de prendas de vestir, materiales y materias primas. Es por tanto que la empresa a crear plantea un modelo de negocios disruptivo, que pretende entrar al mercado con una propuesta de valor fortalecida en la economía compartida y ofreciendo productos de alta calidad. Las características diferenciadoras planteadas en la idea de negocios pretenden extender ventajas que permitan a la empresa capturar un porcentaje importante de la población y obtener una rentabilidad en el difícil entorno que atraviesa el sector.

**2.2.4. La amenaza de los productos sustitutivos:** La amenaza de los productos sustitutivos es una de las de mayor impacto dada la situación actual del país, pues al evidenciarse una desaceleración económica y una disminución del ingreso *per capita*, las tendencias de compra de los consumidores por productos de alta calidad disminuyen y, a su vez, incrementa la demanda de productos sustitutivos y de baja calidad pero que cumplen las mismas funciones de los productos ofrecidos por la empresa a crear, como es el caso de las réplicas importadas de China y las prendas que entran al país como contrabando, las cuales se pueden vender a precios inferiores debido a que no asumen las responsabilidades tributarias exigidas por el gobierno de Colombia. Es por tanto que para los modelos de negocio tradicionales que operan en el sector es fundamental que ocurra una mejoría en el panorama económico y político del país.

**2.2.5. La rivalidad entre competidores:** Se debe considerar que existe una fuerte rivalidad entre competidores, en principal medida debido a las agresivas campañas de mercadeo y ofertas que las empresas están llevando a cabo con el objetivo de asegurar el sostenimiento durante el período de recesión. Como se mencionó con anterioridad, los competidores del sector están

atravesando un período de desaceleración económica durante la cual las preferencias del consumidor se encuentran en el ahorro y disminución de gastos, por lo que las empresas que no son diferenciadoras ni ofrecen productos con valor para el cliente final deben reducir la producción y enfocarse en reducir costos o disminuir los precios de los productos terminados.

### **3. Estudio de mercado**

#### **3.1. Análisis del mercado**

**3.1.1. Descripción del modelo de negocios:** Una vez puesta en marcha, *Fölk* será una empresa de confecciones y estampados textiles basada en un modelo de economía compartida. Este modelo de negocios, que se expone como el principal factor diferenciador frente a todos los competidores de la empresa a crear, pretende ser el eje innovador que apalanque el interés por el consumo de productos textiles en la región y, por tanto, se beneficie ella misma en su ejercicio comercial.

Para lograr innovar en el modelo de negocios de un sector de carácter tradicional, como lo es el sector textil, y ponerlo a la vanguardia de los modelos de negocios que representan sectores y empresas que buscan desafiar el entorno de alta competencia que se vive a nivel mundial, se hace necesario proponer una mezcla entre la forma en la que actualmente las empresas del sector desarrollan su actividad económica e introducir conceptos e ideas de las nuevas industrias que puedan apalancar el consumo de los productos o servicios ofrecidos. Es por tanto, que nace la idea de crear un modelo de negocios híbrido, un modelo de negocios que atrapa los elementos fundamentales de la industria y logra combinarlos, mediante el aprovechamiento de todas las

facultades de las nuevas tecnologías, con estrategias que atrapan y atraen al consumidor moderno.

El modelo de negocios híbrido bajo el cual se desempeñará toda la operación de la empresa a crear consta de dos pilares fundamentales (ver figura 9). El primero de ellos, el pilar tradicional, abarca todas las operaciones de manufactura y elaboración de prendas de vestir estampadas sin contar las labores de creación y diseño de los estampados. Es decir que estas actividades se seguirán realizando según los estándares y mejores prácticas que utilizan actualmente las empresas que ofrecen los mismos productos que ofrecerá la empresa a crear. El segundo pilar fundamental, el pilar de economía compartida, abarca las operaciones creativas y de diseño que serán impresas en las prendas de vestir (estampados) y, además, cumple todas las operaciones involucradas en la interacción entre la empresa, el cliente y los usuarios.

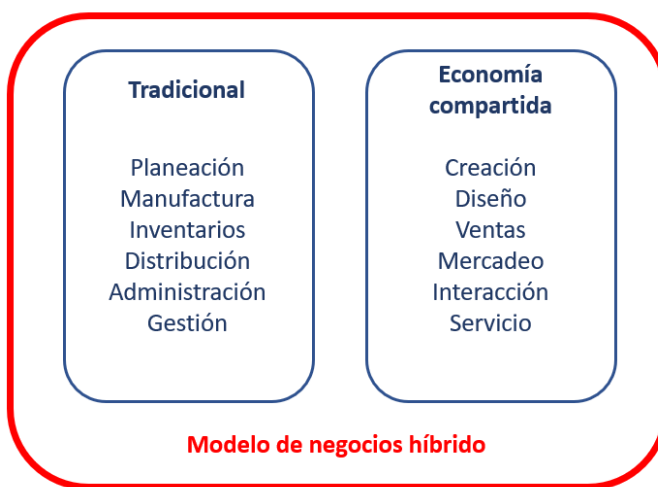
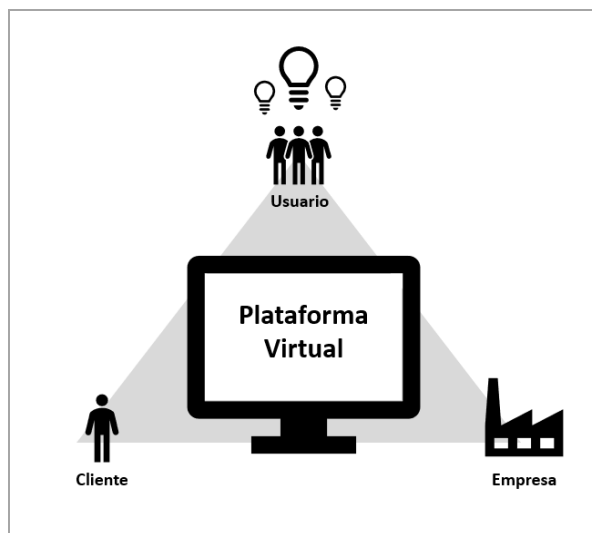


Figura 9. Modelo de negocios propuesto

Para entrar a profundidad en el entendimiento del segundo pilar que fundamenta el modelo de negocios híbrido propuesto, es necesario establecer los tres actores que se encuentran

involucrados en el ecosistema del negocio: el cliente, el usuario y la empresa (ver figura 10). El cliente es la persona que, para el alcance de este plan de negocios, habita en el área metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón o Piedecuesta) y es demandante de prendas de vestir estampadas (ver subcapítulo 3.1.4). El usuario, en este caso, es la persona que posee los conocimientos, habilidades o aptitudes para crear, diseñar, ilustrar o plasmar ideas en medios de diseño digital, que quieren dar las facultades a la empresa sobre sus proyectos para que sean estampados en las prendas de vestir y, como mérito a esto, recibir una compensación económica. Por último, la empresa es el agente que se encarga de proveer los medios de interacción entre los clientes y los usuarios, además de realizar el proceso de manufactura y entrega de la prenda estampada al cliente, así como la remuneración correspondiente al usuario producto de la interacción comercial.



*Figura 10.* Ecosistema de negocios

La interacción comercial se realiza mediante la plataforma virtual de la empresa a la cual se podrá acceder desde dispositivos electrónicos móviles o fijos (celulares, tabletas, computadores,

etc.). Esta interacción inicia cuando el cliente identifica la necesidad o el interés por adquirir una prenda de vestir estampada y procede a ingresar a la plataforma de la empresa, allí encuentra a disposición todos los diseños e ilustraciones que los usuarios han cargado con anterioridad a la plataforma. Una vez se identifica el/los diseño(s) deseados por el cliente, se crea una intención de compra. Al momento de materializar la intención de compra como decisión de compra, el cliente realiza el pago del producto y se crea una orden de producción. La interacción comercial finaliza cuando la empresa da gestión a la orden de producción mediante la gestión, elaboración y entrega del producto al cliente y realiza la compensación al usuario mediante un crédito virtual que se encuentra a disposición para retiro mediante transacción electrónica (ver figura 11).

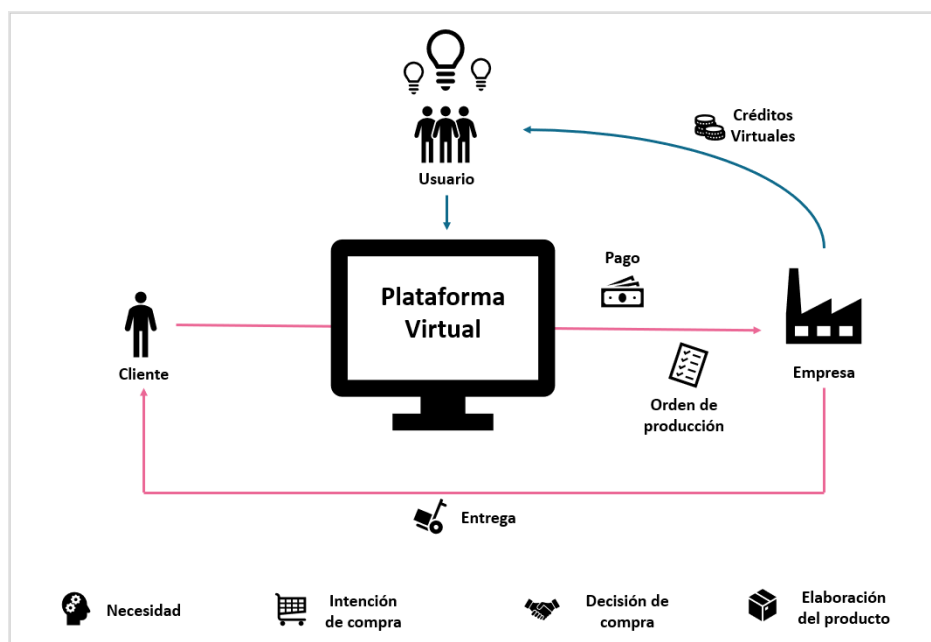


Figura 11. Interacción comercial

**3.1.2. Descripción del producto:** La futura empresa por crear iniciará sus operaciones ofreciendo una única prenda de vestir como producto, camisetas estampadas. No obstante, como

estrategia de desarrollo empresarial (ver subcapítulo 10.2.4), la empresa tiene presente la necesidad de lanzar al mercado nuevos y diferentes productos que se puedan beneficiar del modelo de negocios.

La camiseta, conocida en algunos países como playera o remera, es una prenda de vestir que sirve para proteger la parte superior del cuerpo humano (torso, brazos, cabeza en algunos casos, etc.), está compuesta generalmente por mangas cortas y cuello redondo, sin embargo, dependiendo del diseño pueden variar sus características como lo son las camisetas de cuello con forma “V”, camisetas con mangas muy cortas, sin mangas o de mangas que cubren la totalidad de los brazos, las camisetas incluso pueden incluir otros accesorios como son bolsillos, botones, capuchas, entre otros. Se considera que las camisetas son un producto de alta durabilidad frente a otras prendas de vestir y de gran versatilidad, ya que se pueden usar con variedad de prendas de vestir complementarias. Las camisetas son consideradas un medio popular para comunicar los intereses y pensamientos de las personas, mediante estampados se suelen imprimir mensajes de tipo político, social, deportivo, humorístico, promocionales, entre muchos otros. También son consideradas prendas de vestir económicas y de gran confort.

Las camisetas con las que saldrá al mercado la empresa a crear contarán con mangas de longitud normal, cuello redondo y se ofrecerán en dos estilos: estilo masculino y estilo femenino. Estarán hechas 100% en algodón y en color blanco, negro y gris (ver figura 12).



*Figura 12.* Presentaciones del producto. Recuperado de: [https://www.freepik.com/free-vector/t-shirt-in-white-grey-and-black-for-men-women\\_718289.htm#term=shirts&page=1&position=15](https://www.freepik.com/free-vector/t-shirt-in-white-grey-and-black-for-men-women_718289.htm#term=shirts&page=1&position=15)

Según la teoría de las motivaciones (Maslow, 1943) las necesidades humanas se pueden clasificar en tres categorías: las necesidades de autorrealización, las necesidades psicológicas y las necesidades básicas. En esta última categoría se encuentran las necesidades fisiológicas que comprende la necesidad de comer, beber, vestir y refugiarse. Según Maslow, estas necesidades al hacer parte de la base de la “pirámide de necesidades” deben satisfacerse primero antes de poder atender necesidades superiores. Es por esto, que los productos ofrecidos por la empresa cubren, en primera instancia, la necesidad fisiológica de las personas de vestir. Por otra parte, en la investigación titulada “Perspectivas de la camiseta como escenario de expresión del individuo” (Arango, 2017) el autor expresa que el acto de vestirse no se puede considerar como carente de propósito y que, incluso, es un acto diario de manifestación, donde el individuo construye un mensaje como función social que le permite exteriorizar su personalidad sin hacer uso de la palabra. Por lo anterior mencionado, se puede inducir que el uso de la camiseta además de

cumplir el propósito de vestir actúa como un canal de interacción que satisface las necesidades de expresión, comunicación y reconocimiento de los individuos que las utilizan. En pocas palabras, la camiseta se convierte en un ícono de manifestación del yo interior de cada persona.

Como se mencionó con anterioridad, las camisetas en general son consideradas productos de alta durabilidad, en relación con otros tipos de prendas de vestir. Para los productos a ofrecer por la empresa se asegura una durabilidad mínima de seis meses de acuerdo con el uso y la regularidad de lavado, sin embargo, la empresa no ofrecerá ningún tipo de garantía, devolución o cambio de los productos en ocasión de su deterioro natural. Entre las especificaciones del producto se incluyen recomendaciones puntuales para el uso y cuidado de la prenda, con el fin de que los clientes puedan extender la vida útil del producto. Entre las opciones de garantía que ofrecerá la empresa está la devolución por defectos de fábrica y la devolución por cambio de tallas, que consisten en el reemplazo total de la prenda, ya sea por una nueva de características iguales o una nueva de tallaje diferente al adquirido por el usuario, pagando un precio adicional. En ambas opciones de garantía se podrá solicitar la devolución total del dinero a contra entrega de la prenda o el cambio de la prenda por una completamente nueva. Los cambios por garantía serán efectivos toda vez que sean reportados, haciendo uso de los medios virtuales, hasta 48 horas después de la entrega.

**3.1.3. Descripción de la plataforma virtual:** Existen dos formas de interactuar en la plataforma virtual, como oferente o como demandante. Los oferentes o usuarios, se refiere a los diseñadores independientes que cuentan con un portafolio de diseños que buscan ofrecer para que sean estampados en camisetas por la empresa. Estos usuarios deben registrarse en la plataforma como diseñadores para tener los permisos de creación de tienda virtual (perfil del

vendedor), allí los diseñadores podrán cargar todos sus diseños para que puedan ser vistos por los clientes. Los demandantes o clientes, por su parte, son aquellos consumidores que buscan satisfacer sus necesidades de prendas de vestir. Estos clientes deben registrarse en la plataforma como consumidores, para tener acceso a todas las tiendas virtuales de diseños donde podrán comprar aquellos que sean de su preferencia para ser estampados posteriormente por la empresa.

**3.1.4. Mercado potencial:** El alcance definido para el desarrollo de este plan de negocios (ver subcapítulo 1.2) es regional, abarcando la zona geográfica de Santander que se conoce como área metropolitana de Bucaramanga. Teniendo esto en cuenta, se define el mercado potencial como todas las personas residentes de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta que tienen la necesidad y/o deseo de adquirir prendas de ropa. Como se mencionó en apartados anteriores, la necesidad de vestir se puede considerar una necesidad fisiológica básica, por lo que se considerará como mercado potencial inicial todas las personas con necesidad de adquirir prendas de vestir y que tengan afinidad, conocimiento e inmersión en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías, los nuevos dispositivos electrónicos y, en general, un segmento de la población con un alto nivel de penetración tecnológica debido a la naturaleza del modelo de negocios de la empresa. Es por esto por lo que, se define el mercado potencial como todas aquellas personas del área metropolitana de Bucaramanga, de cualquier sexo y que se encuentren entre los 15 y los 34 años de edad. Por lo tanto, el mercado potencial para el área metropolitana de Bucaramanga es de 373.137 personas.

Otro mercado a considerar en el futuro para la empresa a crear es el de las empresas, organizaciones, agremiaciones entre otros grupos de interés que pueden hacer uso de los

servicios ofrecidos por la empresa para la elaboración de prendas de vestir estampadas con logotipos o mensajes representativos que se puedan adquirir en grandes volúmenes.

**3.1.5. Perfil del cliente:** De acuerdo con el mercado potencial definido en el numeral anterior, se asumen como posibles clientes todas las personas que habitan el área metropolitana de Bucaramanga, sin importar su sexo y que se encuentren entre los 15 y 34 años de edad.

No obstante, este segmento de la población es muy amplio y, por tanto, genera mayor dificultad a la hora de establecer estrategias de penetración comercial, mercadeo y ventas. Debido a esto, se define un subsegmento del mercado potencial como el perfil del cliente objetivo, el cuál describe las características específicas que tienen los clientes que pueden encontrar mayor afinidad con la propuesta de valor ofrecida por la empresa a crear.

El perfil del cliente de la empresa *Fölk* son todas aquellas personas que se encuentran entre los 18 y 30 años, pertenecen a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, pertenecen a cualquier sexo y cualquier inclinación sexual, ideológica, religiosa y, en general, defienden y consideran la libre expresión como un derecho fundamental. El cliente meta de la empresa a crear se define como un pensador libre, jovial, crítico y en algunos casos, irreverente. Se perfilan como defensores de la universalidad y el respeto por las diferencias, por lo tanto, tienen un gusto propio muy específico en cuanto a su forma de vestir y su estilo, les gusta expresarse con lenguaje verbal y no verbal, prefiriendo siempre diferenciarse de los demás y distanciarse del *status quo*. Los clientes de la empresa a crear son amantes de la tecnología y la innovación, además de que utilizan y prefieren las empresas que funcionan a través de plataformas de economía compartida.

### **3.1.6. Investigación de mercados**

#### **3.1.6.1. Ficha técnica**

**Problema de investigación:** se requiere validar la relación entre las necesidades del mercado potencial objetivo (ver subcapítulo 3.1.4.) y las características ofrecidas por el producto/servicio de la empresa a crear, además de determinar la posible demanda existente de los mismos.

#### **Objetivos de investigación:**

- Conocer y entender las tendencias relacionadas con la adquisición de prendas de vestir en la población objeto de estudio.
- Reconocer e identificar preferencias de la población objeto de estudio a la hora de realizar compras de prendas de vestir.
- Determinar el nivel de penetración que hay en la población objeto de estudio de nuevas tecnologías de información, comunicaciones e internet.

**Tipo de investigación:** exploratoria con fuentes de información secundarias y concluyente de tipo descriptivo con fuentes de información primarias.

**Método de investigación:** análisis y síntesis.

**3.1.6.2. Investigación exploratoria:** Según el DANE, la proyección de la población en la ciudad de Bucaramanga para el año 2018 es de 528.610 habitantes (ver figura 13), de los cuales el 51,82% son mujeres y el 48,18% son hombres. El 60,66% de la población se encuentra entre los 0 y 39 años, siendo el rango 30-34 el de mayor cantidad de habitantes con un 8,27%. Entre los 0 y los 19 años se concentra el 28,31%, mientras que la población que supera los 60 años solamente representa el 14,37%. En general, el 79,72% de la población se encuentra en una edad inferior a los 54 años.

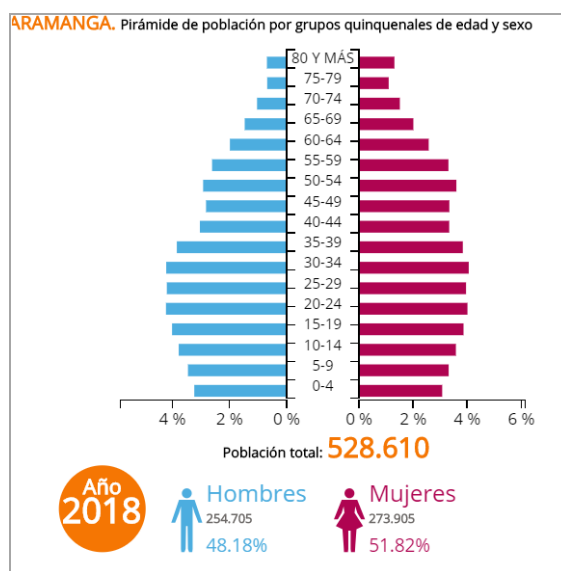


Figura 13. Población de Bucaramanga 2018. Recuperado de: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>

Tabla 2.

*Población Floridablanca por rango de edades 2018.*

Rango de edades	Porc. Hombres	Cant. Hombres	Porc. Mujeres	Cant. Mujeres
15-19	4,01%	21193	3,87%	20439

Tabla 2. [Continuación]

20-24	4,22%	22318	4,01%	21210
25-29	4,19%	22159	3,96%	20932
30-34	4,21%	22274	4,06%	21461

Nota: Datos extraídos de proyección realizada por el DANE.

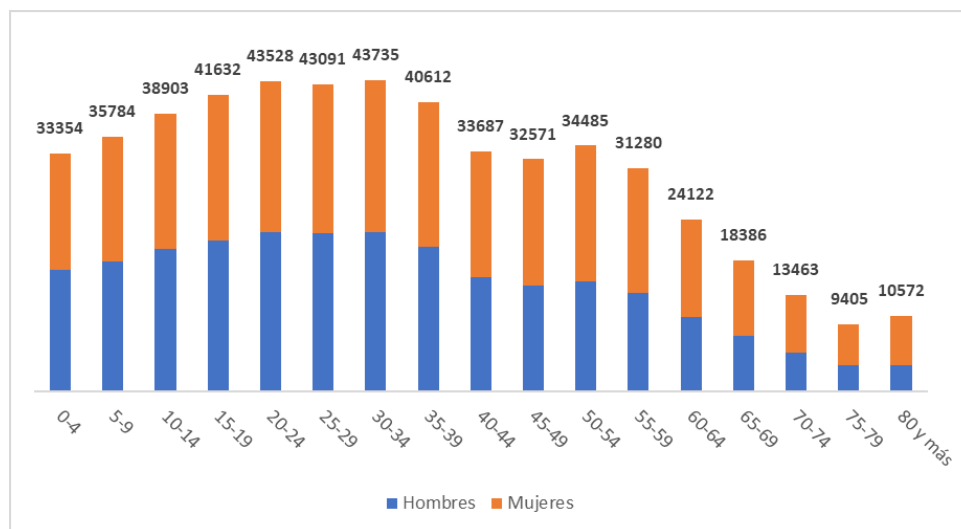


Figura 14. Distribución de población Bucaramanga 2018.

Según el DANE, la proyección de la población en el municipio de Floridablanca para el año 2018 es de 267.124 habitantes (ver figura 15), de los cuales el 52,32% son mujeres y el 47,68% son hombres. El 59,52% de la población se encuentra entre los 0 y 39 años, siendo el rango 20-24 el de mayor cantidad de habitantes con un 8,11%. Entre los 0 y los 19 años se concentra el 27,89%, mientras que la población que supera los 60 años solamente representa el 14,22%. En general, el 80,00% de la población se encuentra en una edad inferior a los 54 años.

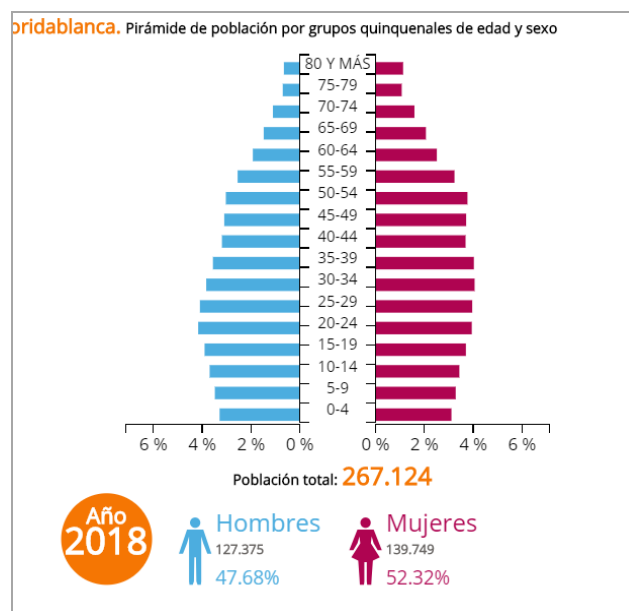


Figura 15. Población Floridablanca 2018. Recuperado de: <https://geoportal.dane.gov.co/v3/>

Tabla 3.

*Población Floridablanca por edades 2018.*

Rango de edades	Porc. Hombres	Cant. Hombres	Porc. Mujeres	Cant. Mujeres
15-19	3,90%	10414	3,70%	9892
20-24	4,16%	11115	3,94%	10536
25-29	4,09%	10924	3,96%	10586
30-34	3,83%	10235	4,06%	10845

Nota: Datos extraídos de proyección realizada por el DANE.

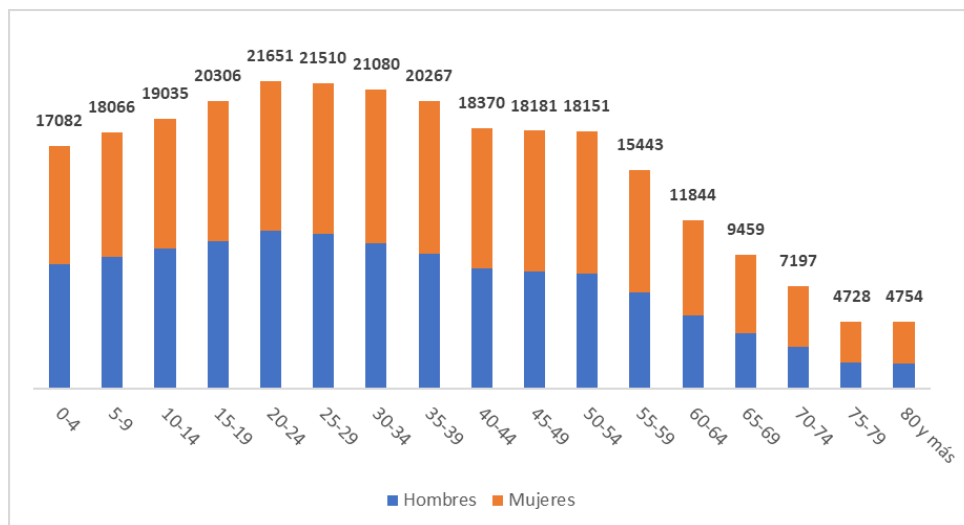


Figura 16. Distribución de población Floridablanca 2018.

Según el DANE, la proyección de la población en el municipio de Girón para el año 2018 es de 195.499 habitantes (ver figura 17), de los cuales el 50,04% son mujeres y el 49,96% son hombres. El 64,19% de la población se encuentra entre los 0 y 39 años, siendo el rango 20-24 el de mayor cantidad de habitantes con un 8,63%. Entre los 0 y los 19 años se concentra el 32,18%, mientras que la población que supera los 60 años solamente representa el 11,51%. En general, el 83,37% de la población se encuentra en una edad inferior a los 54 años.

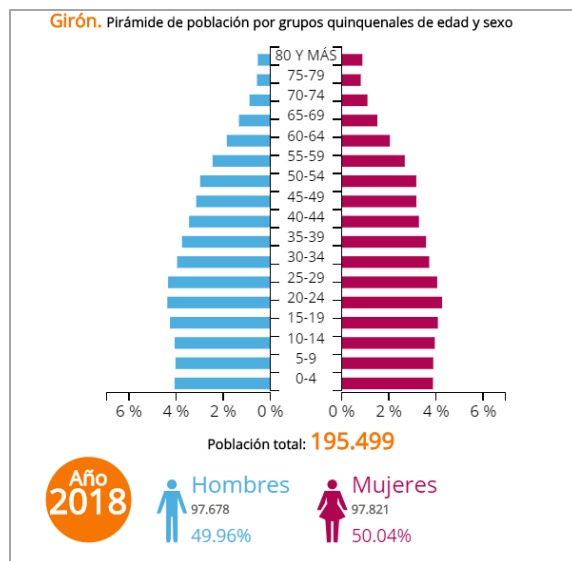


Figura 17. Población Girón 2018. Recuperado de: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>

Tabla 4.

*Población Girón por edades 2018.*

Rango de edades	Porc. Hombres	Cant. Hombres	Porc. Mujeres	Cant. Mujeres
15-19	4,26%	8320	4,08%	7979
20-24	4,37%	8540	4,26%	8327
25-29	4,33%	8474	4,05%	7924
30-34	3,95%	7729	3,71%	7262

Nota: Datos extraídos de proyección realizada por el DANE.

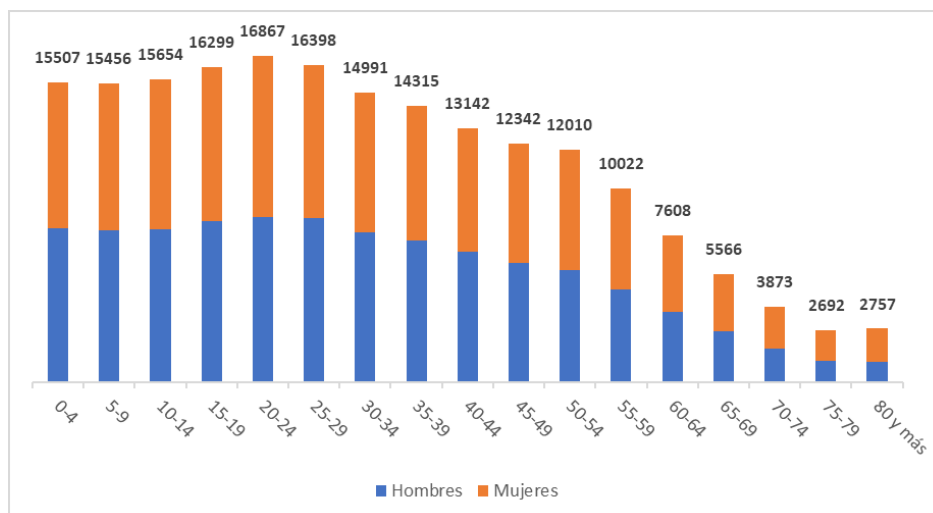


Figura 18. Distribución de población Girón 2018.

Según el DANE, la proyección de la población en el municipio de Piedecuesta para el año 2018 es de 159.760 habitantes (ver figura 19), de los cuales el 51,43% son mujeres y el 48,57% son hombres. El 62,94% de la población se encuentra entre los 0 y 39 años, siendo el rango 20-24 el de mayor cantidad de habitantes con un 8,40%. Entre los 0 y los 19 años se concentra el 31,43%, mientras que la población que supera los 60 años solamente representa el 12,32%. En general, el 82,09% de la población se encuentra en una edad inferior a los 54 años.

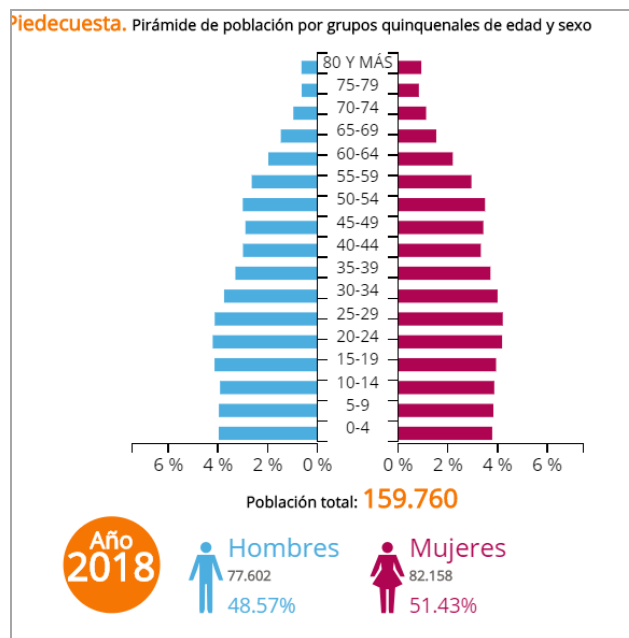


Figura 19. Población Piedecuesta 2018. Recuperado de: <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>

Tabla 5.

*Población Piedecuesta por edades 2018.*

Rango de edades	Porc. Hombres	Cant. Hombres	Porc. Mujeres	Cant. Mujeres
15-19	4,14%	6610	3,94%	6301
20-24	4,21%	6726	4,19%	6689
25-29	4,13%	6596	4,21%	6732
30-34	3,75%	5995	4,01%	6400

Nota: Datos extraídos de proyección realizada por el DANE.

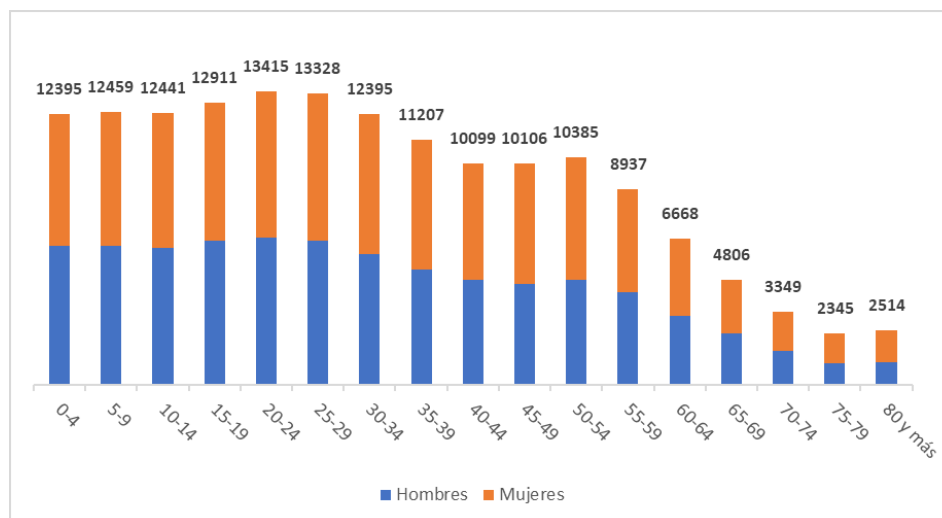


Figura 20. Distribución de población Piedecuesta 2018.

A partir de estas interpretaciones de la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, se puede concluir que las poblaciones de los cuatro municipios que componen el área metropolitana de Bucaramanga se distribuyen de manera muy similar y, además de esto, se puede decir que las edades de las personas que hacen parte de estas poblaciones se concentran en un rango de edad que se puede considerar dentro de la categoría “joven”.

Considerando el área metropolitana de Bucaramanga como un aglomerado, según las proyecciones del DANE, la población total es de 1'150.993 habitantes, de los cuales el 51,58% son mujeres y el 48,42% son hombres. El 61,31% de la población se encuentra entre los 0 y 39 años, siendo el rango 20-24 el de mayor cantidad de habitantes con un 8,21%. Entre los 0 y los 19 años se concentra el 29,30%, mientras que la población que supera los 60 años solamente representa el 13,56%. En general, el 80,73% de la población se encuentra en una edad inferior a los 54 años.

### 3.1.6.3. Investigación concluyente

**Técnica de investigación:** Investigación en fuentes primarias mediante la aplicación de encuestas.

**Vía de contacto:** Personal y digital utilizando la herramienta *Google Forms* (ver apéndice A).

**Unidad de muestra:** Unidad del mercado potencial (ver subcapítulo 3.1.4).

#### **Cálculo del tamaño de muestra (n):**

Tamaño de la población (N): 373.137

Probabilidad de ocurrencia del evento (p): 50%

Probabilidad de no ocurrencia del evento (q): 50%

Error permitido (s): 5%

Intervalo de confianza:  $\bar{x} \pm 2s$  (95%)

$$n = \frac{4 * p * q * N}{s^2 * (N - 1) + 4 * p * q}$$

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 373137}{0.05^2 * (373137 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 399.57$$

Por lo que, para el desarrollo de esta investigación, el tamaño muestral es de 400 encuestas.

**Procedimiento de muestreo:** Muestreo probabilístico aleatorio simple.

**Tiempo de aplicación:** Dos semanas.

**Estructura de la encuesta:** En la tabla 6 se pueden visualizar los diferentes módulos que componen la encuesta aplicada.

Tabla 6.

*Estructura de la encuesta.*

Módulo	Temática de la pregunta	Tipo
Introducción y caracterización	Nombre completo	Texto de respuesta corta
	Edad	Texto de respuesta corta
	Sexo	Selección múltiple
	Estrato socioeconómico	Selección múltiple
	Ingresos	Selección múltiple
Tendencias de compra	Frecuencia de compra	Selección múltiple
	Presupuesto anual	Selección múltiple
	Precio de la prenda	Selección múltiple

Tabla 6. [Continuación]

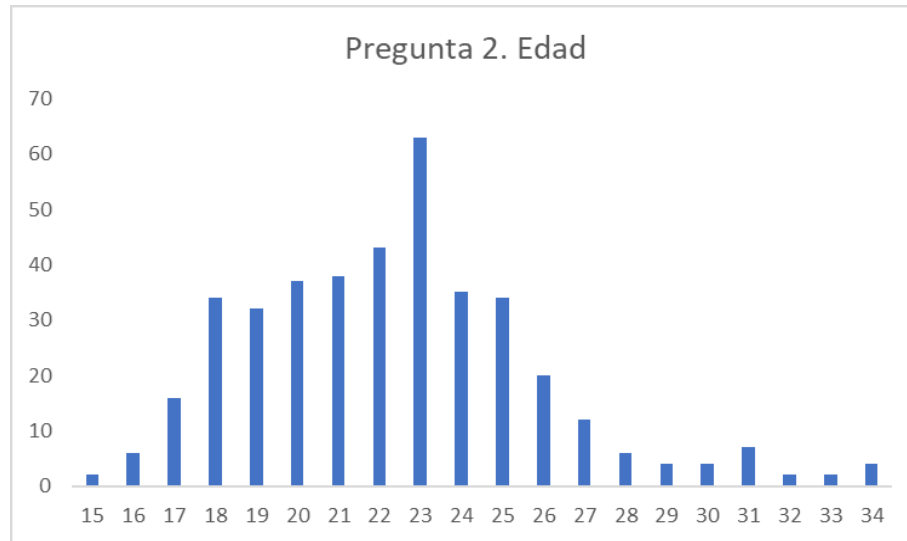
	Marcas de preferencia	Casillas de verificación
Preferencias de consumo	Criterios de compra	Selección múltiple
	Modalidades de compra	Selección múltiple
	Medios de pago	Selección múltiple
	Experiencia virtual	Selección múltiple
	Dispositivo de preferencia	Selección múltiple
	Redes sociales	Selección múltiple
Aceptación de la idea de negocios	Interés en la propuesta	Selección múltiple

**3.1.6.4. Aplicación y resultados de la investigación:** El módulo 1 “Introducción y caracterización” de la encuesta pretende contextualizar al usuario encuestado sobre el propósito que cumple el ejercicio de recolección de información, además de transmitir seguridad y confianza de que todas sus respuestas se mantendrán en total confidencialidad y sólo se aprovecharán con los fines académicos descritos (las respuestas a la encuesta se pueden ver en el apéndice B). Después de esto, se realizan algunas preguntas de identificación del usuario encuestado y algunas variables sociodemográficas que permitan realizar posteriores categorizaciones y análisis avanzados de la población objetivo.

La pregunta 1 “Nombre completo” se establece únicamente como un identificador o llave primaria, razón por la cual, sus resultados no tienen ninguna relevancia en el cumplimiento de los objetivos planteados.

La pregunta 2 “Edad” se realiza con el fin de establecer si el usuario encuestado hace parte de la población objeto de estudio definida en el numeral (ver subcapítulo 3.1.6.1). Además de lo anterior, la agrupación de sus resultados permite observar de qué manera se distribuye la edad en

la muestra tomada y si esta distribución es relevante de acuerdo con lo planteado en la ficha técnica de la encuesta.



*Figura 21.* Resultados pregunta 2 (Encuesta).

La pregunta 3 “Sexo” busca identificar qué porcentaje de la muestra son usuarios encuestados de sexo masculino y qué porcentaje de la muestra son usuarios encuestados de sexo femenino. Con lo anterior se pretende realizar análisis avanzados de acuerdo con el sexo del usuario encuestado.

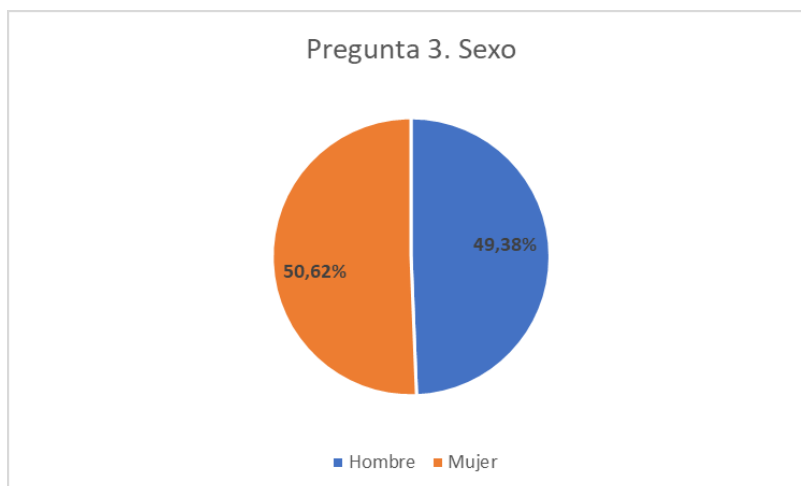


Figura 22. Resultados pregunta 3 (Encuesta).

La pregunta 4 “Estrato socioeconómico” tiene el objetivo de separar la muestra en las diferentes clases sociales y, de acuerdo con los resultados, plantear diferentes cursos de acción a la hora de ofrecer y promocionar los productos y servicios ofrecidos por la empresa a crear.

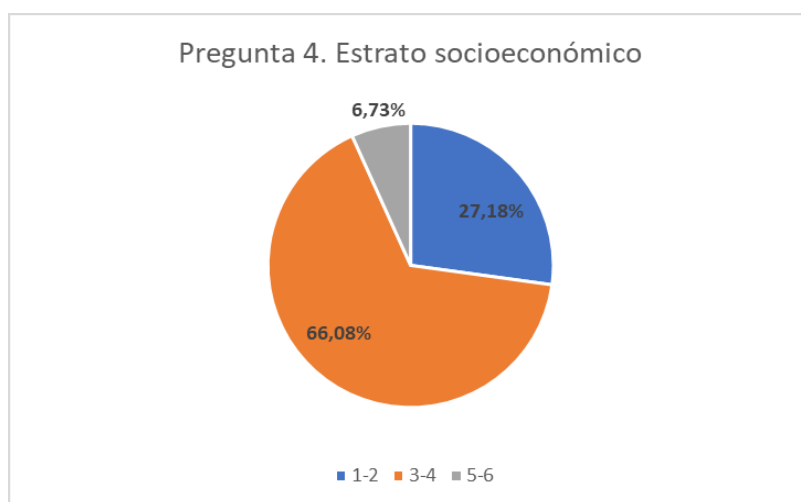


Figura 23. Resultados pregunta 4 (Encuesta).

La pregunta 5 “Ingresos mensuales” actúa como un categorizador de los usuarios encuestados. Por medio de esta segmentación se pretende entender cómo piensa y actúa el usuario encuestado desde la perspectiva económica.

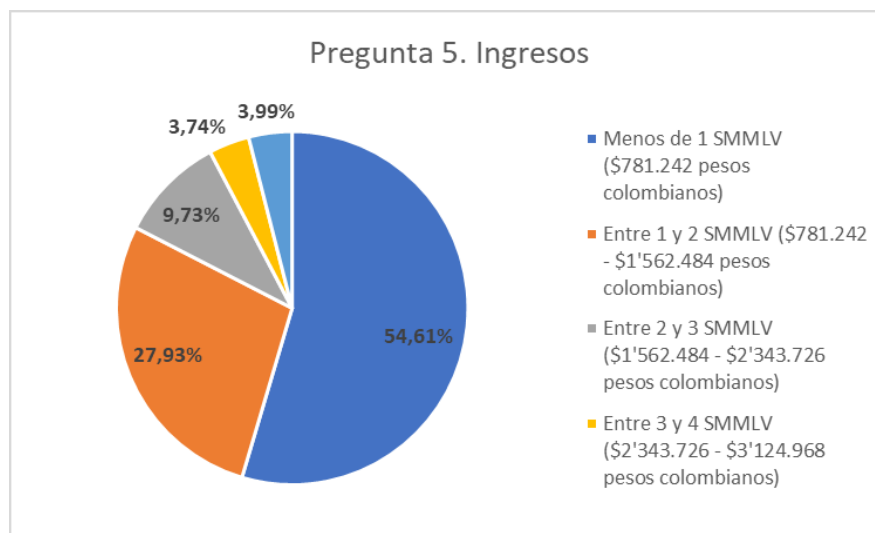


Figura 24. Resultados pregunta 5 (Encuesta).

El módulo 2 “Tendencias de compra” atiende el primer objetivo planteado en la ficha técnica de la encuesta, es decir, que pretende conocer y entender las tendencias relacionadas con la adquisición de prendas de vestir en la población objeto de estudio.

La pregunta 6 “Aproximadamente, ¿con qué frecuencia realiza compras de prendas de vestir?” se plantea con el fin de determinar el consumo anual promedio de los usuarios encuestados y a partir de esto, sustentar una cifra aproximada de las posibles ventas que tendrá la empresa a crearse.

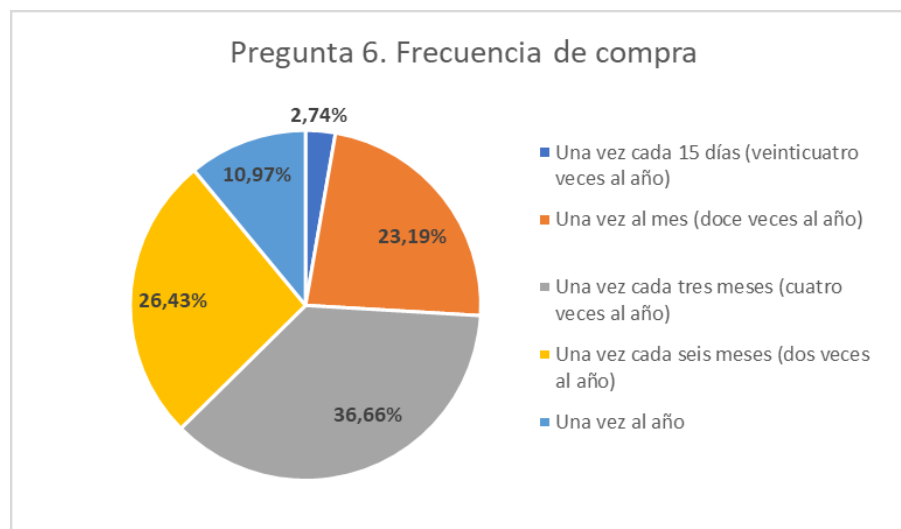


Figura 25. Resultados pregunta 6 (Encuesta).

La pregunta 7 “Aproximadamente, ¿Cuál es su presupuesto anual destinado a la compra de prendas de vestir?” busca recopilar información sobre el estimado anual de consumo en prendas de vestir para la población objeto de estudio. Comprender cómo se comporta esta variable es un ejercicio fundamental a la hora de establecer una estrategia de precio efectiva y, principalmente, competitiva.

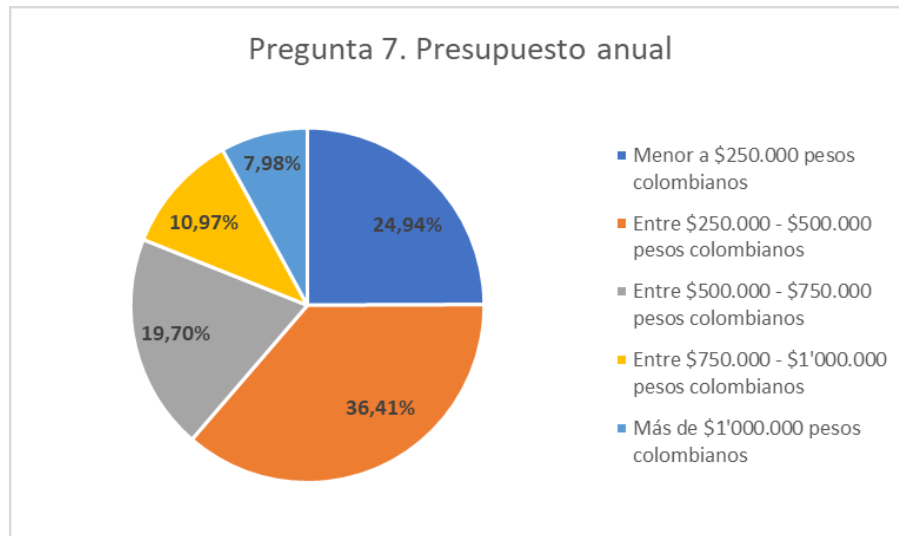


Figura 26. Resultados pregunta 7 (Encuesta).

La pregunta 8 “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una prenda de vestir tipo ‘camiseta estampada’?” es complementaria a la pregunta inmediatamente anterior, debido a que, no sólo es importante conocer el presupuesto anual de los encuestados a la hora de comprar prendas de vestir, sino que además es de alta relevancia identificar qué intervalo de precios considera razonable al momento de adquirir el producto indicado.

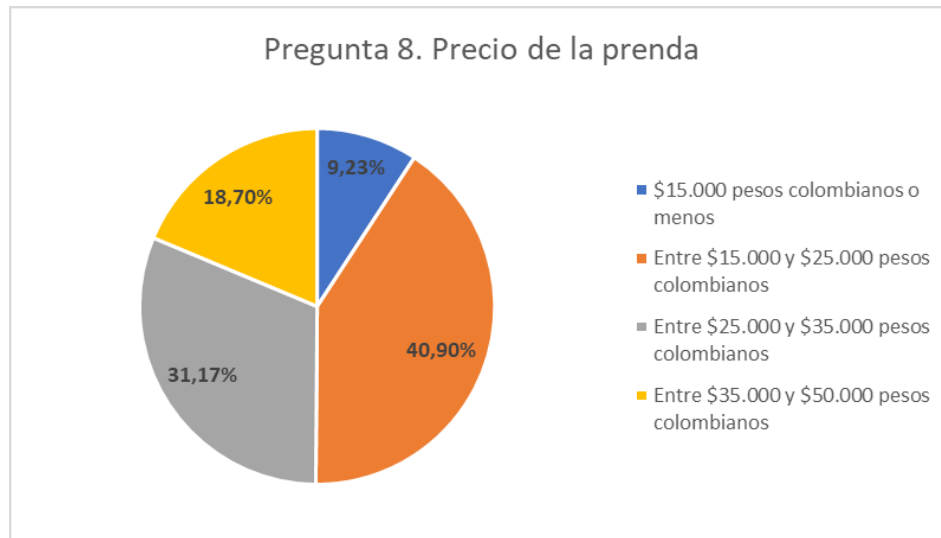


Figura 27. Resultados pregunta 8 (Encuesta).

La pregunta 9 “¿Cuáles de las siguientes marcas de ropa informal es de su preferencia?” busca conocer, entre las principales marcas que se pueden adquirir en el área metropolitana de Bucaramanga, cuáles tienen mayor relevancia dentro de la muestra estudiada. Lo anterior con el fin de conocer cuáles son los principales competidores de la empresa a crear, e incluso, poder identificar características diferenciales que se puedan implementar en el desarrollo de los productos y servicios a ofrecer.

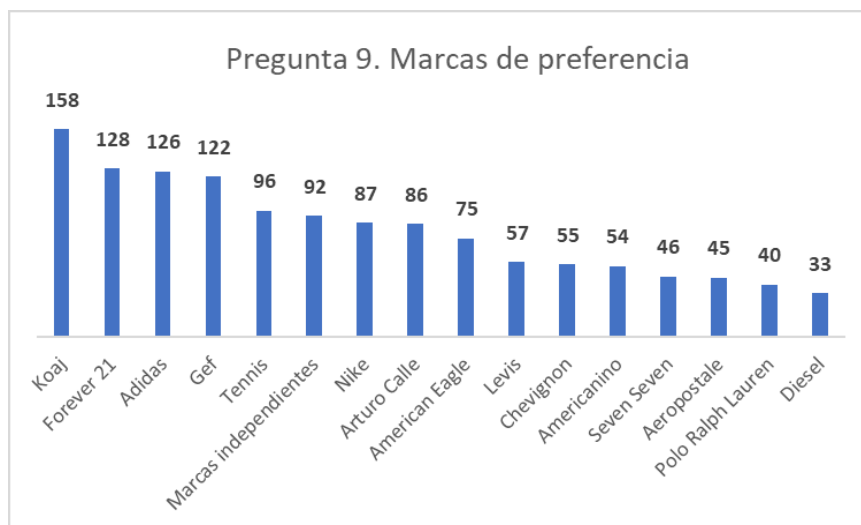


Figura 28. Resultados pregunta 9 (Encuesta).

El módulo 3 “Preferencias de consumo” da cumplimiento al segundo objetivo planteado en la ficha técnica de la encuesta, es decir, que pretende reconocer e identificar preferencias de la población objeto de estudio a la hora de realizar compras de prendas de vestir.

La pregunta 10 “A la hora de comprar prendas de vestir, ¿cuál de los siguientes criterios considera más importante?” expone al usuario encuestado a 4 de los principales criterios que se tienen en cuenta a la hora de escoger una prenda de vestir, sin embargo, se deja abierta la opción “Otro” con el fin de identificar otros criterios que pueden ser relevantes. La aplicación de esta pregunta busca priorizar los criterios en los cuáles se debe fortalecer la propuesta de valor de la empresa a crear.

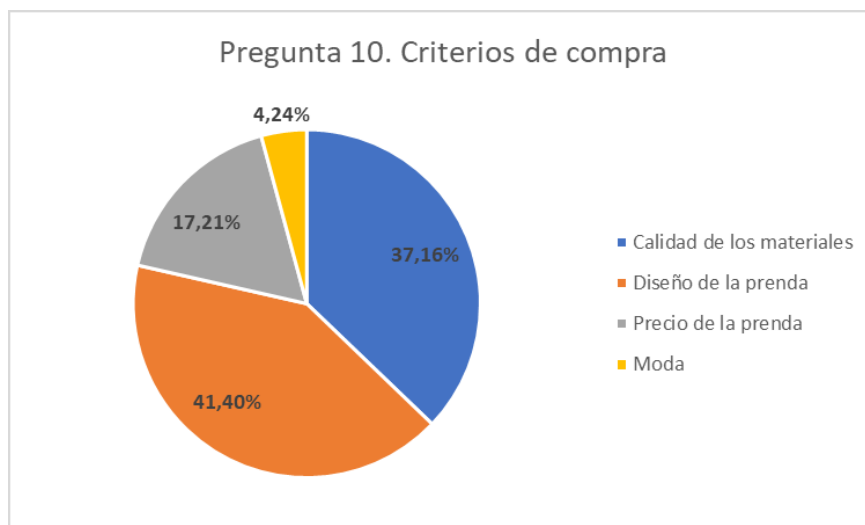


Figura 29. Resultados pregunta 10 (Encuesta).

La pregunta 11 “A la hora de comprar prendas de vestir, ¿cuál de los siguientes medios es de su preferencia” busca establecer la relevancia de los diferentes medios existentes para la compra de prendas de vestir, identificar cuáles sobresalen y cuáles se deben fortalecer de acuerdo con las expectativas comerciales de la empresa a crear.

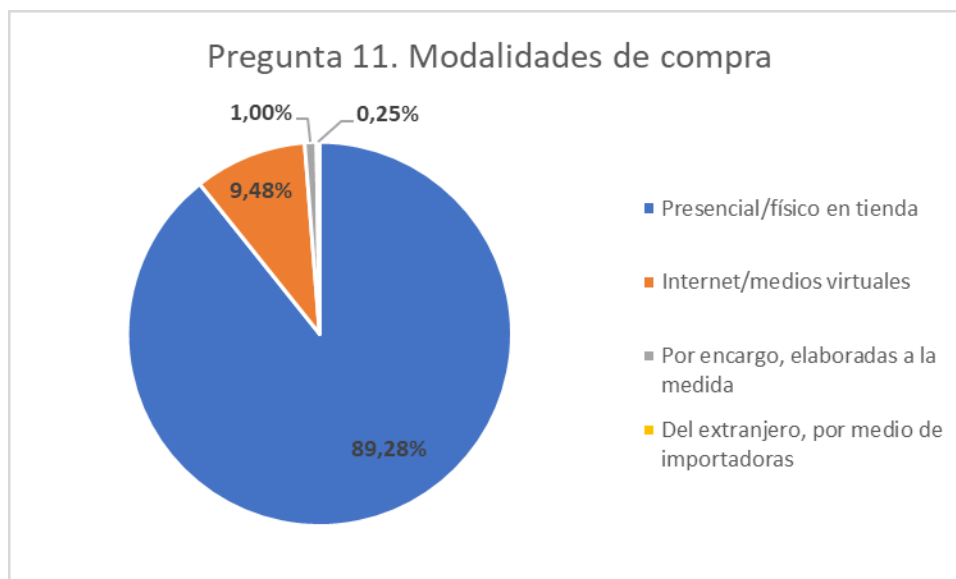


Figura 30. Resultados pregunta 11 (Encuesta).

La pregunta 12 “A la hora de comprar prendas de vestir, ¿cuál medio de pago es de su preferencia?” tiene el objetivo de analizar la inmersión de los diferentes medios de pago en la población objeto de estudio. A partir de los resultados, se deben establecer estrategias que faciliten la interacción comercial de acuerdo con las preferencias de los posibles clientes.

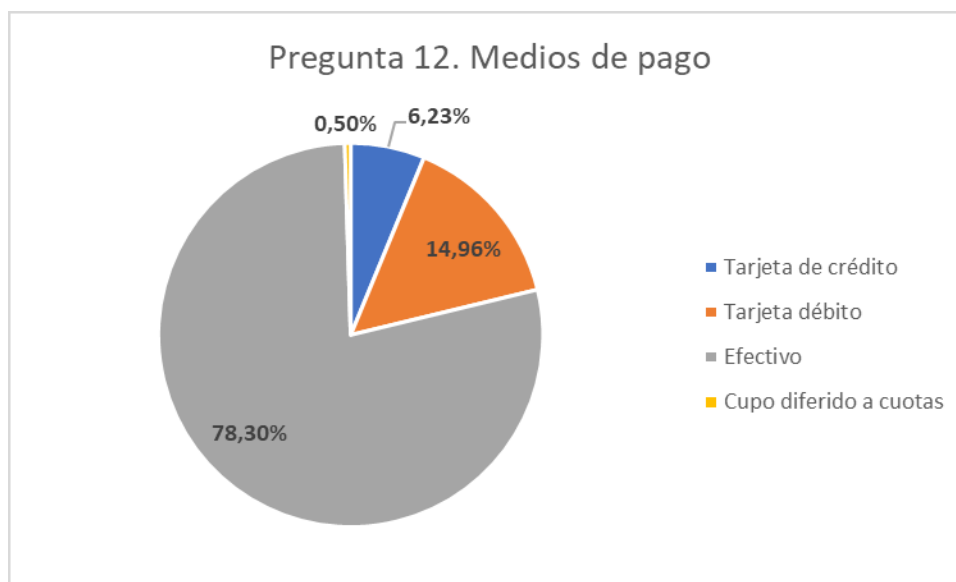


Figura 31. Resultados pregunta 12 (Encuesta).

El módulo 4 “Penetración tecnológica” atiende el tercer objetivo definido en la ficha técnica de la encuesta, es decir, determinar el nivel de penetración que hay en la población objeto de estudio de nuevas tecnologías de información, comunicaciones e internet.

La pregunta 13 “Califique su experiencia a la hora de comprar prendas de vestir por medios electrónicos (páginas web, plataformas de ecommerce, apps móviles de compras)” tiene el objetivo de identificar cuál es la percepción general de la población objeto de estudio frente a los servicios de venta en medios electrónicos, específicamente de prendas de vestir. A partir de los

resultados, se plantearán estrategias de servicio que ayuden a mejorar o mantener la percepción de los posibles clientes de la empresa.

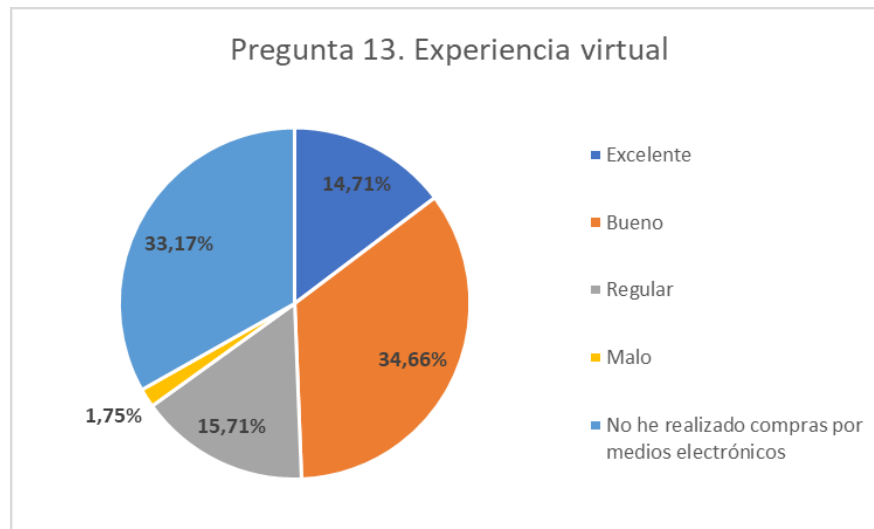


Figura 32. Resultados pregunta 13 (Encuesta).

La pregunta 14 “¿Cuál dispositivo electrónico es de su preferencia a la hora de consultar sitios web de compras?” se plantea con la intención de identificar qué dispositivos electrónicos son de mayor uso en la población objeto de estudio y enfocar a estos todo el desarrollo tecnológico sobre el cual opera el servicio de plataforma virtual.

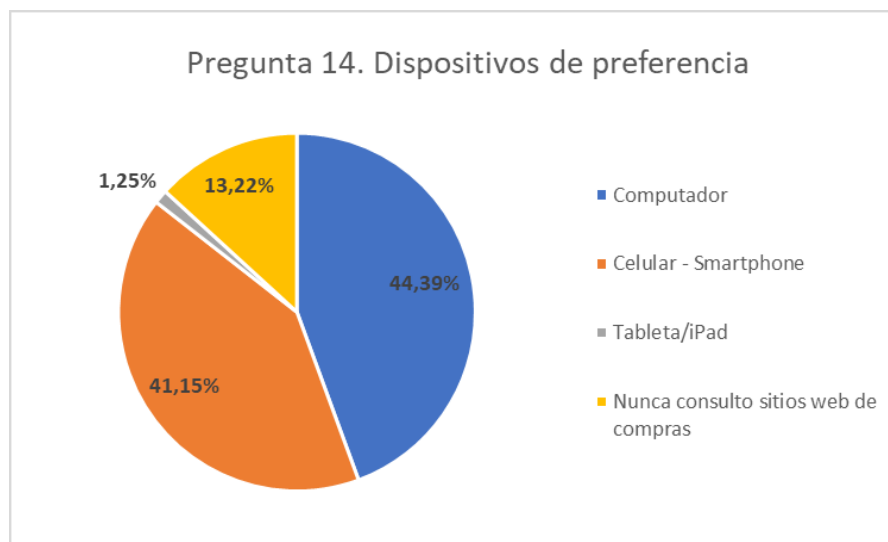


Figura 33. Resultados pregunta 14 (Encuesta).

La pregunta 15 “¿cuál de las siguientes redes sociales utiliza con mayor frecuencia?” pretende identificar los canales de preferencia a través de los cuáles se debe dirigir gran parte de los esfuerzos de mercadeo, entendiendo las redes sociales como el entorno fundamental para la atracción de clientes, creación y posicionamiento de marca en el entorno competitivo actual.

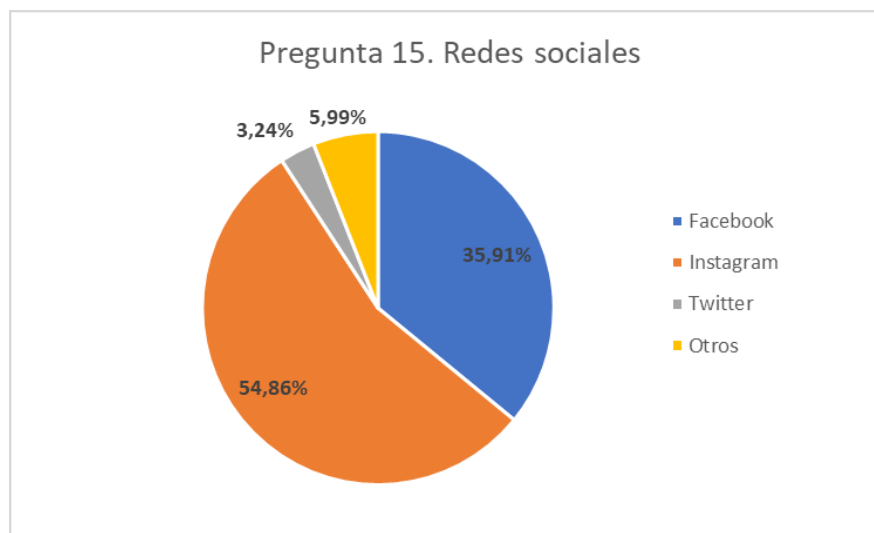


Figura 34. Resultados pregunta 15 (Encuesta).

El módulo 5 “Aceptación de la idea de negocios” cumple el último de los objetivos planteados en la ficha técnica de la encuesta, exponiendo la idea de negocios de la empresa a crear al usuario encuestado, se busca conocer el nivel de interés que existe frente a la propuesta de negocios dentro de la población objeto de estudio.

La pregunta 16 “¿Estaría usted interesado en realizar compras de prendas de vestir cuyos diseños sean realizados por ilustradores/diseñadores independientes (de cualquier lugar del mundo) a través de una plataforma virtual (Web/Móvil)?” pretende presentar la idea de negocios en un lenguaje sencillo que pueda abarcar los aspectos principales de la propuesta innovadora. A partir de los resultados, se realizará una estimación de la posible demanda que tendrán los productos de la empresa a crear.

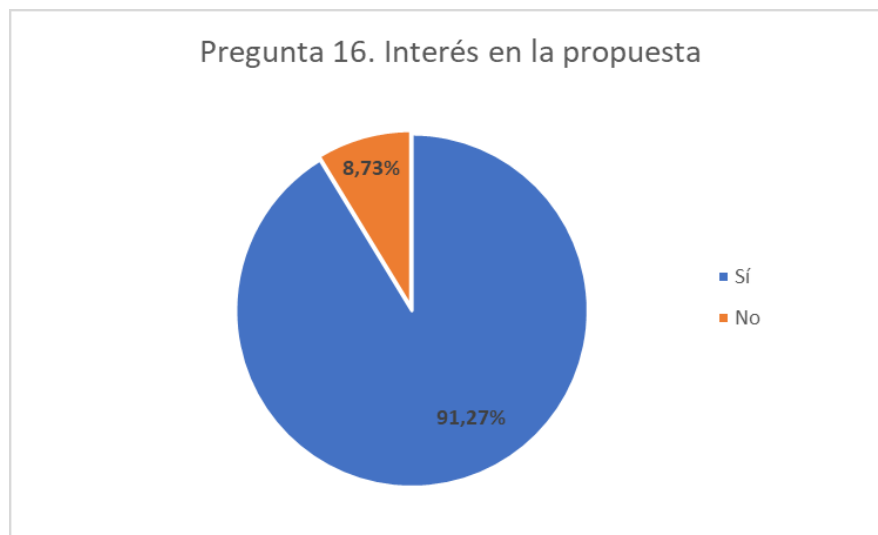


Figura 35. Resultados pregunta 16 (Encuesta).

**3.1.6.5. Análisis y conclusiones de la investigación:** Los resultados de la pregunta 2 (ver figura 21) permiten evidenciar que la muestra de la población escogida se encuentra dentro de

los límites de edad establecidos como mercado potencial para los productos de la empresa a crear, es decir, que los encuestados se encuentran entre los 15 y los 34 años. Se observa una distribución sesgada a la izquierda, dando cumplimiento a las características contempladas en el perfilamiento del cliente. La muestra de la población tomada corresponde a personas en su mayoría jóvenes, que han cumplido recientemente o se encuentran próximos a cumplir la mayoría de edad. La edad más frecuente (moda) de las registradas por los encuestados fue 23 (63 personas) y la edad promedio de la muestra fue de 22,37. Según lo anterior, es posible concluir que la muestra tomada para la investigación es de alta relevancia estadística de acuerdo con los parámetros establecidos con anterioridad.

Los resultados de la pregunta 3 (ver figura 22) nos permiten evidenciar que la proporción de encuestados del sexo masculino fue ligeramente menor que la de encuestados del sexo femenino, sin embargo, la diferencia fue menor al 1% por lo que podemos deducir que la investigación se realizó de manera balanceada entre hombres y mujeres y, por tanto, los resultados reflejados no se encuentran sesgados hacia ningún sexo.

Los resultados de la pregunta 4 (ver figura 23) dejan visualizar una predominancia de los estratos socioeconómicos 3 y 4, resultados que corresponden a lo esperado en concordancia a la distribución socioeconómica del área metropolitana. La conocida como clase media abarcó aproximadamente el 66% de la muestra, seguida por la clase baja (estratos 1 y 2) con el 27% y finalmente la clase alta (estratos 5 y 6) abarcando casi el 7%. La distribución de la muestra, para esta variable, se comporta de acuerdo con lo deseado, alcanzando un poco más del 70% de los encuestados dentro de los estratos socioeconómicos especificados en el perfil del cliente, estratos 3,4,5 y 6.

Los resultados de la pregunta 5 (ver figura 24) muestran un gran porcentaje de la población con ingresos bajos, que van desde ingresos inexistentes hasta un salario mínimo mensual. Estos resultados pueden considerarse coherentes debido a que el cliente perfilado es una persona joven, dependiente en algunos casos de sus padres o que se sustenta con trabajos informales o de baja remuneración, debido a que su mayoría se encuentra concentrada en sus estudios. El 82% de la muestra encuestada tienen ingresos inferiores a \$1.562.484,00.

Los resultados de la pregunta 6 (ver figura 25) permiten observar gran variación en los comportamientos de compra de los encuestados. La frecuencia de compra más común fue “una vez cada tres meses” con 36,66%, seguida por “una vez cada seis meses” 26,43% y “una vez al mes” con 23,19%. A partir de los resultados registrados de esta pregunta, se establece que la frecuencia promedio con la que las personas compran prendas de ropa es de 6 veces al año.

Los resultados de la pregunta 7 (ver figura 26) indican que el presupuesto anual de la muestra que es destinado a la compra de prendas de ropa se encuentra principalmente entre los \$250.000 y los \$500.000 con un 36,41%. Aunque la segunda opción predominante es “menor a \$250.000” con 25% aproximadamente, se debe resaltar que casi el 40% de la muestra encuestada gasta entre \$500.000,00 y más de \$1.000.000,00. Por lo anterior mencionado, es necesario tener en cuenta que el segmento perfilado cuenta con ingresos bajos, sin embargo, destina una parte importante de los mismos para la adquisición y consumo de prendas de vestir.

Los resultados de la pregunta 8 (ver figura 27) son de gran utilidad para la estrategia de precios a manejar en el plan de mercadeo de la empresa. De los encuestados el 40,9% indicó que considera que “entre \$15.000 y \$25.000” es un precio justo para la venta del producto, el 31,2% que “entre \$25.000 y \$35.000” y “entre \$35.000 y \$50.000” el 18,7%. Es importante resaltar que menos del 10% de los encuestados pagaría “menos de \$15.000”, por lo que se puede establecer

que los posibles clientes de la futura empresa ven en el producto ofrecido, una oferta de valor que satisface sus necesidades y por la cual hay que pagar adecuadamente. El promedio ponderado indica que la muestra estaría dispuesta a pagar hasta \$31.870,00 por el producto ofrecido.

Los resultados de la pregunta 9 (ver figura 28) permiten diferenciar cuales son los principales actores en el mercado de prendas de vestir en el área metropolitana de Bucaramanga. Las 5 marcas de mayor relevancia para los encuestados fueron: “Koaj” (158 votos), “Forever 21” (128 votos), “Adidas” (126 votos), “Gef” (122 votos) y “Tennis” (96 votos). Reconocer las principales marcas vendidas en el sector es de gran utilidad para el reconocimiento de tendencias y preferencias de los consumidores, es de vital importancia que la empresa a crear tenga en cuenta los casos de éxito de las empresas competidoras. También se debe resaltar que la opción “Marcas independientes” tuvo una relevancia importante (puesto 6, 92 votos), lo que quiere decir que la muestra presenta interés por las marcas enfocadas al diseño y la personalización de las prendas.

Los resultados de la pregunta 10 (ver figura 29), en cuanto a criterios de compra, deja ver que, aunque la calidad de los materiales (37,16%) es importante para los consumidores, el diseño de las prendas (41,40%) es el criterio que más influye. Por lo que, una vez más, se valida la relevancia de la idea de negocios cuyo fundamento nace de la diversidad creativa y la exploración del diseño por parte de la diversidad de usuarios que se ocuparan de esta labor en los productos a ofrecer por la empresa a crear. La moda es el último de los criterios (4,24%), es decir que, los consumidores modernos quieren diferenciarse y para esto requieren de múltiples y diferentes oferentes y estilos. El criterio del precio tuvo una relevancia relativamente baja (menos del 20%), como se mencionó anteriormente, la percepción de valor en los productos hace que los clientes estén dispuestos a pagar precios superiores.

Los resultados de la pregunta 11 (ver figura 30) son contundentes, casi el 90% de los encuestados realiza sus compras de prendas de vestir por medios presenciales como lo son las tiendas físicas. Es por tanto que se presenta un desafío importante para la empresa a crear que, aunque se espera que se vea aliviado por el crecimiento de la penetración tecnológica, la inmersión de las personas en los medios electrónicos y el fortalecimiento de la cultura digital debe tener presente en el desarrollo de sus estrategias comerciales y de atracción de clientes.

Los resultados de la pregunta 12 (ver figura 31) presentan otro de los desafíos a abarcar por la empresa. Aproximadamente el 80% de las personas prefieren pagar en efectivo al realizar compras de prendas de vestir. Por lo tanto, una de las labores comerciales de mayor importancia es la de crear alianzas para ofrecer diversidad en los medios de pago disponibles en la plataforma, además de fortalecer la inmersión de los consumidores en los medios de pago virtuales.

Los resultados de la pregunta 13 (ver figura 32) indican que aproximadamente el 50% de los encuestados ha tenido una experiencia satisfactoria a la hora de realizar compras por internet. No obstante, se observa también que el 33,17% de la muestra no ha realizado nunca compras por internet, lo cual es de alto interés para la empresa a crear y se debe tener en cuenta a la hora de establecer campañas de ventas. Solamente el 1,75% de los encuestados manifiesta haber tenido una mala experiencia en la realización de compras por internet, es decir que en general, la percepción de las compras por internet es positiva.

Los resultados de la pregunta 14 (ver figura 33) se encuentran divididos entre los usuarios que prefieren el computador para visitar sitios web de ventas por internet (44,39%) y los usuarios que prefieren visitar sitios web de ventas por internet desde su celular – smartphone (41,15%). Se debe tener en cuenta estos resultados a la hora de desarrollar el entorno virtual, presentando

comodidad para cada una de las diferentes resoluciones de los dispositivos de mayor preferencia dentro de los consumidores. La experiencia en el uso de la plataforma virtual es de gran importancia para los usuarios que realizan compras por internet, además de que les brinda seguridad y confianza.

Los resultados de la pregunta 15 (ver figura 34) muestran el comportamiento de los usuarios en redes sociales. La red social de mayor preferencia entre los encuestados es “Instagram” con un 54,86%, seguida por “Facebook” con el 35,91%. Para el desarrollo de campañas publicitarias se deben fortalecer las apariciones en estas redes sociales, pues son las de mayor influencia dentro del segmento de interés para los productos ofrecidos por la empresa a crear.

Los resultados de la pregunta 16 (ver figura 35) reflejan el interés de la muestra al ser presentada la idea de negocios. Se observa una gran aceptación por parte de los encuestados, con un 91,27% de votos favorables, y se concluye que la idea de emprendimiento es relevante para el segmento perfilado. Esta información se tendrá en cuenta para el cálculo de la demanda.

**3.1.7. Establecimiento de la demanda:** En el ejercicio del emprendimiento, la predicción de la demanda muchas veces se presenta como un tema fundamental para la evaluación y presentación de la idea de negocios, sin embargo, la formalización de un modelo de predicción para estos casos, especialmente cuando se habla de productos innovadores o modelos de negocios disruptivos, se puede considerar más un arte que una ciencia exacta. Es por tanto que, para establecer una demanda razonable, se estudió a fondo un mercado potencial bastante amplio y, sobre este, se tomaron algunas decisiones de tipo estratégico.

En el subcapítulo 3.1.4 se definió el mercado potencial como todas las personas que habitan el área metropolitana de Bucaramanga y se encuentran entre los 15 y 34 años, no se realizaron

acotaciones de estrato socioeconómico ni de acuerdo con el nivel de estudios debido a que, por la naturaleza del modelo de negocios y las necesidades que atiende el producto, estos filtros pueden generar exclusiones erradas. Este segmento de la población corresponde a 373.137 personas. Teniendo en cuenta esto y tomando como referencia el porcentaje de aceptación que tuvo la idea de negocios propuesta en la muestra representativa de la población (91,27%), se estima que la posible cantidad de personas en el área metropolitana de Bucaramanga que encontrarían interés en los productos ofrecidos por la empresa es de 340.563 personas. No obstante, considerando múltiples factores no cuantitativos que pueden tener incidencia en los primeros años de la empresa a crear, como lo son la inmersión del modelo de negocios innovador, el incremento en la transaccionalidad virtual, la fuerza de otros competidores ya establecidos, y tomando un criterio estratégico por parte de la administración de carácter más conservador para la puesta en marcha de la empresa, se establece el objetivo de alcanzar el 3% de este mercado potencial interesado, con un incremento del 25% para el segundo año donde se realizaran campañas de fortalecimiento de la propuesta comercial, y un incremento del 25% para el tercer año donde se realizarán fuertes campañas atracción de nuevos clientes. Por lo tanto, la meta de clientes para el primer año de la empresa a crear es de 10.216 personas (ver tabla 7).

Tabla 7.

*Meta de clientes.*

Concepto	Población	Porcentaje
Población total área metropolitana de Bucaramanga	1'150.993	100,00%
Personas entre 15 y 34 años (Mercado Potencial)	373.137	32,42%
Mercado Potencial Interesado (91,27% del MP)	340.563	29,59%

Tabla 7. [Continuación]

Meta clientes por alcanzar año 1 (3% del MPI)	10.216	0,88%
Meta clientes por alcanzar año 2 (125% del año 1)	12.770	1,11%
Meta clientes por alcanzar año 3 (125% del año 2)	15.962	1,39%

Para calcular la demanda de productos de acuerdo con los clientes meta establecidos, se utilizó el promedio de consumo obtenido a partir de la investigación de mercados, es decir “seis veces al año”. Por lo tanto, para el primer año la demanda total a atender será de 61.296 productos (ver tabla 8).

Tabla 8.

*Demanda promedio de productos.*

Concepto	Clientes	Demanda anual	Demanda mensual
Demanda promedio de productos año 1	10.216	61.296	5.108
Demanda promedio de productos año 2	12.770	76.620	6.385
Demanda promedio de productos año 3	15.962	95.772	7.981

**3.2. Análisis de la competencia**

**3.2.1. Definición de competidores:** Se consideran competencia de la empresa a crear, todas las empresas comercializadoras de prendas de vestir, de procedencia nacional o internacional, que ejerzan su actividad empresarial en el área metropolitana de Bucaramanga. Puesto que el producto a ofrecer por la empresa son camisetas básicas estampadas de cuello tradicional, se tienen como competidores todas las empresas que entre sus productos comercialicen este tipo de

prendas y otras prendas que pudiesen ser sustitutivas ante la necesidad de vestir, como lo son todos los tipos y estilos de camisetas, camisas, camiseta, cami-busos, chaquetas y todos los demás tipos de prendas de vestir en general. En la tabla 9 se presentan las principales marcas de ropa que se comercializan en el área metropolitana de Bucaramanga, las cuales serían los competidores que enfrentar por la empresa a crear.

Tabla 9.

*Principales competidores.*

Empresa/Marca	Formas de venta	Medios de pago
Koaj	Presencial/Virtual	Efectivo/Crédito/Débito
Forever 21	Presencial	Efectivo/Crédito/Débito
Adidas	Presencial/Virtual/Intermediarios	Efectivo/Crédito/Débito
GEF	Presencial/Virtual/Intermediarios	Efectivo/Crédito/Débito
Tennis	Presencial/Virtual/Intermediarios	Efectivo/Crédito/Débito
Arturo Calle	Presencial/Virtual	Efectivo/Crédito/Débito
American Eagle	Presencial	Efectivo/Crédito/Débito
Seven Seven	Presencial /Virtual/Intermediarios	Efectivo/Crédito/Débito
Chevignon	Presencial/Virtual/Intermediarios	Efectivo/Crédito/Débito
Levis	Presencial/Intermediarios	Efectivo/Crédito/Débito

**3.2.2. Productos que ofrece la competencia:** Todas las empresas relacionadas en la tabla 9 ofrecen una variedad similar de productos que buscan atender las necesidades de vestir de las personas, entre estas se encuentran los productos: camisas, camisetas, pantalones, bermudas,

chaquetas, zapatos, busos, jeans, blusas, shorts, vestidos, faldas, cinturones, gorros, medias, chalecos, y algunos accesorios. Sin embargo, se considera de gran importancia conocer el precio de los productos ofrecidos por esta empresa que son de competencia directa con los de la empresa a crea, esto es, camisetas estampadas. En la tabla 10 se relacionan los rangos de precios que presentan las anteriores empresas para el producto camisetas estampadas.

Tabla 10.

*Precios de los competidores.*

Empresa	Menor precio	Mayor precio
Koaj	\$19.900,00	\$29.900,00
Forever 21	\$23.700,00	\$31.900,00
Adidas	\$89.900,00	\$249.900,00
GEF	\$19.900,00	\$49.900,00
Tennis	\$19.900,00	\$42.900,00
Arturo Calle	\$22.900,00	\$54.900,00
American Eagle	\$52.900,00	\$89.900,00
Seven Seven	\$29.900,00	\$34.900,00
Chevignon	\$78.900,00	\$98.800,00
Levis	\$59.900,00	\$99.900,00

**4. Plan de mercadeo**

#### 4.1. Estrategia de precio

**4.1.1. Definición del precio de introducción al mercado:** Debido a la naturaleza del modelo de negocios (economía compartida), el precio final del producto dependerá de dos criterios: el precio fijo del producto y el precio variable de cada diseñador.

El criterio del precio fijo del producto se refiere al ingreso contable que obtiene la empresa por concepto de venta de una unidad del producto (camiseta estampada) y equivale al agregado de todos los costos involucrados en el proceso productivo más el margen de ganancia esperado por la empresa. El margen de ganancia establecido por la venta de cada producto corresponde al precio fijo del producto menos el agregado de todos los costos de producción, el precio fijo del producto se establece, de acuerdo con el rango promedio de precios ofrecidos por la competencia (ver subcapítulo 3.2.2) y el criterio estratégico del empresario, en \$19.000,00. Por su parte, el criterio del precio variable del diseñador se refiere al ingreso unitario que cada diseñador independiente (usuarios) recibe en ocasión de la venta de un producto de la compañía que tenga estampado uno de sus diseños. Cada diseñador tiene la libertad, durante la parametrización y cargue de un nuevo diseño a su perfil personal, de escoger la ganancia esperada por la venta de una unidad del producto, iniciando desde \$0,00 hasta \$100.000,00. Es por tanto que el precio mínimo que un cliente podrá pagar por un producto de la compañía es de \$19.000,00 en el caso de que el diseñador decida poner el precio mínimo a su trabajo creativo, y el precio máximo de \$119.000,00 en el caso de que el diseñador decida poner el precio máximo. Es decir, que el precio final del producto que observará el cliente en la plataforma virtual estará compuesto por la suma de los dos criterios y los ingresos de ventas serán repartidos de manera correspondiente, entre la empresa y el usuario (diseñador independiente).

Los diseñadores tienen total libertad para escoger cuánto dinero quieren recibir de ganancia por unidad de producto vendida y este ingreso puede ser diferente para cada diseño, pues cada diseñador actúa como una marca independiente con su propia estrategia de precio. Esta ganancia que recibe el diseñador se carga inmediatamente a su perfil como créditos virtuales a su favor, los cuales pueden ser desembolsados a la cuenta de ahorro directamente del diseñador o mediante alianzas estratégicas con servicios de transferencias electrónicas.

De acuerdo con el análisis de la competencia realizado anteriormente, se puede observar que el precio se mantiene ligeramente inferior al rango de precios estándar ofrecidos por la competencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el precio final observado por el cliente puede variar de acuerdo con los criterios personales de los diseñadores por lo que para algunos diseñadores los precios pueden estar muy elevados respecto a los demás oferentes de estos productos a nivel local. Tal como se ha mencionado, la empresa a crear pretende atraer clientes por su modelo de negocios innovador, ofreciendo a sus clientes una universalidad de trabajos creativos para todos los gustos y preferencias, por tanto, la empresa no basa su estrategia en precios bajos para obtener ventajas sobre sus competidores.

**4.1.2. Condiciones comerciales:** Las compras del producto, camisetas estampadas, se realiza a través de la plataforma virtual (página web). Los clientes encuentran en esta plataforma un “Marketplace” o sitio web de compras, donde tienen la posibilidad de acceder a los perfiles personales de los diseñadores independientes y allí escoger las prendas que desean comprar. Una vez escogidos los productos de preferencia, deben ser agregados al “carrito de compras” y, finalmente, proceder a realizar el pago total de su compra. Los medios ofrecidos para realizar el pago de la compra son: tarjeta de crédito, transferencia electrónica PSE, puntos de pago en

efectivo mediante alianzas estratégicas como Baloto o Efecty, o mediante consignación bancaria. Una vez realizado el pago, el sistema crea una orden de producción y los ingresos son repartidos de acuerdo con lo establecido por el diseñador mediante créditos virtuales.

Cada diseñador en su perfil puede ver el acumulado de ingresos referentes a las ventas realizadas de sus diseños y podrá retirarlos cuando desee a su cuenta de ahorros asociada, cuenta en servicios asociados de transferencias electrónicas, o como saldo a favor en tarjeta de crédito.

La empresa no manejará descuentos por ventas en volumen ni medios de pago preferenciales, debido a que los precios que se establecen son fijos (costo de ventas y margen de utilidad). Sin embargo, la plataforma web brinda a los diseñadores la facilidad de crear descuentos temporales en sus diseños (todos los diseños o seleccionados) con el fin de atraer más compradores o compradores por volumen, y aumentar sus ventas. Es por esto por lo que, aunque los diseñadores (usuarios) no recibirán descuentos, los compradores (clientes) si lo harán de acuerdo con la estrategia de ventas de cada diseñador.

## **4.2. Estrategia promocional**

**4.2.1. Mecanismos y medios de promoción:** Para lograr atraer la atención de posibles compradores, la empresa tendrá una fuerte inversión en medios digitales (páginas de internet, redes sociales, aplicaciones) debido a que toda la estrategia de comercialización y ventas de la empresa se realiza a través de la plataforma virtual. Esta inversión estará enfocada en dos aspectos principalmente: campañas para atraer diseñadores, campañas para atraer clientes.

La campaña para usuarios (diseñadores) busca llamar la atención de personas con conocimientos en ilustración y diseño que explícitamente quieran obtener ingresos extra

cargando sus diseños a la plataforma virtual para que sean estampados en camisetas por la compañía según la demanda que exista de las mismas. Esta es una campaña cuyo objetivo es específicamente el de atraer nuevos usuarios creadores de contenido, lo cual es vital para preservar la dinámica de la plataforma virtual. Es igualmente importante mantener el balance entre oferentes y demandantes para que la marca alcance un buen posicionamiento en el mercado. Los medios utilizados para realizar las campañas de atracción de diseñadores se detallan en la tabla 11.

Tabla 11.

*Medios campaña de atracción de usuarios.*

Tipo de pauta	Medio virtual
Contenido visual en redes sociales	Facebook, Instagram, Twitter, Google+
Contenido audiovisual	Youtube, Facebook, Instagram
Relevancia en motores de búsqueda	Google Adwords

Las campañas para atraer clientes tienen como objetivo impactar y atraer consumidores de prendas estampadas de vestir y, por lo tanto, está diseñada para atacar a todas las personas dentro del área metropolitana de Bucaramanga que cumplan con las características establecidas para el mercado objetivo. Esta campaña se realiza con el fin de obtener compradores que respondan a la amplia oferta de diseños que se generarán a partir de la campaña para atraer diseñadores, es decir, se encargará de atraer la demanda. Los medios utilizados para las campañas de atracción de clientes se detallan en la tabla 12.

Tabla 12.

*Medios campaña de atracción de clientes.*

Tipo de pauta	Medio
Contenido visual en redes sociales	Facebook, Instagram, Twitter, Google+
Contenido audiovisual	Youtube, Facebook, Instagram
Contenido de influencia	“Influencers” locales y regionales
Relevancia en motores de búsqueda	Google Adwords

#### 4.2.2. Plan de medios

##### 4.2.2.1 Campaña para atracción de usuarios

**Objetivo de la campaña:** El presente plan de medios tiene el objetivo de establecer cuáles serán los medios que apalancarán el desarrollo y alcance de la campaña de atracción de usuarios (diseñadores) a la plataforma virtual, con el fin de que encuentren en esta un incentivo para ofrecer sus diseños.

**Alcance:** Esta campaña está dirigida a hombres y mujeres entre los 18 y 50 años, que tengan estudios, conocimientos o habilidades en ilustración digital, que trabajen de manera independiente y que consideren el teletrabajo y las plataformas colaborativas como una herramienta para generar ingresos adicionales a los generados por sus actividades laborales principales. Estas personas pueden estar ubicadas en cualquier parte del mundo y pertenecer a

cualquier estrato socioeconómico, sin embargo, deben contar con los medios electrónicos y digitales que les permitan tener interacción con la plataforma virtual.

**Estrategia:** La campaña para usuarios debe promocionar por medios digitales como anuncios en redes sociales o páginas web, la disponibilidad que ofrece la plataforma para ilustradores/diseñadores de generar ingresos adicionales producto de sus creaciones en un entorno de economía compartida con la empresa. La campaña debe estar enfocada a cómo la plataforma es el puente para dar a conocer sus diseños y poder sacarles el mayor provecho económico y debe causar relevancia en las personas con tendencia a interactuar con páginas/publicaciones/comentarios relacionados con el diseño gráfico, la ilustración, el arte digital y todas sus subcategorías.

**Medios:** Sólo se utilizarán medios virtuales (online) para la realización de la campaña. Estos abarcan anuncios en redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y contenido en páginas web de alto tráfico como Youtube.

**Formatos:** Todos los contenidos, anuncios e ilustraciones promocionales serán realizadas por la empresa en los formatos que requiera cada una de las plataformas mencionadas anteriormente en el apartado de medios.

#### ***4.2.2.2 Campaña para atracción de clientes***

**Objetivo de la campaña:** El presente plan de medios tiene el objetivo de establecer cuáles serán los medios que apalancarán el desarrollo y alcance de la campaña de atracción de demandantes de los productos ofrecidos en la plataforma (clientes) con el fin de satisfacer sus necesidades de prendas de vestir.

**Alcance:** Esta campaña está dirigida al mercado objetivo descrito anteriormente (subcapítulo 3.1.5).

**Estrategia:** la campaña para clientes debe promocionar por medios digitales, anuncios en redes sociales o páginas web, muestras de los productos ofrecidos inicialmente por la plataforma y en la medida que avanza la campaña se debe ir actualizando con los diseños más vendidos y con mayor popularidad. La campaña debe estar enfocada a causar relevancia en las personas con mayor tendencia al consumo y a las compras de prendas de vestir en línea, además de todas las subcategorías relacionadas.

**Medios:** Sólo se utilizarán medios virtuales (online) para la realización de la campaña. Estos abarcan anuncios en redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, contenido en páginas web de alto tráfico como Youtube y creación de contenido por medio de influenciadores digitales.

**Formatos:** Todos los contenidos, anuncios e ilustraciones promocionales serán realizadas por la empresa en los formatos que requiera cada una de las plataformas mencionadas anteriormente en el apartado de medios.

**4.2.3. Presupuesto** En la tabla 13 se detalla el presupuesto de la campaña de atracción de clientes para el primer año de operación y en la tabla 14 se detalla el presupuesto de la campaña de atracción de usuarios para el primer año de operación. Para los siguientes años se realizarán los respectivos ajustes de acuerdo con los resultados del ejercicio y de acuerdo con los objetivos estratégicos de mercadeo.

Tabla 13.

*Presupuesto campaña de atracción de clientes.*

Concepto	Presupuesto	Periodicidad
Promoción de contenido visual en Instagram	\$1.000.000,00	4 meses
Promoción de contenido visual en Facebook	\$1.000.000,00	4 meses
Promoción de contenido audiovisual en Youtube	\$2.000.000,00	12 meses
Promoción de contenido por medio de influenciadores	\$1.000.000,00	6 meses

Tabla 14.

*Presupuesto campaña de atracción de usuarios.*

Concepto	Presupuesto	Periodicidad
Promoción de contenido visual en Instagram	\$1.000.000,00	3 meses
Promoción de contenido visual en Facebook	\$1.000.000,00	3 meses

Por lo tanto, el presupuesto total de mercadeo para el primer año de operación de la empresa a crear es de \$18.000.000,00.

### **4.3. Estrategia de distribución**

**4.3.1. Ubicación geográfica de la empresa y cobertura:** La fábrica de producción de la empresa se encontrará ubicada en la ciudad de Bucaramanga. La ubicación de la planta será estratégica debido a que la empresa como tal, no prestará servicios de atención al cliente presenciales y sus ventas se realizan a través de la plataforma virtual, razón por la cual la empresa puede ubicarse en zonas más económicas (estrato 2, 3 o 4), con servicios públicos bajos, mano de obra relativamente inferior y cercanía a los principales proveedores de la ciudad. Este punto de fábrica atenderá el total de la demanda de los municipios que conforman el área metropolitana: Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón. Es importante destacar que esta ubicación de la fábrica cubre el alcance de este proyecto y además se puede conservar en el caso de que se requiera aumentar el alcance de la empresa, pues el modelo de negocios (economía compartida) lo permite. Se debería cambiar la ubicación de la fábrica en el caso de que la dirección considere que se requieren otras ventajas estratégicas para satisfacer las necesidades de los clientes o para alcanzar los objetivos financieros de la empresa. Entre los posibles barrios contemplados para la localización de la empresa se encuentran: Centro, García Rovira, La Concordia, San Miguel, Granada, Comuneros, San Francisco, San Alonso, La Universidad, La Aurora, Alfonso López y Ricaute (ver apéndice C).

**4.3.2. Canal de distribución:** El canal de distribución que utilizará la empresa para hacer llegar los productos a los consumidores será de tipo productor-consumidor, debido a que la empresa no entrega productos terminados “en lotes” sino por “proyectos”, pues cada orden de

producción es diferente según las características de la prenda escogidas por el cliente. Para hacer llegar al producto al cliente/consumidor se requiere realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte y domicilios (intermediarios), quienes serán las encargadas de recoger los productos terminados en la fábrica de manera periódica y realizar la logística de entrega necesaria para hacer llegar en excelente estado los productos a los clientes en la dirección que ellos hayan establecido durante la compra virtual (ver figura 36).

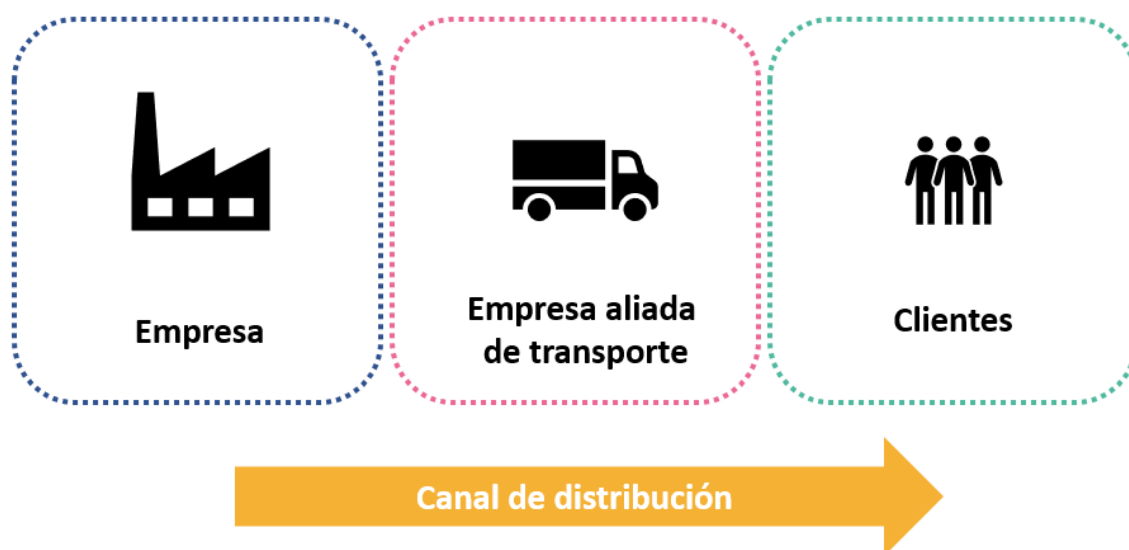


Figura 36. Canal de distribución.

#### 4.4. Estrategia del producto

**4.4.1. Características tangibles del producto:** Las camisetas base sobre las cuales se estamparán los diseños se ofrecerán en las dimensiones estándar para este tipo de prendas de vestir. Estarán disponibles, tanto para género masculino como femenino y en colores blanco,

negro y gris, las tallas S (*Small*), M (*Medium*), L (*Large*), XL (*Extra-large*) y XXL (*Extra-extra-large*), sus dimensiones se encuentran relacionadas en la tabla 15.

Tabla 15.

*Dimensiones por talla.*

Talla	Ancho	Largo
S	45,72 cm	71,12 cm
M	50,80 cm	73,66 cm
L	55,88 cm	76,20 cm
XL	60,96 cm	78,74 cm
XXL	66,04 cm	81,28 cm

De acuerdo con el modelo de negocios de la empresa (ver subcapítulo 3.1.1), los diseños estampados en las camisetas son propiedad de los diseñadores (usuarios) y, por tanto, ellos son los encargados de crear el insumo digital que será ofrecido en sus perfiles propios de la plataforma web de la empresa, y allí serán adquiridas por los clientes. Los diseñadores tienen además la posibilidad de personalizar las características disponibles para el estampado de sus diseños, por ejemplo: “el diseño X sólo estará disponible en talla S y en color negro”. Además, las camisetas tendrán una marquilla en la parte posterior interna del cuello donde se podrá visualizar el nombre de la empresa, el nombre o firma del diseñador y la talla.

Las camisetas base estarán elaboradas 100% en algodón 180 gramos que posee las siguientes características. El producto final será empacado en cajas de cartón de dimensiones 20x23x3

marcadas en la parte superior con el logo de la empresa. Adentro del empaque vendrá la camiseta estampada cubierta con material plástico protector y debidamente doblada.

**4.4.2. Características tangibles del servicio:** La plataforma virtual o servicio web funciona de igual manera que las páginas web convencionales, es decir que por medio de proveedores (hosting) aseguran un dominio en internet que le permite a personas de todo el mundo acceder a todo el contenido digital que ha sido programado con anterioridad. La capacidad de la plataforma está dada por el proveedor de los servidores de almacenamiento, a los cuales el aplicativo accede desde la nube. La plataforma web es susceptible a cambios y modificaciones tanto de carácter visual/accesibilidad como de algoritmos internos que garanticen el mejor funcionamiento de este servicio. Se puede acceder mediante el dominio web desde diversidad de dispositivos tecnológicos como computadores, celulares, tablets, y en general, desde cualquier dispositivo electrónico que tenga acceso a internet. Para el desarrollo de la primera versión de la plataforma web, se utilizarán lenguajes de programación tradicionales, entre ellos HTML, CSS, Javascript, PHP y Python. Su estrategia de desarrollo y las técnicas de programación implementadas serán escogidas a criterio de la empresa especializada en desarrollo web que se contratará como proveedor para este fin.

**4.4.3. Características intangibles del producto:** Los productos entregados a los clientes (camisetas estampadas) se catalogan como prendas de vestir, por lo que se utilizan de igual manera que cualquier producto similar o sustitutivo. Busca cubrir las necesidades de vestir y proteger el torso de manera confortable y visualmente agradable.

Estas prendas de vestir se catalogan como prendas informales, que pretenden aportar un estilo sencillo y descomplicado a los clientes, que por lo general se encuentran en la adolescencia o adultez temprana.

Los productos tienen una durabilidad aproximada de seis meses, a partir de los cuales pierden paulatinamente la intensidad de sus colores, la integridad de los estampados y la textura suave de la tela. Se ofrece una garantía de hasta 2 meses por defectos de fábrica, es decir, por costuras de mala calidad, estampados decolorados y dimensiones no correspondientes a la talla. Se realizan cambios sin ningún costo para prendas enviadas que no corresponden a las especificaciones de los clientes como diseño estampado diferente al que el cliente compró, color de la camiseta base diferente a la que el cliente compró, talla diferente a la que el cliente compró. Y además se ofrece la posibilidad de devolución del dinero en cualquier caso en el que la empresa no haya cumplido con las condiciones pactadas de manera virtual por el cliente. No se realizarán devoluciones ni cambios por productos entregados que sean devueltos por deterioro evidente por parte del cliente, rompeduras, quemaduras, decoloración por uso de agentes químicos, entre otros.

**4.4.4. Características intangibles del servicio:** El servicio web o plataforma virtual es un medio de interacción donde los demandantes y oferentes realizan el intercambio económico, en este caso, los oferentes utilizan la plataforma para promocionar sus trabajos gráficos y los demandantes para satisfacer sus necesidades de prendas de vestir según sus preferencias y gustos; la empresa por su parte, utiliza la plataforma para monitorear la actividad de los clientes y usuarios, y para extraer la información de producción, de acuerdo a las compras realizadas.

**4.4.5. Características diferenciadoras del producto:** Los productos ofrecidos por la empresa se diferencian de los ofrecidos por la competencia en que cada uno de los mismos lleva impreso el trabajo artístico de un diseñador independiente, diferenciándose así de las grandes empresas textiles cuyos diseños se han realizado de manera estándar y para el público en general. El modelo de negocios de economía compartida, en este caso, permite satisfacer diferentes grupos específicos de gustos y afinidades de diseño, debido a que cada diseñador les imprime a sus diseños su propio “toque” característico. Además, los diseños ofrecidos en la plataforma pueden ser estampados en variedad de estilos y colores, según lo disponga cada diseñador, ampliando así la flexibilidad para el consumidor y la variedad de opciones a la hora de elegir el producto que más se ajusta a sus necesidades.

**4.4.6. Características diferenciadoras del servicio :** La plataforma web se diferencia de otros sitios web de ventas, especialmente de prendas de vestir, principalmente en que no actúa como único oferente de productos, sino que se identifica como facilitador de la interacción entre oferentes y demandantes, abriendo así espacio a una universalidad de pequeños diseñadores independientes a las puertas de un libre mercado donde cada uno tiene la posibilidad de darse a conocer por la calidad de su trabajo.

El servicio de plataforma web no tiene un costo fijo para los diseñadores y registrarse para publicar sus productos es totalmente libre de costos, por lo que cada uno de los oferentes entra al mercado sin riesgo de perder dinero, pues los costos van asociados a la venta de los productos. La plataforma web es un libre mercado donde los oferentes tienen libertades y flexibilidades a la hora de ofrecer sus productos, beneficiando así a los demandantes, que buscan la mayor cantidad de diversidad para encontrar los productos que tengan mayor afinidad con sus gustos y

preferencias personales. Por otra parte, el modelo de negocios se diferencia de otras economías compartidas, en que el mismo se trata en realidad de una mezcla entre el modelo de negocios tradicional de esta industria y la economía compartida, por lo que se impulsa el desarrollo y evolución del sector textil en la región en la que se desempeñarán las actividades económicas de la empresa.

## **5. Análisis técnico**

### **5.1. Análisis del proceso**

**5.1.1. Descripción del proceso productivo:** El primer producto con el que saldrá al mercado la empresa a crear serán camisetas estilo clásico con estampados de diseñadores independientes, como se explica en la definición del modelo de negocio (ver subcapítulo 3.1.1). Por lo tanto, el proceso productivo comprende dos actividades principales a considerar: la elaboración de la camiseta y el estampado de la camiseta. La producción de camisetas es el proceso constituido por las etapas de corte y confección de las telas, sin embargo, alcanzar un alto nivel de producción requiere una alta inversión inicial en maquinaria, una contratación mayor de operarios y técnicos, una disposición de planta más grande por el tamaño de las máquinas, entre otros factores importantes a considerar. Por otra parte, a nivel comercial se puede establecer que, aunque la camiseta (sin estampar) es un componente fundamental del producto, es un componente por el cual la empresa a crear no pretende diferenciarse ni generar ventajas competitivas, debido a que la fortaleza de la empresa frente a sus competidores es su modelo de negocios y la diversidad creativa en los estampados. Por las razones anteriormente mencionadas, se toma la decisión

estratégica de tercerizar/maquilar la producción de las camisetas a empresas representativas de este sector que ya se encuentren preparadas para la producción a gran escala y, por tanto, le permitan a la empresa disponer de los recursos para mejorar la calidad de los estampados.

El proceso de estampado es el conjunto de etapas mediante las cuales los diseños, que han cargado los usuarios en la plataforma virtual de la empresa y que los clientes han decidido comprar, son impresos sobre las camisetas utilizando alguna técnica de estampado en particular. La técnica de estampado “Direct to Garments (DTG)” es una de las técnicas más nuevas en la industria de estampados. Esta técnica consiste en imprimir directamente a las prendas usando una impresora digital especializada para estampados textiles (ver figura 37). Es una de las técnicas más simples, accesibles y económicas comparado con técnicas de estampado más tradicionales, pues al reducir gran parte de las actividades requeridas en el proceso de estampado, se reducen los costos de producción. Este tipo de impresión de inyección de tinta directo a la tela funciona en variedad de materiales como algodón y poliéster sin comprometer la textura de la prenda. Esta técnica además de ser eficiente y de alta confiabilidad en los resultados, es la más adecuada cuando se requiere una producción significativa con variedad de diseños. Otra de las características importantes de esta técnica es la administración eficiente del color, pues al ser una impresión de tipo digital los colores del estampado son los mismos que los establecidos por el diseñador en la creación.



*Figura 37.* Estampados utilizando la técnica DTG. Recuperado de: <http://www.digitaldots.org/sites/digitaldots.org/files/WF2017-26-Direct%20to%20Garment%20Printing.pdf>

De acuerdo con la técnica establecida para el proceso de estampado, se define el proceso productivo compuesto por seis actividades y dos transportes (ver figura 38).

**Actividad 1. Identificación y marcación:** esta actividad es realizada por un operario de tipo 1 y consiste en identificar por medio del módulo web de la empresa (que se conecta con la plataforma virtual) las órdenes de producción pendientes, imprimirlas en papel plegable con el número identificador de la orden y finalmente pegarlos a las prendas de vestir en la parte interna según color y talla escogidas por los clientes. El operario debe organizar las camisetas marcadas en lotes de diez para su transporte a producción. El número identificador está compuesto por cinco secciones: id del diseñador – id del diseño – consecutivo – id color – talla. Por lo que el número identificador 000001-0001-00001-0-S corresponderá al producto de talla S, color blanco (0), venta número 1 (00001), del diseño 1 (00001) y del diseñador 1 (000001). El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 10 minutos.

**Transporte 1. Inventario/producción:** Esta actividad es realizada por un operario de tipo 1 y consiste en el transporte de los lotes de prendas que se generan en la actividad 1 al área de producción. El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 1 minuto.

**Actividad 2. Estampado del producto:** Esta actividad es realizada por un operario de tipo 2 y comprende las subactividades de preparación inicial de la impresión, fijación óptima de la camiseta en el área de impresión, búsqueda del diseño de acuerdo con la marcación, cargue del diseño en el software de impresión y ejecución de la impresión (ver subcapítulo 5.5.1). El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 20 minutos.

**Actividad 3. Prensado a calor:** Esta actividad es realizada por un operario de tipo 2 y consiste en colocar la prenda estampada en la prensa de calor por 70 segundos a 170°C y finalmente disponer las prendas en ganchos sobre el deslizador para que cumplan el tiempo de enfriamiento para el secado de las tintas. El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 10 minutos.

**Actividad 4. Planchado y doblado:** Esta actividad es realizada por el mismo operario de la actividad 3 (operario de tipo 2) que se encuentra al lado opuesto del deslizador donde se disponen las prendas para el enfriamiento. Este operario se encarga de descolgar las prendas, plancharlas, doblarlas y disponerlas en lotes de diez prendas dobladas. El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 15 minutos.

**Transporte 2. Producción/Despacho:** Esta actividad es realizada por el mismo operario de la actividad 2 (operario tipo 1) y consiste en transportar los lotes de diez prendas dobladas al área de despacho. El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 1 minuto.

**Actividad 5. Empacado:** Esta actividad es realizada por un operario de tipo 1 en el área de despacho y consiste en introducir las camisetas estampadas dobladas, en las cajas distintivas de la marca y a su vez en sobres con la estampilla correspondiente al cliente. Esta estampilla es impresa en desplegables que son descargados directamente de la plataforma virtual de acuerdo con el identificador de cada prenda. El tiempo estimado por lote de 10 unidades para esta actividad es de 10 minutos.

**Actividad 6. Despacho de productos:** Esta actividad es realizada por el mismo operario que la actividad 7 (operario de tipo 1) y consiste en despachar los productos ya empacados y estampillados en los horarios dispuestos por la empresa aliada de envíos y transportes. Esta actividad no se realiza por lotes sino de acuerdo con los productos terminados disponibles para despacho en el horario de recogida.



Figura 38. Diagrama de flujo del proceso.

Tabla 16.

*Tiempos estimados por actividad para un lote.*

Descripción	Tiempo aproximado por lote (10 productos)
Actividad 1	10 minutos
Transporte 1	1 minuto
Actividad 2	20 minutos
Actividad 3	10 minutos
Actividad 4	15 minutos
Transporte 2	1 minuto

Tabla 16. [Continuación]

Actividad 5	10 minutos
Actividad 6	NA
Total	67 minutos

Como se puede observar en la tabla 16 el tiempo de duración del ciclo para un lote de 10 productos es de 67 minutos, sin embargo, la actividad que determina la capacidad (cuello de botella) es la actividad de estampado, cuya duración es de 2 minutos por producto, es decir, que esta actividad tarda 20 minutos por lote de 10 unidades de producto. De acuerdo con esto, se puede decir que se pueden producir hasta 30 camisetas estampadas por hora.

**5.1.2. Determinación de la mano de obra requerida:** De acuerdo con el proceso productivo descrito en el subcapítulo inmediatamente anterior, se requieren diferentes tipos de operarios como mano de obra directa. Los operarios de tipo 1 son aquellos operarios que no requieren experiencia en la tarea para desempeñarla y, por tanto, sus capacidades son limitadas, no requieren capacitación extensiva y su sueldo es inferior. Los operarios de tipo 2 están a cargo de procesos que requieren algún grado de conocimiento técnico y emplean tareas de manejo de equipos, maquinaria o herramientas. Los operarios de tipo 2 tienen responsabilidades mayores a los operarios tipo 1 y, por tanto, una capacitación extendida y una remuneración mayor.

Tabla 17.

*Mano de obra directa requerida.*

Actividades	Tipo Operario	Remuneración
Actividad 1	1	1 SMMLV

Tabla 17. [Continuación]

Actividad 2	2	1,5 SMMLV
Actividad 3 y 4	2	1,5 SMMLV
Actividad 5 y 6	1	1 SMMLV
Transporte 1 y 2	1	1 SMMLV

Por lo tanto, se requieren cinco operarios en el desarrollo del proceso productivo de la empresa a crear, que hacen parte de la mano de obra directa. En total, la mano de obra es remunerada con 6 SMMLV (ver tabla 17).

### 5.1.3. Identificación de los costos de producción y operación

**5.1.3.1. Material directo:** Son costos de material directo los relacionados en la tabla 18.

Tabla 18.

*Costos de material directo.*

Material	Tipo	Costo por unidad de producto
Camiseta confeccionada	Producto semielaborado	\$6.500,00
Tinta blanco	Insumo	\$427,63
Tinta magenta	Insumo	\$427,63
Tinta amarillo	Insumo	\$427,63
Tinta cian	Insumo	\$427,63
Tinta negro	Insumo	\$427,63

Nota: el precio de las tintas fue calculado dividiendo el costo del cartucho (600mL) entregado por el proveedor dividido entre la duración (aprox. 300 impresiones).

Por lo tanto, los costos por material directo equivalen a \$8.638,15 por cada unidad producida.

**5.1.3.2. Mano de obra directa:** Son costos de mano de obra directa los correspondientes a la remuneración de los empleados que participan de forma directa en el proceso de producción. Para la empresa a crear, estos costos se encuentran relacionados en la tabla 19.

Tabla 19.

*Costos de mano de obra directa.*

Mano de obra	Cantidad	Producción mensual	Remuneración	Costo por producto
Operario tipo II	2	5760	\$3.766.662,00	\$653,93
Operario tipo I	3	5760	\$3.870.459,00	\$671,95
Total MOD	5	5760	\$7.637.121,00	\$1.325,89

**5.1.3.3. Costos indirectos de fabricación:** Los costos indirectos de fabricación (CIF) son aquellos que no son directamente identificables con los productos finales que produce la empresa, sin embargo, son necesarios para el desarrollo del proceso productivo. Son costos indirectos de fabricación de la empresa a crear los relacionados en la tabla 20.

Tabla 20.

*Costos indirectos de fabricación.*

Descripción	Valor
Arrendamiento de la impresora	\$829.643,93 mensuales
Mantenimiento de la impresora	\$250.000,00 semestrales
Espray de preparación de prendas	\$50.000,00 para 500 prendas
Papel plegable	\$300,00 por 30 unidades
Caja de empaque personalizada	\$350,00 por unidad
Sobres de envío personalizados	\$120,00 por unidad
Remuneración salarial director de producción	\$3.559.073,00 mensual
Costo de servicios públicos de producción	\$1.250.000,00 mensual

**5.1.3.4. Estado de costos de los productos vendidos:** Se realizó la proyección del estado de costos para los tres primeros años de acuerdo con la demanda meta establecida (ver apéndice D). El estado de costos de los productos vendidos en el primer año de operación de la empresa a crear se detalla en la tabla 21.

Tabla 21.

*Estado de costos año 1.*

Descripción	Valor
Inventario inicial de material	\$44.123.670,20
(+) Compras netas de material	\$551.554.515,65
(-) Inventario final de material	\$66.194.143,45

Tabla 21. [Continuación]

(=) Materiales consumidos	\$529.484.042,40
(+) Mano de obra directa	\$96.960.888,22
(+) CIF	\$106.193.397,97
(=) Total costos de producción	\$732.638.328,58
(+) Inventario inicial de PP	\$0,00
(-) Inventario final de PP	\$0,00
(=) Costo de los productos terminados	\$732.638.328,58
(+) Inventario inicial de PT	\$0,00
(-) Inventario final de PT	\$0,00
(=) Costo de los productos vendidos	\$732.638.328,58

## 5.2. Equipos, maquinarias y herramientas

**5.2.1. Especificaciones técnicas:** Se requieren dos máquinas para el proceso productivo establecido: la máquina de estampado y la prensa de calor. Para la máquina de estampado se definió que la técnica a utilizar es la denominada “Direct to Garment” por lo que se escogió la impresora DTG SureColor SC F2000 (ver figura 39) elaborada por la reconocida marca de impresoras EPSON. Se escogió esta impresora por su alto reconocimiento dentro del mercado de impresoras de este tipo y por el amplio respaldo que ofrece el fabricante pues, como se ha establecido anteriormente, asegurar la calidad y precisión de los estampados es fundamental para la completa satisfacción del cliente final.



*Figura 39.* Impresora DTG Epson SC F2000. Recuperado de: <https://www.epson.es/products/printers/large-format-printers/surecolor-sc-f2000-5c>

La impresora EPSON SureColor SC F2000 está diseñada para la impresión textil directa de alta calidad, que ofrece acabados nítidos con colores claros y un alto rendimiento. Permite imprimir directamente sobre algodón u otros tejidos. Entre las principales características que le permiten sobresalir sobre sus competidores están la productividad y la rentabilidad, la fiabilidad de impresión, la facilidad de uso y su mantenimiento sencillo. Cuenta con una alta velocidad de impresión, puede imprimir una camiseta entera hasta en 27 segundos y es la más rápida en su clase según la información del fabricante (ver apéndice E). La impresora EPSON SureColors SC F2000 se alimenta con cartuchos de tinta “Ultrachrome DG T725” en colores blanco, magenta, amarillo, cian y negro. Adicional a esto, según indica el fabricante, la impresora ofrece kits de mantenimiento de fácil reemplazo y rutinas de limpieza sencillas.

La prensa de calor escogida es de marca genérica (ver figura 40), la cual cuenta con temporizador ajustable y un calibrador de temperatura entre 0°C y 250°C.



*Figura 40.* Prensa de calor marca genérica. Recuperado de: <http://www.vevor.es/prensa-calor/camiseta-prensa-calor.html>

**5.2.2. Tamaño** Los equipos y maquinarias necesarias en el proceso productivo de la empresa son de un tamaño considerablemente pequeño, lo que facilita el flujo del proceso dentro de la planta y aumenta la productividad. En la tabla 22 se relacionan las dimensiones detalladas en las fichas técnicas de cada producto.

Tabla 22.

*Dimensiones de maquinaria.*

Descripción	Ancho	Profundidad	Altura
Impresora DTG	98,5 cm	142,5 cm	49,0 cm
Prensa de calor	38,1 cm	38,1 cm	45,7 cm

**5.2.3. Cantidad:** Para cumplir con las actividades relacionadas en el proceso productivo de la empresa y atender la demanda esperada, se requieren las máquinas detalladas en la tabla 23.

Tabla 23.

*Cantidad de maquinaria.*

Descripción	Marca	Referencia	Cantidad
Impresora DTG	Epson	SureColors SC F2000	1
Prensa de calor	Genérica	Prensa para estampados sobre textiles	1

**5.2.4. Capacidad de producción:** En la tabla 24 se relacionan los tiempos de producción de cada una de las maquinarias requeridas en el proceso productivo.

Tabla 24.

*Capacidad de producción de la maquinaria.*

Descripción	Tiempo mínimo	Tiempo óptimo
Impresora DTG	27 segundos	40 segundos
Prensa de calor	45 segundos	70 segundos

De acuerdo con lo anterior, la capacidad de la impresora DTG es de un producto cada 40 segundos y la capacidad de la prensa de calor es de un producto cada 70 segundos.

**5.2.5. Costos y forma de adquisición** En la tabla 25 se relacionan los diferentes formas y costos de adquisición para cada una de las máquinas requeridas en el proceso productivo de la empresa a crear.

Tabla 25.

*Costos y forma de adquisición maquinaria.*

Descripción	Forma de adquisición	Precio
Impresora Epson SC F2000	Compra	\$77.677.250,00
Impresora Epson SC F2000	<i>Leasing</i> mensual (36 meses)	\$1.353.631,00
Impresora Epson SC F2000	<i>Leasing</i> mensual (48 meses)	\$1.039.423,65
Impresora Epson SC F2000	<i>Leasing</i> mensual (60 meses)	\$851.768,83
Prensa de calor genérica	Compra	\$1.217.990,00

### 5.3. Instalaciones

**5.3.1. Localización de la planta:** De acuerdo con lo establecido en el subcapítulo 5.3.1. la planta de la empresa a crear se ubicará en la ciudad de Bucaramanga en zonas de estratos 3 o inferiores, preferiblemente en la comuna 15 que representa el área metropolitana de Bucaramanga. Se estima que el espacio requerido para el inicio de actividades de la planta está entre los 60 m<sup>2</sup> y los 100 m<sup>2</sup> aproximadamente, razón por la cual se procedió a indagar sobre posibles ubicaciones para la planta de producción de la empresa a crear (ver tabla 26).

Tabla 26.

*Opciones de ubicación de planta.*

Barrio	Dirección	Tamaño	Mensualidad
Centro	Cra 15 # 13 - 02	96 m2	\$1.000.000,00
Centro	Cra 16 # 22 - 55	100 m2	\$1.350.000,00
San Francisco	Cra 18 # 22 - 12	62 m2	\$1.500.000,00
La Aurora	Cra 23 # 48a - 02	152 m2	\$2.500.000,00

De las cuatro ubicaciones contempladas para la localización de la planta se puede observar que la primera tiene la mejor relación espacio-precio, sin embargo, es importante tener en consideración otros factores de igual importancia que el precio. La empresa a crear es de base tecnológica y por lo tanto es fundamental para su funcionamiento el aseguramiento y provisión de servicios públicos de buena calidad, como lo son el suministro eléctrico y la cobertura de redes de telecomunicaciones e internet, por otra parte, la empresa a crear manejará equipos y maquinarias de alto valor, razón por la cual la seguridad del sector donde se ubicará la planta es fundamental. Por último, es necesario considerar la ya establecida estrategia de crecimiento empresarial, por lo que para el año 2 y 3 están definidas inversiones de crecimiento que pueden requerir mayor espacio sin implicar desplazamientos a otras zonas. Por las razones anteriormente expuestas, se toma la decisión de localizar la planta en la opción número 4, es decir, en la dirección Cra 23 # 48a – 02 (ver tabla 27 y figuras 41-42).

Tabla 27.

*Localización de planta escogida.*

Concepto	Descripción
Ciudad	Bucaramanga
Comuna	13 – Oriental
Barrio	La Aurora
Estrato	Cuatro (4)
Mensualidad	\$2.500.000,00
Área	152 metros cuadrados
Plantas	Dos (2)
Baños	Uno (1)



*Figura 41.* Exteriores de localización escogida. Recuperado de: [http://www.dominguezparra.com/inmuebles\\_detalle.php?id=602089&v=1](http://www.dominguezparra.com/inmuebles_detalle.php?id=602089&v=1)



*Figura 42.* Interiores de localización escogida. Recuperado de: [http://www.dominguezparra.com/inmuebles\\_detalle.php?id=602089&v=1](http://www.dominguezparra.com/inmuebles_detalle.php?id=602089&v=1)

**5.3.2. Distribución de planta:** Los planos correspondientes a la distribución de planta se pueden visualizar en el apéndice F.

#### **5.4. Abastecimiento**

**5.4.1. Materias primas e insumos** En la tabla 28 se detallan todas las materias primas, insumos y productos semielaborados que hacen parte del proceso productivo de la empresa a crear y son necesarios para la obtención del producto final.

Tabla 28.

*Materias primas y materiales.*

Descripción	Tipo	Actividad
-------------	------	-----------

Tabla 28. [Continuación]

Camisetas confeccionadas	Producto semielaborado	Abastecimiento de inventarios
Tintas de impresión	Insumo	Estampado
Líquido de pretratamiento	Insumo	Estampado
Cajas de cartón personalizadas	Insumo	Empaque
Sobres de papel personalizados	Insumo	Empaque

**5.4.2. Proveedores** El insumo principal necesario para garantizar el ejercicio operacional de la empresa a crear son las camisetas básicas confeccionadas elaboradas en su totalidad con algodón, por lo que se procedió a identificar los principales proveedores de estos productos semielaborados (ver apéndice G) en las ciudades de Bucaramanga, Bogotá y Medellín (este último reconocido por su amplia tradición en el sector textil). En la tabla 29 se detallan los proveedores más convenientes de cada ciudad.

Tabla 29.

*Resumen de proveedores por ciudad.*

Proveedor	Ciudad	Precio unitario	Calidad
Aviltex LTDA	Bucaramanga	\$6.500,00	Algodón 180 gramos
Capuletto camisetas	Medellín	\$6.000,00	Algodón 180 gramos
Tu Camiseta	Bogotá	\$6.500,00	Algodón 180 gramos

Con la información recolectada se toma la decisión estratégica de escoger el proveedor local, debido a que incentiva el crecimiento económico de la región, además de que no requiere realizar

envíos entre ciudades y la diferencia en precio con los proveedores de las demás ciudades no es significativa. Los precios de los demás insumos de producción se pueden observar en la tabla 30.

Tabla 30.

*Otros insumos de producción.*

Concepto	Descripción	Precio unitario
Tinta de impresión	Epson F2000 UltraChrome DG Ink Blanco (600mL)	\$128.289,00
Tinta de impresión	Epson F2000 UltraChrome DG Ink Negro (600mL)	\$128.289,00
Tinta de impresión	Epson F2000 UltraChrome DG Ink Magenta (600mL)	\$128.289,00
Tinta de impresión	Epson F2000 UltraChrome DG Ink Amarillo (600mL)	\$128.289,00
Tinta de impresión	Epson F2000 UltraChrome DG Ink Cian (600mL)	\$128.289,00
Insumo preparación	Líquido de pre-tratamiento	\$50.000,00
Empaque	Caja de cartón personalizada con logotipos	\$350,00
Empaque	Sobre de papel personalizado con logotipos	\$120,00

## 5.5. Capacidad instalada

**5.5.1. Nivel máximo de producción:** Como se mencionó en el subcapítulo 5.1.1 la capacidad de producción de la planta está dada por la capacidad del recurso limitante, que en este caso se refiere a la actividad de estampado utilizando la impresora DTG, la cual es realizada por un operario de tipo II. La actividad de estampado está conformada por las siguientes subactividades:

- Preparación inicial: Consiste en humedecer la prenda con el líquido de pretratamiento, el cual permite que la impresión se adhiera con mayor facilidad a la tela de la prenda y tenga la duración esperada. Tiempo estimado por prenda: 10 segundos.

- Fijación de la camiseta: Consiste en disponer la prenda sobre la plataforma de impresión, de tal manera que el área de impresión quede correctamente alineada y no se presenten problemas de ubicación del estampado respecto a la prenda. Tiempo estimado por prenda: 20 segundos.

- Búsqueda del diseño: Se realiza introduciendo el código único de identificación que viene adherido en la parte interior de la camiseta en la plataforma virtual de tal manera que se ubique correctamente el diseño que debe ser impreso sobre la prenda. Tiempo estimado por prenda: 10 segundos.

- Cargue al software: Una vez identificado el diseño, este se cargará automáticamente en el software de impresión con las medidas y ubicación parametrizadas por el diseñador. Tiempo estimado por prenda: 10 segundos.

- Ejecución de la impresión: Finalmente, se ejecuta la impresión del diseño sobre la camiseta. Tiempo estimado por prenda: 40 segundos.

- Disposición de la prenda: Finalmente se debe retirar la prenda y colocarla en el lote que será prensado a calor en la siguiente actividad. Tiempo estimado por prenda: 10 segundos.

De acuerdo con lo anterior, se estima que el tiempo total para esta actividad es de 100 segundos por prenda, sin embargo, se le adiciona un tiempo de holgura de 20 segundos para compensar posibles retrasos en las subactividades que componen el estampado de las camisetas.

Es por tanto que el tiempo dispuesto para la producción de una prenda estampada es de 120 segundos, por lo que un lote de 10 productos tiene una duración de 20 minutos.

Basándose en lo anteriormente mencionado, se define la capacidad máxima de producción por hora de 30 camisetas estampadas. En la tabla 31 se detalla la capacidad de producción máxima para diferentes períodos de tiempo.

Tabla 31.

*Capacidad máxima de producción por unidad de tiempo.*

Unidad	Lotes	Capacidad
20 minutos	1	10
1 hora	3	30
1 día (8 horas)	24	240
1 semana (6 días)	144	1.440
1 mes (4 semanas)	576	5.760
1 año (12 meses)	6912	69.120

**5.5.2. Capacidad para el inicio de operaciones:** De acuerdo con el subcapítulo 3.1.7. donde se realizó el establecimiento de la demanda meta para el primer año de operaciones, se observa que la demanda mensual corresponde a 5.108 productos. Se puede evidenciar que la cantidad de productos demandados al mes es menor a la capacidad máxima de producción (5.770 productos al mes), por lo que se puede establecer que, con la mano de obra contratada y la maquinaria, equipos y herramientas adquiridos se puede satisfacer la demanda esperada e incluso atender un posible incremento de esta de hasta el 10% sobre la meta establecida.

## 6. Análisis organizativo

### 6.1. Organización

**6.1.1. Estructura organizacional:** La estructura organizacional de la empresa a crear será de tipo jerárquica circular en dos niveles, donde todos los empleados se encuentran bajo dirección a excepción del gerente general de la empresa, quien responde ante los socios accionistas por el ejercicio de la empresa. Sólo se tuvieron en consideración los departamentos fundamentales para el funcionamiento del núcleo empresarial debido a que se trata de un emprendimiento de baja inversión. Todas las operaciones adicionales que sean requeridas (contabilidad, contratación, servicios legales, desarrollo de aplicativos y software, entre otros) serán contratados con terceros especializados en el caso de ser requeridos. El organigrama de la empresa se puede observar en la figura 43.

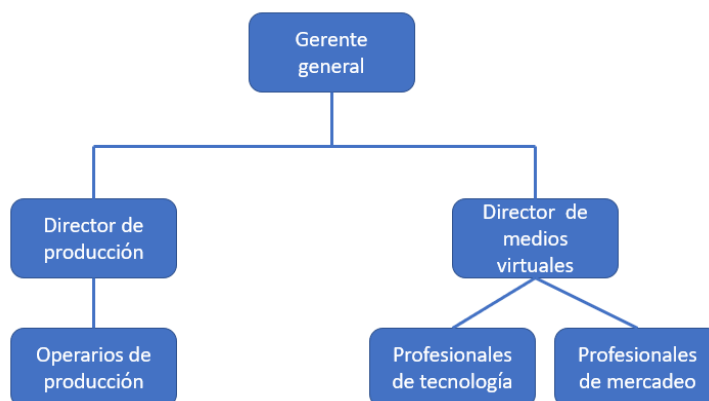


Figura 43. Organigrama de la empresa.

### 6.1.2. Descripción de cargos

**Gerente general:** tiene como principal objetivo coordinar y supervisar el funcionamiento y cumplimiento de todos los departamentos de la compañía, además de trazar toda la prospectiva empresarial y traducirla en metas alcanzables y medibles para que cada uno de los empleados haga parte activa del crecimiento y fortalecimiento de la organización. Es el responsable de la empresa ante los socios accionistas y, por tanto, la persona al mando que toma las decisiones fundamentales para el mantenimiento del negocio. Tiene además la obligación de celebrar contratos con terceros de acuerdo con las necesidades de la organización y cumpliendo con el presupuesto establecido para cada período.

**Director de producción:** cumple la tarea fundamental de supervisar, dirigir y controlar toda la operación productiva de la empresa, es decir, que es la persona encargada de que los productos finales cumplan las exigencias de sus respectivos clientes y en los tiempos garantizados para ello. Responde directamente al gerente general y debe velar por el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales en cara a los procesos productivos de la organización y la calidad de los productos terminados. Tiene a cargo los todos los operarios de la empresa y, por tanto, entre sus obligaciones se encuentra la de garantizar que el desarrollo de sus labores se encuentre alineado con la normatividad y dentro de los estándares de calidad esperados.

**Operario de producción:** son los encargados de realizar el proceso productivo de la empresa de acuerdo con la normatividad de procesos establecida, las metas definidas por la dirección y las exigencias de los clientes. Responden en primera instancia al director de producción y en

segunda instancia al gerente general. Según la dificultad de la tarea y la capacitación requerida, estos pueden ser de tipo 1 o tipo 2.

**Director de medios virtuales:** cumple la tarea fundamental de supervisar, dirigir y controlar toda la prestación de los servicios digitales de la empresa, es decir, es la persona encargada de que los medios virtuales cumplan las exigencias de sus respectivos usuarios y en las condiciones establecidas para ello. Responde directamente al gerente general y debe velar por el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales en cara al funcionamiento digital y tecnológico de la organización. Tiene a cargo los todos los profesionales de la empresa y, por tanto, entre sus obligaciones se encuentra la de garantizar que el desarrollo de sus labores se encuentre alineado con la normatividad y dentro de los estándares de calidad esperados.

**Profesionales de tecnología:** es de los cargos más importantes dentro de la estructura organizacional debido a la naturaleza de la empresa, debido a que, al gestionarse toda la interacción comercial con los clientes desde medios virtuales, estos deben estar en correcto funcionamiento y disponibilidad las 24 horas del día. Es por esto por lo que la gestión tecnológica es un eje fundamental para ofrecer un servicio de alta calidad y que pueda atender las exigencias de los clientes. Responde en primera instancia al director de medios virtuales y en segunda instancia al gerente general. Tiene la responsabilidad de monitorear el correcto funcionamiento de la plataforma virtual y garantizar la atención inmediata de inconvenientes.

**Profesionales de mercadeo:** son los encargados de diseñar, planear y ejecutar las campañas estratégicas de la organización en cara al cumplimiento de los objetivos organizacionales de

crecimiento empresarial. Responden en primera instancia al director de medios virtuales y en segunda instancia al gerente general. Tienen la responsabilidad de realizar proyectos de alto impacto sobre las ventas de los productos y servicios ofrecidos, además de gestionar y atender los canales de servicio al cliente/usuario para garantizar un alto nivel de satisfacción en los medios virtuales.

**6.1.3. Manual de funciones** El manual detallado de funciones de la empresa a crear se encuentra en el apéndice H. En la tabla 32 se encuentra el resumen del manual de funciones, con la actividad principal que desempeña cada cargo.

Tabla 32.

*Resumen del manual de funciones.*

Cargo	Función principal
Gerente general	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de toda la empresa.
Director de producción	Alinear la estrategia organizacional concerniente a la satisfacción de la demanda y del cumplimiento de las metas de producción y calidad, con la fuerza operativa de la empresa.
Director de medios virtuales	Alinear la estrategia organizacional concerniente a la gestión y correcta administración de los canales de contacto con el cliente con la fuerza comercial y tecnológica de la empresa.
Profesional de tecnología	Realizar todas las labores correspondientes al mantenimiento y aseguramiento de la calidad informática en los medios virtuales

Tabla 32. [Continuación]

	de cara a los recursos organizacionales.
Profesional de mercadeo	Realizar todas las labores correspondientes a la gestión comercial y la satisfacción del cliente y los usuarios con los medios virtuales ofrecidos por la empresa.
Operario tipo I	Realizar todas las labores operativas que comprende el proceso productivo de la empresa de acuerdo con la normatividad, los lineamientos y las proyecciones de la empresa.
Operario tipo II	Realizar todas las labores operativas que comprende el proceso productivo de la empresa y que requieren algún tipo de especialización a nivel técnico operacional.

## 6.2. Empleados

**6.2.1. Personal:** En la tabla 33 se relacionan los empleados requeridos para el inicio de operaciones según lo establecido en el organigrama (ver subcapítulo 6.1.1) de la empresa a crear.

Tabla 33.

*Personal requerido para el inicio de operaciones.*

Cargo	Cantidad	Departamento
Gerente general	1	Gerencia general
Director de producción	1	Producción
Operario tipo 1	3	Producción
Operario tipo 2	2	Producción

Tabla 33. [Continuación]

Director de medios virtuales	1	Medios virtuales
Profesional de tecnología	2	Medios virtuales
Profesional de mercadeo	2	Medios virtuales

**6.2.2. Reclutamiento y selección:** Todas las actividades relacionadas con la contratación de personal serán tercerizadas a empresas prestadoras de estos servicios y gestionadas por el gerente general de la empresa, a excepción de éste mismo quién es designado por la junta de socios accionistas. No obstante, como política de selección se favorecerá a personas de estratos socioeconómicos bajos y egresados de instituciones públicas como el SENA. Los requerimientos de personal serán definidos por los responsables inmediatos de cada cargo y serán estos los encargados de establecer las habilidades y conocimientos básicos necesarios para el cumplimiento de la labor.

**6.2.3. Contratación** En la tabla 34 se relaciona el tipo de contrato que tendrán los empleados requeridos para el inicio de operaciones según lo establecido en el organigrama (ver subcapítulo 6.1.1.) de la empresa a crear.

Tabla 34.

*Tipo de contrato para empleados.*

Cargo	Tipo de contrato
Gerente general	Indefinido
Director de producción	Fijo a 1 año
Operario tipo I	Por obra o labor

Tabla 34. [Continuación]

---

Operario tipo II	Fijo a 3 meses
Director de medios virtuales	Fijo a 1 año
Profesional de tecnología	Fijo a 6 meses
Profesional de mercadeo	Fijo a 6 meses

---

Nota: Todos los contratos fijos son sujetos a renovaciones periódicas de acuerdo con la evaluación de desempeño y la valoración por parte del jefe inmediato.

### 6.3. Costo de personal

En el apéndice I se relaciona el costo que tendrán los empleados requeridos para el inicio de operaciones según lo establecido en el organigrama (ver subcapítulo 6.1.1) de la empresa a crear y las regulaciones legales vigentes en materia de prestaciones sociales. Para realizar el cálculo de los costos totales de personal, se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- Salario mínimo legal vigente 2018 de \$781.242
- Auxilio de transporte (menos de 2 SMMLV) de \$88.211
- Provisión mensual de vacaciones para 15 días de salario
- Provisión para la prima de un salario al año
- Salud equivalente al 8,5% del salario
- Pensión equivalente al 12% del salario
- ARL correspondiente al 0,522% del salario por ser riesgo I
- Exención de ICBF y SENA para empleados que devengan menos de 10 SMMLV
- Caja de compensación del 4% del salario

Tabla 35.

*Costo total mensual del personal.*

Cargo	Cantidad	Salario	Costo individual	Costo total
Gerente general	1	4 SMMLV	\$4.745.431,00	\$4.745.431,00
Directivos	2	3 SMMLV	\$3.559.073,00	\$7.118.146,00
Profesionales	4	2 SMMLV	\$2.476.510,00	\$9.906.041,00
Operarios tipo I	3	1 SMMLV	\$1.290.153,00	\$3.870.458,00
Operarios tipo II	2	1,5 SMMLV	\$1.883.331,00	\$3.766.663,00

Nota: La columna “Costo individual” ya incluye el valor de las prestaciones sociales.

Por lo tanto, el costo total de personal mensual es de \$29.406.738,00, sin embargo, el inicio de operaciones para la empresa a crear será en el año 2019 por lo que, tomando el incremento promedio del salario mínimo en los últimos años, estimamos que el costo de personal tendrá un posible incremento promedio del 5,8% para los siguientes cinco años y, por tanto, el costo de personal para el primer año de operaciones será de \$31.112.332,16 mensuales (ver tabla 35).

## 7. Análisis legal

### 7.1. Aspectos legales

**7.1.1. Personalidad jurídica:** De acuerdo con la naturaleza de la iniciativa comercial que se pretende desarrollar, es necesario entender que las regulaciones en comercio electrónico aún siguen asociadas en gran medida a los parámetros de cualquier otro establecimiento de comercio

no electrónico que se pretenda crear. Por lo anterior, cualquier trámite organizacional está sujeto a la normatividad expuesta por las cámaras de comercio del país y dependiendo la naturaleza en la cuestión, por la superintendencia de industria y comercio.

Dicho lo anterior sobre el presente ítem, la legislación colombiana ha establecido diferentes formas de asociación que derivan en la constitución de una persona natural comercial, o una persona jurídica, de acuerdo con la dimensión y crecimiento que se espere del emprendimiento de negocio. No obstante, debido a la magnitud del funcionamiento y la inversión que requiere la idea de negocios a materializar, se requiere la creación de una persona jurídica que respalde las obligaciones que la plataforma adquiera y las consecuentes del servicio prestado, por lo tanto, se toma la decisión estratégica de constituir una sociedad por acciones simplificadas (SAS). Es pertinente resaltar que este tipo de personalidad jurídica es la más utilizada en el país y que trae ciertos beneficios como son la reducción de trámites y la no obligatoriedad de contar con revisor fiscal, además de brindar todas las ventajas de las sociedades anónimas. Este tipo de sociedad puede ser constituida por una o varias personas, naturales o jurídicas, y que una vez realizado el registro mercantil actúa como una persona jurídica propia, de la cual solo recae responsabilidad sobre los accionistas hasta el monto de aportes a la inversión de esta.

**7.1.2. Trámites y permisos:** La constitución legal de la empresa a crear requiere el diligenciamiento y gestión de los siguientes trámites y permisos:

- Consultar en el Registro Único Empresarial y Social (Rues) que no exista otra sociedad con el nombre razón social que se desea registrar (ver apéndice J).

- Elaborar el contrato de constitución de S.A.S. o acto unilateral en caso de ser una S.A.S de tipo unipersonal, el cual debe contener datos específicos como nombre, identificación, montos de capital o domicilio de los accionistas, entre otros requisitos. Debido a la cantidad de personas que emplea la iniciativa comercial, se debe redactar la constitución mediante escritura pública, a través de cualquier notaría del país, independiente del valor de los activos o el número de trabajadores. Sobre esta forma de constitución, se deberá tener en cuentas los aportes en bienes inmuebles, el documento de constitución deberá realizarse por escritura pública, el impuesto de registro deberá ser cancelado en oficina de instrumentos públicos y presentar copia del recibo o certificado de libertad que acredite la inscripción previa de la escritura pública en esa oficina, al momento de presentar los documentos.

- Diligenciar el pre-RUT de la sociedad ante la Dian y, posteriormente, registrar ante la Cámara de Comercio los estatutos firmados, así mismo se deberá realizar el pago de impuesto a registro sobre un porcentaje del capital establecido para la conformación de la sociedad.

- Realizar la apertura de una cuenta bancaria como requisito para terminar la validación y aprobación del registro del RUT. Una vez en firme el RUT, se deberá hacer llegar a la Cámara de Comercio para la expedición del certificado de libertad y tradición.

- Finalmente, se deben registrar ante la Cámara de Comercio los libros de actas y accionistas, junto con el registro de la empresa ante el sistema de seguridad social para iniciar el proceso de vinculación laboral según se requiera.

Es importante tener en cuenta que al momento de registrar la sociedad deberá haber sido registrados los establecimientos de comercio que pretendan utilizarse para la actividad comercial, independientemente que se trate de una aplicación o plataforma virtual. Ahora bien, que frente el

nombre o razón social únicamente se verifica con la Cámara de Comercio, en materia de propiedad intelectual, se tratará de un procedimiento independiente para la protección de la marca e identidad gráfica del servicio a prestar.

## **8. Análisis del impacto**

### **8.1. Responsabilidad ambiental**

De acuerdo con los resultados de la matriz de riesgo ambiental (ver apéndice K) se puede establecer que la empresa no representa un riesgo relevante en materia de contaminación o deterioro ambiental para la región geográfica donde se encontrará ubicada. Sin embargo, es indispensable que la empresa a crear adopte buenas prácticas de gestión de residuos resultantes tanto de manufactura como de cualquier otra índole, con el fin de evitar incurrir en riesgos de este tipo.

### **8.2. Responsabilidad social**

Una vez puesta en marcha la empresa, se espera tener un impacto social positivo en la región en la que será constituida (ver subcapítulo 4.3.1), al emplear a 12 personas nacidas en cualquiera de las cuatro ciudades que componen el área metropolitana de Bucaramanga. También es pertinente afirmar que la operación normal de la empresa a crear no presentará ninguna implicación que pueda impactar negativamente a los habitantes del sector, del barrio o incluso de la ciudad en la que se encontrará localizada su planta de producción pues sus condiciones de operación no generan ningún tipo de afectación a la calidad de vida de las personas que habitan en el sector adyacente a la planta de producción.

Además de lo anteriormente mencionado, la empresa se encargará de retribuir mediante campañas de donación de prendas de vestir por medio de la plataforma virtual, donde la empresa se encargará de cubrir un porcentaje de los costos de producción y los clientes/usuarios de la plataforma realizarán aportes económicos para la elaboración y distribución de prendas de vestir a segmentos desfavorecidos de la sociedad.

## 9. Análisis financiero

### 9.1. Balance inicial

#### 9.1.1. Inversión inicial

**9.1.1.1. Activos fijos:** En la tabla 36 se relacionan los rubros necesarios para la puesta en marcha de la empresa por concepto de “Activos Fijos”.

Tabla 36.

*Inversión de activos fijos.*

Tipo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Maquinaria	Prensa de calor	1	\$1.217.990,00	\$1.217.990,00
Muebles y enseres	Escritorios	11	\$450.000,00	\$4.950.000,00
Muebles y enseres	Sillas	11	\$220.000,00	\$2.420.000,00
Muebles y enseres	Archivador	3	\$270.000,00	\$810.000,00
Equipos de comunicación	Computador	10	\$2.200.000,00	\$22.000.000,00

Tabla 36. [Continuación]

Equipos de comunicación	Impresora	2	\$140.000,00	\$280.000,00
Equipos de comunicación	Teléfono	3	\$29.000,00	\$87.000,00
Equipos de comunicación	Televisor	1	\$1.450.000,00	\$1.450.000,00

**9.1.1.2. Capital de trabajo :** En la tabla 37 se relacionan los rubros necesarios para la puesta en marcha de la empresa por concepto de “Capital de trabajo”.

Tabla 37.

*Inversión en capital de trabajo.*

Tipo	Descripción	Cantidad	Valor
Materia prima directa	Camisetas	5.108	\$33.202.000,00
Materia prima directa	Tintas	85	\$10.889.537,00
CIF	Leasing de impresora	12	\$9.955.727,16
CIF	Insumos de impresión	5.108	\$561.880,00
CIF	Empaque del producto	5.108	\$2.400.760,00
Gastos administración	Arriendo planta física	3	\$7.500.000,00
Gastos de ventas	Campaña mercadeo	1	\$4.500.000,00

Nota: La columna “Cantidad” corresponde a la cantidad mensual requerida.

**9.1.1.3. Otros rubros:** En la tabla 38 se relacionan los rubros necesarios para la puesta en marcha de la empresa por concepto de “Otras inversiones”.

Tabla 38.

*Otros rubros.*

Descripción	Valor
Desarrollo y puesta en marcha de la plataforma virtual	\$22.000.000,00
Adaptación de planta y oficinas	\$10.000.000,00
Rubros legales para la constitución de la empresa	\$1.000.000,00
Colchón financiero	\$50.000.000,00

**9.1.2. Financiamiento** En la tabla 39 se relacionan los totales por financiar por los conceptos de activos fijos, capital de trabajo y otras inversiones.

Tabla 39.

*Totales por financiar.*

Concepto	Valor
Activos fijos	\$33.214.990,00
Capital de trabajo	\$69.009.904,16
Otras inversiones	\$83.000.000,00
Total	\$185.224.894,16

No obstante, el total por concepto de capital de trabajo será financiado directamente con los proveedores de cada uno de los productos o servicios. Por lo tanto, sólo se requerirá la inversión de activos fijos y otras inversiones, lo cual corresponde a un total de \$116.214.990,00. Para la consecución de este capital semilla necesario, se consideran dos opciones diferentes:

**Fondos de fortalecimiento al emprendimiento:** La primera opción de financiamiento consiste en presentar la idea de negocios y su plan de factibilidad ante fondos de inversión pública o privada cuya razón social sea la de fomentar las iniciativas empresariales y, por tanto, los fondos recibidos cuentan con la posibilidad de ser condonables. De acuerdo con el porcentaje de cubrimiento de los recursos obtenidos, se definirá si el creador de la idea de negocios aportará los recursos faltantes o, de ser necesario, se acudirá a socios accionistas (máximo 2) que estén interesados en adquirir una participación del 20% de la empresa cada uno. Algunos de los fondos a considerar son “Fondo Emprender SENA” y “Red Emprendedores Bavaria”.

**Inversión de socios capitalistas:** La segunda opción de financiamiento consiste en ofrecer a cinco (5) inversionistas de capital la participación social del 10% por el cubrimiento de la quinta parte de la inversión inicial, es decir \$23.242.998,00. El 50% restante de la participación social lo mantendrá el creador de la idea de negocios y, de ser pertinente, podrá venderlo en futuras rondas de inversión.

## **9.2. Estados financieros**

**9.2.1. Estado de resultados:** En la tabla 40 se detalla el estado de resultados para el primer año de operación de la empresa a crear. En el apéndice L se encuentran los estados de resultados para los primeros cinco años de operación.

Tabla 40.

*Estado de resultados año 2019.*

Concepto	Valor
Ventas brutas	\$1.164.624.000,00
(-) Devoluciones en ventas	\$34.938.720,00
(=) Ventas netas	\$1.129.685.280,00
(-) Costo de la mercancía vendida	\$732.638.328,58
(-) Depreciaciones del período	\$5.703.199,00
(=) Utilidad bruta	\$391.343.752,42
(-) Gastos de administración	\$318.387.070,13
(-) Gastos de ventas	\$18.000.000,00
(=) Utilidad operativa	\$54.956.682,29
(-) Gastos financieros	\$0,00
(=) Utilidad después de financiamiento	\$54.956.682,29
(+) Otros ingresos	\$0,00
(-) Otros egresos	\$11.000.000,00
(=) Utilidad antes de impuestos	\$43.956.682,29
(-) Impuestos ( )	\$15.384.838,80
(=) Utilidad neta del ejercicio	\$28.571.843,49

**9.2.2. Flujo de caja:** En la tabla 41 se detallan los flujos de caja para el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2019. En el apéndice M se encuentran los flujos de caja para los primeros cinco años de operación.

Tabla 41.

*Flujo de caja libre entre 01 de enero y 31 de diciembre de 2019.*

Descripción	Valor
Utilidad operativa	\$54.956.682,29
(-) Impuestos	\$15.384.838,80
(=) Utilidad neta	\$39.571.843,49
(+) Depreciaciones del período	\$5.703.199,00
(=) Flujo de caja bruto	\$45.275.042,49
(-) Incremento en KTNO	\$0,00
(-) Incremento en AF	\$0,00
(=) Flujo de caja libre	\$45.275.042,49

**9.2.3. Balance general:** En la tabla 42, 43 y 44 se detalla el balance general al 31 de diciembre de 2019. En el apéndice N se encuentra el balance general para los primeros cinco años de operación.

Tabla 42.

*Balance general activos a 31 de diciembre de 2019.*

Descripción	Valor
Caja	\$18.811.410,50
Bancos	\$75.245.641,99

Tabla 42. [Continuación]

Inventarios	\$58.857.887,75
Cuentas por cobrar	\$0,00
Total activos corrientes	\$152.914.940,24
Arriendo pagado por anticipado	\$7.500.000,00
Leasing pagado por anticipado	\$19.911.454,32
Total activos diferidos	\$27.411.454,32
Maquinaria	\$2.435.980,00
Muebles y enseres	\$8.180.000,00
Equipos de comunicación	\$23.817.000,00
(-) Depreciación acumulada	\$5.703.199,00
Total activos fijos	\$28.729.781,00
Intangibles	\$27.400.000,00
Total activos no corrientes	\$27.400.000,00
Total activos	\$236.456.175,56

Tabla 43.

*Balance general pasivos a 31 de diciembre 2019.*

Descripción	Valor
Cuentas por pagar a proveedores	\$58.857.887,75
Cuentas por pagar servicios	\$27.411.454,32
Otros gastos por pagar	\$5.400.000,00
Total pasivos corrientes	\$91.669.342,07
Total pasivos	\$91.669.342,07

Tabla 44.

*Balance general patrimonio a 31 de diciembre de 2019.*

Descripción	Valor
Capital social	\$116.214.990,00
Utilidad del ejercicio	\$28.571.843,49
Utilidad de ejercicios anteriores	\$0,00
Total patrimonio	\$144.786.833,49

### 9.3. Indicadores financieros

**9.3.1. Período de recuperación:** Según el análisis pertinente para el escenario financiero propuesto, la recuperación de la inversión “payback” se dará entre el año 2 y 3 (ver apéndice Ñ), específicamente en el mes de mayo del año 3. La recuperación de la inversión con flujos de caja a presente neto “payback descontado” se dará entre el año 3 y 4, específicamente en julio del año 4.

**9.3.2. Rentabilidad sobre la inversión:** Para el análisis de los indicadores financieros se propusieron tres escenarios diferentes de acuerdo con el cumplimiento de la demanda esperada (ver apéndice O), la cual varía en dependencia de algunas variables tanto macroeconómicas como microeconómicas y que pueden perfilar el comportamiento del consumidor para los años en que se desempeñará la futura empresa a crear (ver tabla 45).

Tabla 45.

*Rentabilidad sobre la inversión para los escenarios financieros.*

Escenario	Descripción	TIR	VPN
Más probable	Se cumple con la demanda meta	53,06%	\$54.588.516
Optimista	Se cumple en un 110% la demanda meta	88,12%	\$166.724.580
Pesimista	Se cumple en un 90% la demanda meta	14,57%	-\$57.505.041

A partir de los resultados del estudio de viabilidad financiera se puede evidenciar que la idea de negocios se presenta atractiva para los socios inversionistas. Los escenarios “Más probable” y “Optimista” reflejan un VPN mayor a cero, lo cual indica que no hay deterioro del capital de inversión. De la misma manera, la “Tasa Interna de Retorno” se muestra muy superior al costo de capital esperado por los inversionistas (Fijado en 35% por tratarse de un emprendimiento de innovación y tecnología, que conlleva un riesgo superior). Para el escenario pesimista se observa un VPN negativo, pues la TIR es muy baja respecto al costo de capital. Ante esto, se puede afirmar que la constitución de la empresa presenta un panorama positivo que favorece la búsqueda de capital semilla que asegure su próxima puesta en marcha.

## 10. Análisis estratégico

### 10.1. Descripción de la empresa

*Fölk* es una empresa privada, productora y comercializadora de prendas de vestir con estampados textiles. Su actividad económica es de base tecnológica y funciona como un híbrido entre la economía tradicional y la economía compartida, es decir, que la producción de las prendas es de tipo industrial en fábrica, pero el componente creativo es tercerizado por medio de una

plataforma virtual a ilustradores y diseñadores de cualquier parte del mundo. Todas las interacciones comerciales de la empresa se realizan por medio de la plataforma virtual, por lo que se puede decir que es una empresa de base tecnológica.

Al contar con un modelo de negocios “híbrido”, entre la economía tradicional y la economía compartida, *Fölk* ofrece tanto productos como servicios. Para los usuarios oferentes (ilustradores/diseñadores independientes) les ofrece el servicio de tienda virtual, con el objetivo de que puedan ofrecer sus trabajos creativos a un público amplio y multicultural. Para los clientes demandantes (compradores de prendas de vestir), les ofrece la producción de prendas estampadas y el servicio de plataforma como un mercado abierto del que pueden hacer uso para encontrar los productos que tienen mayor afinidad con sus gustos personales.



*Figura 44.* Logotipo de la empresa.

## 10.2. Aspectos estratégicos

**10.3.1. Misión:** *Fölk* es una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir con estampados textiles de alta calidad en la ciudad de Bucaramanga, cuyo componente de diseño es tercerizado a ilustradores/diseñadores independientes de todo el mundo través de un modelo de economía compartida, asegurando así la diversidad y flexibilidad de los productos ofrecidos para que estos se acomoden a las exigencias de nuestros clientes.

**10.3.2. Visión:** Para el año 2025 la empresa *Fölk* se encontrará establecida como un referente en la región nororiental de Colombia de la industria del comercio textil y la industria tecnológica, como una sinergia que impulsa el desarrollo económico y tecnológico de la región y de la industria. Se proyecta para este año como la empresa textil de Santander con mayor cantidad de productos vendidos y mayor satisfacción del cliente, gracias a la calidad de sus productos y procesos, que se enmarcan en un contexto de mejora continua desde todos los niveles de la organización, garantizando así la lealtad y preferencia de sus clientes.

**10.2.3. Modelo Canvas:** La propuesta de valor y el lienzo Canvas se puede observar en el apéndice P.

**10.2.4. Matriz DOFA:** La matriz DOFA y el análisis de las posibles estrategias a implementar de acuerdo con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa a crear se encuentran en el apéndice Q.

## **11. Prototipos**

### **11.1. Prototipo del producto**

El material ilustrativo correspondiente al prototipo del producto se puede visualizar en el apéndice R.

### **11.2. Prototipo del servicio**

El material ilustrativo correspondiente al prototipo de la plataforma virtual se puede visualizar en el apéndice S.

## 12. Conclusiones

- El sector económico en el que se desempeñará la empresa a crear presenta un panorama desafiante en la actualidad, afectado principalmente por problemáticas de tipo económico, político y social, no obstante, la empresa a crear buscará contrarrestar las dificultades a partir de su modelo de negocios disruptivo y apoyándose en la reactivación de la economía y las políticas propuestas por el nuevo gobierno de Colombia para fortalecer e impulsar el sector empresarial del país.
- El desarrollo de la investigación de mercados mediante la aplicación de encuestas sobre el segmento de la población calificado como “mercado potencial” concluyó que existe una aceptación del 91,27% de la idea de negocios. Se estableció como meta, para el primer año de funcionamiento atender 10.216 clientes, es decir, el 3% del “mercado potencial interesado”.
- Debido a la naturaleza del modelo de negocio de la empresa a crear, es necesario establecer estrategias de mercadeo para dos segmentos diferentes: los demandantes de prendas de vestir estampadas (clientes) y los oferentes de material creativo como diseñadores e ilustradores (usuarios). Mantener balanceada la satisfacción de ambos segmentos es fundamental para el correcto funcionamiento del ecosistema empresarial.
- Al establecer todos los factores propios del análisis técnico, como lo son la mano de obra, la maquinaria y equipo, las instalaciones y el abastecimiento, se calculó una capacidad máxima de producción de 69.120 productos al año, es decir que atendiendo la demanda meta esperada será necesario utilizar un 90% de la capacidad instalada.
- Para el correcto funcionamiento de la empresa a crear se definió una estructura organizacional de tres niveles, compuesta por 12 empleados (1 gerente general, 2 directivos, 4

profesionales y 5 operarios) para el primer año y con un costo de personal mensual de \$31.112.332,16.

- La personalidad jurídica con la que se constituirá la empresa será de tipo “Sociedad por Acciones Simplificada SAS” y el porcentaje de participación social se determinará de acuerdo con la vía de financiamiento escogida.

- No se evidencia que la empresa a crear genere algún tipo de impacto negativo para el entorno en el que se desempeñará, sin embargo, es fundamental que la empresa atienda estrategias de tipo social y ambiental que fortalezcan su posición a nivel zonal y regional.

- La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa es de \$116.214.990,00, los cuales cubren los rubros de adquisición de activos fijos y otras inversiones. El capital de trabajo se financiará directamente con los respectivos proveedores de los productos y servicios relacionados.

- Los resultados del análisis financiero perfilan la propuesta de negocios como atractiva para los escenarios “Optimista” y “Más probable” con una “Tasa Interna de Retorno” muy superior al costo de capital esperado por los inversionistas. Para el escenario “Pesimista” se obtuvo un “Valor Presente Neto” negativo, indicando que para este escenario no se crea valor sobre el capital invertido y, por tanto, no es atractivo para los posibles socios capitalistas.

### 13. Recomendaciones

- Tras la constitución y primeros años de ejercicio comercial, la empresa a crear debe ampliar su catálogo, ofreciendo diversidad en estilos de camisetas y colores. Es importante considerar también otras prendas diferentes a las ofrecidas, que puedan ser adaptadas al modelo de negocios de la empresa.
- Es fundamental tener especial cuidado en el desarrollo y programación de los medios virtuales, pues estos son el único medio de contacto con el cliente. El desarrollo de la plataforma y sus aplicativos debe realizarse de manera consecuente con las mejores prácticas, enfocado siempre en ofrecer una experiencia de compra que supere las expectativas.
- Se recomienda crear alianzas estratégicas con los principales proveedores de materiales, con el fin de establecer convenios que desemboquen en beneficios mutuos. Reducir los costos en materiales es una tarea elemental en la maximización de las ganancias futuras.
- Es de gran importancia que, una vez se encuentre en funcionamiento la empresa, se empiece a planear y ejecutar una estrategia fuerte de expansión a nuevas regiones del país, entendiendo que una de las facultades principales de los modelos de negocio basados en economías compartidas es la de ser fácilmente escalables. Para expandir la idea de negocios a una escala internacional, deben tenerse en consideración algunas condiciones y restricciones propias del comercio exterior.

### Referencias Bibliográficas

*Boletín de Indicadores Económicos*. (16 de Octubre de 2018). Banco de la república. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Clavijo, S. (11 de octubre de 2011). *Inflación: entre riesgos de contagio financiero y debilidades cambiarias*. La república. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inflacion-entre-riesgos-de-contagio-financiero-y-debilidades-cambiarias-2780662>

*El reto del sector textil para Colombia*. (13 de julio de 2018). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/textileros-y-confeccionistas-se-alistan-para-colombiamoda/260041>

*Estrategias de Mincomercio para impulsar el emprendimiento*. (2018). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/multimedia/estrategias-de-mincomercio-para-impulsar-el-emprendimiento/262939>

*Gobierno prorroga por dos años arancel a importaciones de calzado y confecciones*. (03 de noviembre de 2017). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/gobierno-prorroga-por-dos-anos-arancel-a-importaciones-de-calzado-y-confecciones/252062>

*Imparable: Rappi se convierte en el primer 'unicornio' colombiano.* (01 de septiembre de 2018).

Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/valoracion-de-rappi-la-empresa-colombiana-de-domicilios/261596>

*Impuestos a las empresas en el país, ¿qué tan pesados son?.* (24 de julio de 2018). El tiempo.

Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/impuestos-que-pagan-las-empresas-en-colombia-247468>

*Impuestos en Colombia.* (2018). En Colombia. Recuperado de: <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/impuestoencolombia/>

*Inexmoda busca que las textileras se reinventen para aumentar las ventas.* (24 de septiembre de

2018). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/inexmoda-busca-que-textileras-conozcan-a-su-consumidor/262373>

*Inflación llegó a 3,10% en agosto: la más baja desde mediados de 2014.* (05 de septiembre de

2018). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-agosto-2018/261701>

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

Rodríguez, G. (16 de febrero de 2018). *Las 10 propuestas económicas del plan de Iván Duque.*

La república. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/propuestas-ivan->

duque/las-10-propuestas-economicas-del-plan-que-propone-ivan-duque-para-su-gobierno-2599900

*Solo el 22 % de los colombianos tiene un título universitario.* (11 de septiembre de 2018). El tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/la-ocde-asegura-que-solo-el-22-por-ciento-de-los-colombianos-tienen-un-titulo-universitario-266796>

*South America population.* (2018). World Population Review. Recuperado de: <http://worldpopulationreview.com/continents/south-america-population/>

Vega, J. (03 de septiembre de 2018). *Haga sus presupuestos para 2019 con una inflación de 3,3%, según los analistas.* La república. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/haga-sus-presupuestos-para-2019-con-una-inflacion-de-33-segun-los-analistas-2766230>

Venegas, A. (). *Dólar vuelve a \$3.000 con acumulación de reservas del Banco de la República.* La república. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/finanzas/dolar-vuelve-a-3000-con-acumulacion-de-reservas-del-banco-de-la-republica-2777326>

Villamizar, J. (25 de agosto de 2018). *La micro-movilidad y la economía compartida.* La república. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/javier-villamizar-500031/la-micro-movilidad-y-la-economia-compartida-2763549>