# Plan de negocios para la creación de una empresa de moda sostenible online de ropa masculina en Bucaramanga que integre los procesos de diseño, producción y comercialización

Sergio Daniel Borja Rodriguez

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Victor Alfonso Sanabria Ruiz

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2026

## Dedicatoria

A mi madre, Rosa Rodriguez, por ser mi pilar incondicional, por sostenerme en cada momento de duda y por nunca dejar de creer en mí, incluso cuando yo mismo no lo hacía. Cada paso dado en este camino lleva tu nombre y tu amor como motor.

A mis compañeros Cristian Estrada y Margareth Pacheco, por acompañarme en cada tramo de este viaje universitario, por los días de estudio, las palabras de aliento y la certeza de que nunca caminé solo.

A la Universidad Industrial de Santander, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de formarme, crecer y construir el futuro que hoy comienzo a escribir.

**Tabla de Contenido**

**Pág.**

Introducción. ....17

1. Generalidades del proyecto ....19

1.1. Justificación de la Idea de Negocio. ....19

1.2. Objetivos ....20

1.2.1. Objetivo General ....20

1.2.2. Objetivos Específicos ....20

2. Marco de Referencia ....21

2.1. Marco de Antecedentes. ....21

2.2. Marco Teórico. ....24

2.2.1. Análisis DOFA ....24

2.2.2. Análisis PESTEL ....24

2.2.3. Análisis cruz de porter ....24

2.2.4. Curva de valor y matriz ERIC ....25

2.2.5. Marketing Mix ....25

3. Análisis del entorno ....26

3.1. Análisis del sector ....26

3.2. Análisis del macroentorno ....27

3.2.1. Factores políticos ....27

3.2.2. Factores económicos....28
3.2.3. Factores sociales....30
3.2.4. Factores tecnológicos....30
3.2.5. Factores ecológicos....31
3.2.6. Factores legales....33
3.3. Análisis del microentorno....35
3.3.1. Poder de Negociación de los Compradores....35
3.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores....36
3.3.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores....36
3.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos....37
3.3.5. Rivalidad entre los Competidores Existentes....37
4. Análisis de mercado y competencia....38
4.1. Análisis de fuentes secundarias....39
4.1.1. Tamaño y composición demográfica del área metropolitana....39
4.1.2. Estructura socioeconómica del AMB....40
4.1.3. Comportamiento del consumo nacional de moda....40
4.1.4. Gasto en Bucaramanga....41
4.1.5. Estructura de la oferta y tendencia sostenible....42
4.2. El producto y sus características....43

4.2.1. Atributos del producto ....43
4.3. Perfil del cliente a partir de fuentes secundarias ....44
4.4. Investigación de mercado con fuentes primarias ....44
4.4.1. Tamaño de la muestra ....45
4.4.2. Estudio estadístico ....45
4.4.3. Perfil sociodemográfico de la muestra objetivo ....46
4.4.4. Hábitos de compra ....48
4.4.5. Jerarquía de factores de decisión de compra ....49
4.4.6. Confianza en pruebas de sostenibilidad ....52
4.4.7. Evaluación de los conceptos Kurat ....53
4.4.8. Curvas de aceptación de precio ....55
4.4.9. Disposición a pagar por sostenibilidad ....57
4.4.10. Programa de recomercialización ....58
4.5. Análisis de la competencia ....60
4.5.1. Competidores directos ....60
4.5.2. Competidores indirectos ....61
4.5.3. Matriz de evaluación competitiva ponderada ....62
4.5.4. Curva de valor ....64
4.6. Análisis de la demanda ....65

4.6.1. Tamaño del mercado objetivo ....65
4.6.2. Demanda total del mercado ....66
4.6.3. Demanda total esperada ....67
5. Plan de mercadeo ....67
5.1. Matriz ERIC ....67
5.2. Estrategia de producto ....69
5.2.1. Propuesta de valor y diferenciación ....69
5.2.2. Características ....69
5.3. Identidad y gestión de marca ....71
5.3.1. Elementos de marca ....71
5.3.2. Empaque y etiquetado ....72
5.4. Estrategia de precio y condiciones comerciales ....73
5.5. Estrategia de distribución ....74
5.6. Estrategia de promoción ....75
6. Análisis técnico ....76
6.1. Características técnicas del producto ....76
6.2. Análisis del proceso ....77
6.3. Equipos y maquinaria ....81
6.4. Instalaciones ....83

6.4.1. Ubicación ..... 83
6.4.2. Layout ..... 84
6.4.3. Arriendos y servicios ..... 85
6.5. Abastecimiento ..... 86
6.5.1. Materia prima directa ..... 86
6.5.2. Materia prima indirecta ..... 89
6.6. Análisis de capacidad ..... 90
7. Análisis organizativo ..... 91
7.1. Organización ..... 91
7.2. Definición de los cargos ..... 91
7.3. Empleados ..... 92
7.3.1. Mecanismos de reclutamiento y selección ..... 92
7.3.2. Tipos de contrato ..... 93
7.4. Costos de personal y servicios ..... 94
8. Análisis legal ..... 94
8.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme ..... 94
8.2. Constitución legal de la empresa ..... 95
8.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales ..... 95
8.3.1. Implicaciones tributarias ..... 95

8.3.2. Implicaciones comerciales ..... 96
8.3.3. Implicaciones laborales ..... 97
8.4. Participación del capital de los socios ..... 98
8.5. Trámites y permisos para la puesta en marcha ..... 98
9. Análisis de responsabilidad ambiental y social ..... 99
9.1. Análisis de responsabilidad ambiental ..... 100
9.1.1. Tipos de residuos, emisiones o elementos contaminantes ..... 100
9.1.2. Acciones para minimizar los efectos ambientales negativos ..... 101
9.2. Análisis de responsabilidad social ..... 102
9.2.1. Impactos sociales positivos y negativos ..... 102
10. Análisis financiero ..... 103
10.1. Balance inicial ..... 103
10.1.1. Inversión inicial ..... 103
10.1.2. Fuente de financiación ..... 104
10.2. Estados financieros ..... 105
10.2.1. Proyección del estado de resultado ..... 105
10.2.2. Proyección del flujo de caja ..... 106
10.3. Balance general proyectado ..... 107
10.4. Indicadores financieros ..... 108

10.4.1. Periodo de recuperación de la inversión (PRI). ....108
10.4.2. Rentabilidad sobre la inversión (ROI). ....108
11. Análisis estratégico ....109
11.1. Descripción de la empresa ....109
11.2. Análisis DOFA ....110
11.3. Aspectos estratégicos ....113
11.3.1. Misión ....113
11.3.2. Visión ....113
12. Conclusiones ....114
13. Recomendaciones ....117
Referencias bibliográficas ....118

## Lista de Tablas

**Pag.**

**Tabla 1** *Gasto per cápita mensual en moda, abril 2026.* ..... 41

**Tabla 2** *Ficha técnica del estudio* ..... 45

**Tabla 3** *Competidores directos en moda masculina sostenible colombiana* ..... 60

**Tabla 4** *Categorías de competencia indirecta según las marcas mencionadas por la muestra* . 61

**Tabla 5** *Matriz de evaluación competitiva ponderada* ..... 62

**Tabla 6** *Ponderado de compra anual por persona* ..... 66

**Tabla 7** *Descripción del producto del producto* ..... 76

**Tabla 8** *Diagrama de flujo del proceso* ..... 78

**Tabla 9** *Mano de obra requerida* ..... 80

**Tabla 10** *Máquinas* ..... 81

**Tabla 11** *Herramientas* ..... 82

**Tabla 12** *Muebles y enseres* ..... 82

**Tabla 13** *Adecuaciones* ..... 85

**Tabla 14** *Telas Fabricato* ..... 87

**Tabla 15** *Materia prima directa* ..... 88

**Tabla 16** *Materia prima indirecta* ..... 89

**Tabla 17** *Capacidad instalada* ..... 90

**Tabla 18** *Tipo de contrato según cargo/objeto* ..... 93

**Tabla 19** *Costos de personal* ..... 94

**Tabla 20** *Obligaciones tributarias en el régimen ordinario.* ..... 95

**Tabla 21** *Participación del capital*..... 98

**Tabla 22** *Residuos, emisiones y elementos contaminantes de la operación* ..... 100

**Tabla 23** *Inversión incial necesaria*..... 104

**Tabla 24** *Fuentes de financiación* ..... 105

**Tabla 25** *Estado de resultados proyectado* ..... 105

**Tabla 26** *Flujo de caja proyectado* ..... 107

**Tabla 27** *Balance general proyectado* ..... 108

## Lista de Figuras

**Pag.**

**Figura 1** *Composición sociodemográfica de la muestra objetivo.* ..... 47

**Figura 2** *Canales preferidos de compra* ..... 48

**Figura 3** *Características asociadas a la moda sostenible* ..... 49

**Figura 4** *Rango promedio asignado a seis factores de decisión* ..... 51

**Figura 5** *Confianza en cinco pruebas de sostenibilidad* ..... 52

**Figura 6** *Distribución del interés en los dos conceptos* ..... 54

**Figura 7** *Curva acumulada de tope de precio declarado* ..... 55

**Figura 8** *Tope declarado por cada nivel de precio* ..... 56

**Figura 9** *Sobreprecio aceptado sobre una referencia de $100.000 COP* ..... 57

**Figura 10** *Interés en el programa de recomercialización Kurat Segunda Vida* ..... 59

**Figura 11** *Curva de valor Kurat* ..... 64

**Figura 12** *Matriz ERIC, derivada de los resultados del análisis de mercado* ..... 68

**Figura 13** *Prototipo preliminar de diseño* ..... 70

**Figura 14** *Logo de la marca* ..... 71

**Figura 15** *Marquilla de composición, cuidado y origen* ..... 72

**Figura 16** *Etiqueta* ..... 73

**Figura 17** *Empaque* ..... 73

**Figura 18** *Layout centro de operación Kurat* ..... 84

**Figura 19** *Organigrama de Kurat* ..... 91

**Figura 20** *Matriz DOFA* ..... 111

**Figura 21** *Matriz cruzada DOFA* ..... 112

## Lista de apéndices

Los apéndices están disponibles en el Repositorio Institucional

Apéndice A. Encuesta

Apéndice B. Análisis de mercado

Apéndice C. Pruebas Python

Apéndice D. Análisis técnico

Apéndice E. Diagrama de flujo de operaciones de fabricación de camisa prototipo

Apéndice F. Perfiles de Cargo Kurat

Apéndice G. Análisis financiero

## Resumen

**Título:** Plan de negocios para la creación de una empresa de moda sostenible online de ropa masculina en Bucaramanga que integre los procesos de diseño, producción y comercialización[*]

**Autor:** Sergio Daniel Borja Rodriguez[**]

**Palabras Clave:** Moda sostenible, ropa masculina, economía circular, greenwashing

**Descripción:** Este proyecto de grado presenta el plan de negocios para la creación de Kurat, una empresa de moda masculina sostenible que opera en línea en el Área Metropolitana de Bucaramanga e integra los procesos de diseño, producción y comercialización. La iniciativa responde a la escasa oferta local de prendas masculinas con diseño alternativo y propósito sostenible, en un mercado donde el gasto en vestuario masculino supera de forma considerable el promedio nacional, pero permanece estancado en volumen real. El estudio parte de un análisis del macro y microentorno mediante las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, que revela un sector presionado por el fast fashion y el greenwashing, pero favorecido por la consolidación de la sostenibilidad y la circularidad en el sistema moda colombiano. La investigación de mercado combinó fuentes secundarias con una encuesta al segmento objetivo, analizada con pruebas de Friedman y Wilcoxon, y determinó que la calidad, el precio y la durabilidad priman sobre la narrativa de marca, y que la disposición a pagar un sobreprecio por sostenibilidad es baja. Sobre un mercado objetivo amplio se proyecta una demanda anual moderada. El análisis técnico define un taller de confección en Floridablanca con una capacidad de producción acorde con la demanda proyectada; el análisis organizativo, legal y de responsabilidad ambiental y social estructuran una SAS unipersonal de bajo impacto directo. El análisis financiero confirma la viabilidad del proyecto, con un VPN positivo, una TIR ampliamente superior al costo de capital y una recuperación de la inversión en un plazo corto. Kurat se presenta como una oportunidad de negocio rentable y coherente con la moda sostenible.

---

[*] Trabajo de Grado

[**] Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Victor Alfonso Sanabria Ruiz. Magister en Ingeniería Industrial

## Abstract

**Title:** Business plan for the creation of an online sustainable menswear company in Bucaramanga integrating the design, production, and commercialization processes[*]

**Author:** Sergio Daniel Borja Rodriguez [1]

**Key Words:** Sustainable fashion, menswear, circular economy, greenwashing

**Description:** This degree work presents the business plan for the creation of Kurat, a sustainable menswear company operating online in the Bucaramanga Metropolitan Area, integrating design, production, and commercialization processes. The initiative responds to the limited local supply of menswear with alternative design and sustainable purpose, in a market where spending on menswear considerably exceeds the national average yet remains stagnant in real volume. The study begins with an analysis of the macro and micro environment using PESTEL and Porter's five forces, revealing a sector pressured by fast fashion and greenwashing, but favored by the growing consolidation of sustainability and circularity within the Colombian fashion system. The market research combined secondary sources with a survey of the target segment, analyzed using Friedman and Wilcoxon tests, and determined that quality, price, and durability outweigh brand narrative, and that willingness to pay a premium for sustainability is low. Based on a broad target market, a moderate annual demand is projected. The technical analysis defines a garment workshop in Floridablanca with production capacity aligned with projected demand; the organizational, legal, and environmental and social responsibility analysis structures a low-impact single-shareholder SAS. The financial analysis confirms the project's viability, with a positive NPV, an IRR well above the cost of capital, and a short payback period. Kurat is presented as a profitable business opportunity aligned with sustainable fashion, whose differentiator is delivering verifiable quality and durability at a fair price.

---

[*] Degree Work

[1] Faculty of Physicalmechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Victor Alfonso Sanabria Ruiz. M.Sc. in Industrial Engineering

## Introducción.

La industria de la moda es una de las actividades económicas con mayor impacto ambiental y social a nivel global, y el modelo de moda rápida ha intensificado ese impacto en las últimas décadas. Frente a este panorama, el sistema moda colombiano ha comenzado a incorporar principios de sostenibilidad y economía circular, aunque persisten prácticas de greenwashing y una oferta todavía limitada de alternativas verificables. En Bucaramanga y su área metropolitana, esta transición coincide con un comportamiento particular del mercado de vestuario masculino donde el gasto en esta categoría supera el promedio nacional, pero la oferta local de prendas con diseño alternativo y compromiso ambiental sigue siendo reducida.

En este contexto surge Kurat, una idea de negocio orientada a cubrir esa necesidad mediante una marca de moda masculina sostenible que opera en línea e integra bajo una misma estructura los procesos de diseño, producción y comercialización. El presente trabajo de grado desarrolla el plan de negocios correspondiente a esta idea, con el propósito de establecer si su implementación es viable desde los puntos de vista de mercado, técnico, organizativo, legal, ambiental, social y financiero.

**Tabla de cumplimiento de objetivos**

| Objetivo | Capítulo |
|---|---|
| Realizar un análisis del macro y microentorno del sector de la moda sostenible | Capítulo 3 |
| Realizar un análisis de mercado y de competencia de la moda masculina sostenible en Bucaramanga | Capítulo 4 |
| Diseñar un plan de mercadeo con estrategias de precios, promoción, distribución y producto adaptadas al mercado objetivo de la empresa. | Capítulo 5 |
| Realizar un análisis técnico de la empresa que incluya análisis del proceso, equipos y maquinaria, instalaciones, abastecimiento y capacidad instalada. | Capítulo 6 |
| Realizar un análisis organizativo que incluya el grupo emprendedor, la organización de la empresa, empleados y costos de personal. | Capítulo 7 |
| Realizar un análisis de los aspectos legales necesarios para el inicio de actividades del negocio. | Capítulo 8 |
| Realizar un análisis de responsabilidad ambiental y social generado por la puesta en marcha de la empresa. | Capítulo 9 |
| Realizar un análisis financiero que proyecte el balance general, los estados e indicadores financieros de la empresa. | Capítulo 10 |
| Realizar un análisis estratégico que incluya descripción de la empresa, análisis DOFA y aspectos estratégicos. | Capítulo 11 |

# 1. Generalidades del proyecto

## 1.1. Justificación de la Idea de Negocio.

La idea de negocio surge como respuesta a una necesidad insatisfecha en Bucaramanga, la dificultad para encontrar prendas masculinas con diseños alternativos y que además sean responsables con el medio ambiente y con la sociedad. Este problema, inicialmente percibido como personal, fue compartido por otras personas del entorno, evidenciando una demanda potencial. A pesar de que el mercado de la moda en la ciudad mantiene una baja participación a nivel nacional, ha mostrado signos de crecimiento en volumen de ventas, lo que representa una oportunidad para emprender con un enfoque innovador (Inexmoda, 2024). Adicionalmente, el auge del comercio de ropa de segunda mano y la creciente conciencia sobre sostenibilidad han generado un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes buscan opciones más exclusivas y responsables con el medio ambiente.

Desde una perspectiva de competitividad, la industria de la moda en Colombia ha estado evolucionando, con marcas emergentes que desafían los estereotipos tradicionales y exploran nuevas expresiones de la masculinidad. Sin embargo, gran parte del mercado sigue dominado por la moda rápida, caracterizada por productos de baja calidad y alto impacto ambiental (Papasolomou et al., 2022). Este escenario presenta una oportunidad para diferenciarse mediante la oferta de prendas sostenibles y de mayor calidad. Además, la exclusividad y la equidad se han identificado como factores clave en la decisión de compra dentro del sector de la moda sostenible (Ramírez González et al., 2023). En este sentido, la propuesta de negocio no solo atendería una

necesidad insatisfecha en Bucaramanga, sino que también se alinearía con las nuevas tendencias del mercado global, promoviendo una moda más responsable y consciente.

## 1.2. Objetivos

### *1.2.1. Objetivo General*

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de moda sostenible online de ropa masculina en Bucaramanga que integre los procesos de diseño, producción y comercialización.

### *1.2.2. Objetivos Específicos*

- Realizar un análisis del macro y microentorno del sector de la moda sostenible
- Realizar un análisis de mercado y de competencia de la moda masculina sostenible en Bucaramanga
- Diseñar un plan de mercadeo con estrategias de precios, promoción, distribución y producto adaptadas al mercado objetivo de la empresa.
- Realizar un análisis técnico de la empresa que incluya análisis del proceso, equipos y maquinaria, instalaciones, abastecimiento y capacidad instalada.
- Realizar un análisis organizativo que incluya el grupo emprendedor, la organización de la empresa, empleados y costos de personal.
- Realizar un análisis de los aspectos legales necesarios para el inicio de actividades del negocio.
- Realizar un análisis de responsabilidad ambiental y social generado por la puesta en marcha de la empresa.

- Realizar un análisis financiero que proyecte el balance general, los estados e indicadores financieros de la empresa.
- Realizar un análisis estratégico que incluya descripción de la empresa, análisis DOFA y aspectos estratégicos.

# 2. Marco de Referencia

## 2.1. Marco de Antecedentes.

La tesis "Investigación de la Moda Sostenible y sus Perspectivas de diseño en el Sector de Confecciones en Bucaramanga" revela una creciente conciencia ambiental que representa una oportunidad para la moda sostenible. Según la encuesta a 150 personas, el 78% usaría productos sostenibles y el 69% usaría prendas con materiales reciclables (Solórzano Apache, 2023). El 57% prefiere informarse por redes sociales, lo que sugiere la efectividad del marketing digital, especialmente en estratos 3 y 4 (54% de los encuestados).

No obstante, Solórzano identifica barreras como la falta de materias primas sostenibles (36%), tecnología adecuada (21%) y altos costos (15%) (Solórzano Apache, 2023). Pese a ello, el 83% de las fábricas mostró interés en implementar prácticas sostenibles. Solo el 3% reutiliza sobrantes de producción frente al 35% que los desecha, lo que abre oportunidades para la economía circular.

Solórzano resalta la importancia de la educación, la colaboración y las certificaciones. La falta de conocimiento limita la adopción de prácticas sostenibles, por lo que educar al cliente sería un diferenciador clave (Solórzano Apache, 2023). Las alianzas con proveedores, diseñadores

locales y organizaciones medioambientales, junto con certificaciones ecológicas, serían fundamentales para generar confianza y posicionarse en el mercado.

Hoyos & Ayala (2022) en su tesis Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de camisetas personalizadas estampadas con contenido cultural, sostienen que Bucaramanga ofrece un entorno favorable para la moda, con más de 1.1 millones de habitantes, ubicación estratégica, conectividad logística y prosperidad económica reconocida por el Banco Mundial.

La industria de la moda colombiana cuenta con más de 100 años de trayectoria y es el primer exportador de confecciones en tejido plano en Suramérica. En Bucaramanga, el gasto mensual en vestuario alcanzó los 22.733 millones de pesos, evidenciando una demanda significativa que exige adaptación constante e innovación para mantener la competitividad.

Para establecer una empresa de moda, es clave una ubicación estratégica considerando arrendamiento, vías y servicios. Zonas como San Francisco, Ciudadela y El Centro son puntos comerciales relevantes. Además, la Ley 1780 de 2016 ofrece incentivos como la exención de matrícula mercantil durante el primer año para microempresas con menos de 50 empleados.

El marketing digital es esencial para la visibilidad de una empresa de moda en línea. El uso estratégico de Instagram y Facebook permite alcanzar un público más amplio, optimizar la inversión publicitaria y mejorar la interacción con clientes potenciales, contribuyendo al crecimiento en ventas y reconocimiento de marca.

González (2024) en su investigación La eficiencia del marketing digital en Instagram y Facebook en emprendimientos de la Universidad Industrial de Santander, precisa que la digitalización ha permitido a pymes incursionar sin espacio físico. La combinación de tienda virtual, inbound marketing y CRM mejora la experiencia del consumidor y la fidelización, aspectos

cruciales en el sector moda donde la presentación y comunicación son determinantes en la decisión de compra.

La inversión en marketing digital estructurado ha demostrado ser rentable. La publicación regular, la segmentación y el análisis de datos mejoran la conversión y el engagement. Herramientas como Facebook Ads e Instagram Shopping optimizan presupuestos, mientras que contenido de valor como sesiones en vivo y testimonios fortalecen la confianza e interacción con la marca.

La sostenibilidad representa una oportunidad clave en Bucaramanga, donde el reciclaje de PET se posiciona como solución innovadora. El 96.7% de los consumidores está dispuesto a utilizar telas de botellas PET recicladas, y el sector de telas ecológicas crecerá a una tasa compuesta anual del 9.2% a nivel mundial (Ortega & García, 2025).

El impacto ambiental de la industria textil tradicional es significativo. La tasa de reciclaje en Colombia aumentó del 8.24% (2012) al 14.46% (2020), reflejando mayor conciencia ambiental (Ortega & García, 2025). En Bucaramanga, donde se generan 567 toneladas diarias de residuos y solo el 2.02% se recicla, una empresa de moda sostenible contribuiría a reducir desechos y generar empleo (Ortega & García, 2025).

El costo sigue siendo una barrera, pues el 96.7% de las empresas identificó el precio como obstáculo, aunque el 70% pagaría entre un 5% y un 15% más por productos sostenibles (Ortega & García, 2025). La diferenciación, la educación del consumidor y los incentivos gubernamentales como la Estrategia Nacional de Economía Circular refuerzan la viabilidad de un negocio de moda sostenible en Bucaramanga.

## 2.2. Marco Teórico.

### *2.2.1. Análisis DOFA*

La matriz DOFA es una herramienta de planeamiento estratégico que evalúa los recursos internos y el entorno externo identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para maximizar la competitividad empresarial (Pizzi & Alcain, 2021). Al considerar el impacto y la tendencia de estos factores frente a la competencia, proporciona un marco estructurado que facilita la selección de modelos de negocio y la formulación de estrategias para potenciar ventajas, mitigar riesgos y mejorar la adaptabilidad de la organización ante los cambios del entorno.

### *2.2.2. Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL examina los factores externos (político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales) que impactan a una empresa, facilitando la toma de decisiones y la planificación estratégica mediante la evaluación integral de oportunidades y riesgos (Pizzi & Alcain, 2021). Su flexibilidad lo hace aplicable a diversas realidades organizacionales, exigiendo la identificación constante de variables relevantes y el seguimiento de aspectos regulatorios para evitar la inviabilidad del proyecto y mantener su eficacia frente a un entorno dinámico.

### *2.2.3. Análisis cruz de porter*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa la rentabilidad y competitividad de un sector analizando la amenaza de nuevos competidores y sustitutos, el poder de negociación de proveedores y compradores, y la rivalidad existente, habiendo evolucionado con la inclusión de

una sexta fuerza: los complementadores (Pizzi & Alcain, 2021). Pese a ciertas críticas, sigue siendo una herramienta fundamental que, al integrarse con enfoques como PESTEL y FODA, permite una evaluación integral del entorno para sustentar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y tendencias actuales.

### *2.2.4. Curva de valor y matriz ERIC*

La curva de valor y la matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear) permiten visualizar y rediseñar el perfil estratégico de una empresa a través del análisis de los factores competitivos del sector (precio, servicio, calidad, variedad) para decidir cuáles eliminar, reducir por debajo del estándar, incrementar por encima de él o crear desde cero, rompiendo así la disyuntiva entre diferenciación y bajo costo (Kim & Mauborgne, 2005). Esta combinación de herramientas es esencial para determinar si la empresa se diferencia genuinamente del resto de la industria o simplemente replica su oferta, facilitando la construcción de una nueva propuesta que simultáneamente reduce costos operativos y eleva el valor percibido por el comprador, garantizando la creación de un océano azul y la sostenibilidad competitiva a largo plazo.

### *2.2.5. Marketing Mix*

El marketing mix coordina el producto (el bien o servicio ofrecido), el precio (el valor monetario fijado), la plaza (los canales de distribución) y la promoción (las acciones de comunicación y publicidad) para satisfacer las necesidades del mercado objetivo (Kotler et al., 2021; Moreno Castro, 2016).

# 3. Análisis del entorno

## 3.1. Análisis del sector

La industria de la moda, dinamizada por el modelo del fast fashion, ha experimentado un crecimiento exponencial que conlleva un alto costo ambiental y social. Ante esta preocupación por la sostenibilidad, han surgido estrategias orientadas a mitigar dicho impacto mediante materiales reciclados, producción ética y cambios en los hábitos de consumo.

A nivel internacional, Brydges, Henninger y Hanlon (2022) analizaron cómo las marcas suecas comunican sus estrategias de sostenibilidad. Revelaron que, pese al esfuerzo empresarial, persisten problemas como el greenwashing y la ausencia de regulaciones estandarizadas, lo que evidencia la necesidad de estrategias más transparentes y basadas en datos verificables para generar confianza en los consumidores.

Papasolomou, Melanthiou y Tsamouridis (2022) estudiaron la conciencia y el comportamiento del consumidor frente a la moda rápida y sostenible. Identificaron una brecha significativa entre las intenciones y las acciones reales, condicionada por barreras económicas y falta de información. Asimismo, señalaron diferencias de género que sugieren la necesidad de estrategias de mercadeo diferenciadas según el perfil del consumidor.

Desde la perspectiva empresarial, Carro, Días, Santucci y Sotomayor (2023) identificaron tres incentivos para la adopción de modelos sostenibles: motivaciones personales, incentivos del mercado y apoyo gubernamental. Aunque las empresas con producción circular y comercio justo obtienen ventaja competitiva, muchas aún enfrentan dificultades para equilibrar rentabilidad y sostenibilidad, especialmente en contextos de regulación débil.

Ramírez González, Ortegón Cortázar y Soler Mahecha (2023) determinaron que la exclusividad y la equidad son los principales impulsores de la compra de moda sostenible, mientras que la funcionalidad y el localismo no mostraron impacto significativo. Esto sugiere que las marcas deben enfatizar la singularidad de sus prendas y sus valores éticos para atraer consumidores.

El sector enfrenta una transformación impulsada por la sostenibilidad y las nuevas expectativas del consumidor. Globalmente persisten desafíos como el greenwashing; en Colombia, el mercado textil se contrae, aunque surgen oportunidades en la moda de segunda mano, el comercio justo y la digitalización. Para Bucaramanga, la reactivación podría basarse en tecnologías avanzadas y en el fortalecimiento de la identidad local en moda sostenible. El camino hacia una industria más responsable dependerá del compromiso conjunto de empresas, consumidores y políticas gubernamentales.

## 3.2. Análisis del macroentorno

Para comprender el macroentorno en el que se desarrolla la idea de negocio, se realiza un análisis PESTEL, evaluando de manera estructurada los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en su desarrollo.

### *3.2.1. Factores políticos*

El sector de la moda en Colombia está determinado por políticas laborales, comerciales y de sostenibilidad. Según Inexmoda (2025a), el aumento del salario mínimo eleva los costos de producción, pero fortalece la demanda interna. Para competir frente a mercados asiáticos, Colombia apuesta por el "Paquete Completo de Valor" y aprovecha el nearshoring regional, el cual

representa una oportunidad de exportación multimillonaria, favorecida también por reformas proindustria en países como Argentina.

Guillermo Elías Criado advierte sobre el dumping de países africanos y asiáticos, justificando los aranceles del 40% a importaciones sin tratados para proteger el empleo local frente a la competencia desleal. Pese a los retos y el contrabando, el sector sigue siendo un pilar económico respaldado por entidades como ProColombia, destacando por su calidad, diseño y potencial en el nearshoring (Duarte, 2024).

Por su parte, Inexmoda (2025a) señala que las crecientes regulaciones ambientales exigen transparencia y economía circular. Colombiatex 2025 promueve estas soluciones regenerativas, advirtiendo que el incumplimiento de estas normativas generará barreras comerciales en mercados clave como la Unión Europea y Estados Unidos.

En el entorno digital, Basto (2024a) revela que, aunque Colombia tiene una sólida Estrategia Nacional de Digitalización, presenta brechas significativas en competencias digitales y uso de comercio electrónico. Esta falta de habilidades y confianza limita la expansión y competitividad de la moda online frente al promedio regional.

### *3.2.2. Factores económicos*

El Banco de la República reporta una reducción de la inflación al 5,2% en 2024 y un crecimiento económico gradual, con proyecciones al alza para 2025 y 2026. Para impulsar la economía y converger hacia la meta inflacionaria, la Junta Directiva redujo la tasa de interés de política monetaria a 9,5%.

Según el DANE, el desempleo mostró una tendencia a la baja entre finales de 2024 y principios de 2025, con una notable creación de empleos. Sin embargo, la calidad del empleo es

preocupante, ya que la informalidad superó el 56%, impulsada principalmente por trabajadores por cuenta propia (ANDI, 2025).

El Gobierno decretó un aumento del 9,54% en el salario mínimo para 2025, Para el año 2026, el salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) es de $1.750.905, lo que representa un incremento del 23% respecto al año anterior. Expertos de BBVA (2024) señalan que esto no ha mejorado significativamente la estructura salarial ni la movilidad, y su impacto se refleja en una inflación anual que se mantuvo en 5,22% a inicios de año.

A nivel local, el boletín de IMEBU (2024) indica que en Bucaramanga AM la desocupación fue del 8,4% en el tercer trimestre de 2024, donde las industrias manufactureras representaron el 11,61% de la población ocupada.

En el contexto de la moda, Inexmoda (2024a) indica que el mercado alcanzó los 29,6 billones de pesos en 2024, con un crecimiento real de apenas 0,50%. Aunque el fast fashion domina por sus precios, hay un cambio de paradigma en curso hacia la moda sostenible y de segunda mano.

En Santander, informes del Banco de la República (2024) y la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2024) muestran caídas del 14,7% en producción y 14,2% en ventas. No obstante, el sector resiste mediante la adopción de tecnologías de Industria 4.0, IoT e IA para optimizar procesos y alinearse con modelos sostenibles.

Bernar (2025) destaca el auge de la ropa de segunda mano, con plataformas como GoTrendier alcanzando los $28.000 millones en 2023 y proyectando $48.000 millones para 2027, demostrando un alto impacto ambiental positivo y un cambio en los hábitos de consumo.

Lorduy (2024) resalta que las ventas en línea crecieron un 35,3% en el tercer trimestre de 2024, impulsadas por pagos vía PSE. El comercio electrónico se consolida como un motor clave, creciendo por encima del comercio minorista total.

### *3.2.3. Factores sociales*

Las proyecciones del DANE (2023) para 2025 estiman una población colombiana de 53,11 millones, con una ligera mayoría femenina (51,2%). En Bucaramanga, se proyectan 623.881 habitantes, destacando un segmento de 110.980 hombres entre 18 y 39 años.

En 2023, Colombia redujo su pobreza monetaria al 33% y la extrema al 11,4%, mejorando la desigualdad (DANE, 2024). En Santander, el índice de pobreza monetaria también presentó una disminución significativa, pasando del 37,3% al 29,6%.

Según el DANE (2025), en enero de 2025 la inflación anual fue del 5,22%. Específicamente, la división de prendas de vestir y calzado registró una variación anual de solo el 1,60%, un incremento inferior al de otras categorías de consumo.

La encuesta de Inexmoda (2025b) revela que la inflación y los nuevos hábitos de consumo impactan al sector. Aunque los empresarios califican negativamente la economía nacional, evalúan como aceptable o bueno el desempeño de la moda en el primer semestre de 2024, con un 56% enfocado en trabajar la sostenibilidad y transformación digital.

### *3.2.4. Factores tecnológicos*

Inexmoda (2025b) afirma que la adopción tecnológica optimiza costos, inventarios y analítica, reduciendo el tiempo de lanzamiento de productos hasta en un 50%. La Inteligencia Artificial Generativa agrega valor, aunque el principal reto sigue siendo la organización de datos en la nube.

VTEX (2023) proyecta que el comercio digital se centrará en marketplaces, la integración de experiencias físicas y digitales, y la logística como herramienta de marketing. Los consumidores

exigirán transparencia sostenible, live shopping y el uso de IA y entregas autónomas, que representarán el 10% de las transacciones para 2026.

Lorduy (2025) destaca que las emprendedoras colombianas están adoptando la IA para competir con grandes empresas, ahorrando tiempo y mejorando su calidad de vida. La digitalización reduce barreras en el emprendimiento femenino, impulsado por herramientas que facilitan la creación y gestión de negocios online.

### *3.2.5. Factores ecológicos*

En la actualidad la industria de la moda la mayoría de las prendas están hechas con fibras sintéticas como el poliéster, los cuales son derivados del petróleo. En cuanto a fibras naturales, el algodón es el principal material.

Ariza Moreno y Huertas Diaz (2022) señalan que el algodón convencional representa una de las materias primas más contaminantes de la industria textil, ya que su cultivo consume aproximadamente el 5% de todos los pesticidas y el 14% de los insecticidas utilizados en la agricultura mundial, empleando sustancias altamente tóxicas (como organofosfatos, carbamatos y piretroides sintéticos) que afectan la salud de los agricultores, contaminan fuentes hídricas y degradan el suelo; a esto se suma un consumo hídrico desmedido, pues la fabricación de una sola camiseta requiere 2.700 litros de agua y un par de jeans hasta 6.800 litros, además de depender de fertilizantes sintéticos, semillas genéticamente modificadas y grandes cantidades de agua de riego que agotan los acuíferos y generan escorrentías cargadas de químicos que terminan en ríos y mares.

Frente a este panorama, el algodón orgánico surge como una alternativa considerablemente más sostenible, pues prescinde por completo de pesticidas, herbicidas y fertilizantes sintéticos, apoyándose en rotación de cultivos, abonos naturales y control biológico de plagas; esto se traduce

en beneficios ambientales medibles, como una reducción del 46% en emisiones de gases de efecto invernadero, 70% menos emisiones responsables de la acidificación, 26% menos eutrofización, 91% menos consumo de agua destinada al riego y 62% menos consumo de energía primaria, considerando además que el 95% del agua que utiliza proviene de lluvia o de reservas naturales del suelo y no de extracción artificial (Ariza & Huertas, 2022). En conjunto, estas cifras evidencian que el algodón orgánico no solo reduce el impacto ecológico frente al convencional, sino que también protege la salud de los agricultores y las comunidades rurales, ofreciendo una fibra más suave, resistente y libre de residuos químicos nocivos.

Durante el Festival Latinoamericano de Economía Circular, 18 países firmaron la Declaración 'Bogotá 2024', comprometiéndose con la circularidad y la reducción de extracción de recursos. Este acuerdo, que será presentado en la COP16, destaca la cooperación regional frente al cambio climático (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2024).

La sexta edición de Createx (Eje21, 2024) evidenció avances significativos en sostenibilidad y reducción de residuos en la industria textil colombiana. El evento promovió la colaboración regional y la integración de la moda sostenible, resaltando la necesidad de políticas públicas que apoyen esta transición.

Existen iniciativas como el proyecto de apoyo a mipymes de Perú y Colombia, que busca acompañar a 300 empresas en su transición hacia una economía circular y baja en carbono, facilitando certificaciones de sostenibilidad y su acceso a mercados internacionales como el europeo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024).

### *3.2.6. Factores legales*

Decreto 410 de 1971: Es el Código de Comercio de Colombia. Regula las actividades comerciales, los comerciantes, los contratos mercantiles, las sociedades, los títulos valores y otras normas del derecho comercial en el país.

Ley 23 de 1982: Protege los derechos de autor sobre obras literarias, artísticas y científicas, incluyendo diseños de moda si poseen originalidad y valor artístico. Esto implica que los creadores pueden registrar sus diseños y evitar copias no autorizadas, aunque las prendas de producción masiva no suelen estar protegidas, salvo que incluyan elementos artísticos distintivos.

Ley 1014 de 2006: Fomenta la cultura del emprendimiento, promoviendo la educación y el apoyo a iniciativas empresariales para fortalecer el desarrollo económico y la generación de empleo.

Ley 590 de 2000: Promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), facilitando su acceso a financiamiento, tecnología y mercados para impulsar el crecimiento económico y la competitividad.

Resolución 1264 de 2007: Establece el Reglamento Técnico sobre etiquetado de confecciones, aplicable a productos tanto de fabricación nacional como importada, para su importación y comercialización en Colombia.

Decreto 1074 de 2015: Es el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, que compila y simplifica normas sobre sociedades, comercio, protección al consumidor, propiedad industrial y desarrollo empresarial.

Decreto 1351 de 2016: Adiciona un capítulo al Decreto 1074 de 2015, estableciendo el procedimiento para la elaboración de listas de materiales e insumos de escaso abasto en el sector

textil y de confecciones. Esto permite que dichos materiales, al ser utilizados en la producción de mercancías exportables, sean considerados como "originarios" y, por tanto, puedan beneficiarse de las preferencias arancelarias en acuerdos comerciales específicos.

Ley 1978 de 2019: Moderniza el sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), ampliando la conectividad, fortaleciendo la televisión y radio públicas, creando un regulador único y promoviendo la inversión en infraestructura digital.

Respecto al comercio electrónico, Andres Hurtado (2024), coordinador legal de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, resalta las condiciones legales que se deben tener en cuenta para la formalización de un comercio electrónico:

El Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011): Protege los derechos de los consumidores en el comercio electrónico. Esta ley establece deberes en materia de información, seguridad y calidad de los productos. Además, garantiza el derecho de retracto y la reversión de pagos en compras electrónicas, y exige la protección de la información personal del consumidor mediante la implementación de mecanismos de seguridad adecuados.

La Ley 1581 de 2012: Tiene como objetivo salvaguardar la información personal recopilada por medios digitales. Esta ley exige la autorización previa, expresa e informada del tratamiento de datos personales y requiere un aviso y una política de privacidad claros y accesibles. Es fundamental que las plataformas de comercio electrónico cumplan con estas disposiciones para proteger la privacidad y confidencialidad de los datos de los consumidores.

Para formalizar un negocio electrónico, es necesario cumplir con ciertos requisitos. El Registro Mercantil es obligatorio para todas las páginas web de origen colombiano con actividad comercial. Este registro anuncia la calidad de comerciante, ya sea persona natural o jurídica.

Además, se debe obtener el Certificado de Existencia y Representación Legal, que prueba la existencia de la entidad y quién ejerce su representación legal.

El Registro Único Tributario (RUT) permite el registro y cumplimiento de obligaciones tributarias. Este trámite se realiza en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y puede hacerse de manera virtual. También es recomendable realizar una consulta marcaria para registrar y proteger las marcas ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

## 3.3. Análisis del microentorno

Para realizar el análisis del microentorno se llevará a cabo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### *3.3.1. Poder de Negociación de los Compradores*

El nivel es bajo. Kurat se dirige a un nicho de mercado muy específico: hombres adultos jóvenes y de mediana edad que buscan prendas con diseños alternativos y fabricadas con conciencia ambiental y social. En Colombia, y particularmente en Bucaramanga, la oferta de este tipo de productos es reducida, lo que disminuye el poder de negociación de los compradores. En este contexto, el factor precio no es la principal variable de decisión para el consumidor, siempre y cuando los costos sean razonables y acordes con el posicionamiento de la marca, que busca brindar estatus sin ser catalogada como una firma de lujo.

Estrategia: Es fundamental definir una estrategia integral que abarque precio, promoción, distribución y producto, asegurando una identidad de marca fuerte. La diferenciación en diseño, materiales y valores de sostenibilidad ayudará a fidelizar a los clientes y a justificar los precios de las prendas.

### *3.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores*

El nivel es alto. La disponibilidad de proveedores de telas sostenibles en Bucaramanga y Santander es extremadamente limitada. Materiales como algodón 100% orgánico, poliéster reciclado, lino reciclado y fibras de cáñamo no cuentan con una oferta amplia a nivel regional. A nivel nacional, si bien existe un pequeño número de proveedores, la escasez de ciertas fibras puede influir en la disponibilidad de insumos y en el control de los precios, afectando la producción y rentabilidad de la marca.

Estrategia: Es importante que en análisis técnico se detallen los materiales específicos que se utilizarán en la confección, pues de esto depende el precio de los productos, además que debe estar muy entrelazado con la percepción del mercado, teniendo en cuenta que los costos son una de las grandes barreras de la moda sostenible. Es clave ampliar la búsqueda de proveedores a nivel nacional e internacional, considerando la posibilidad de importaciones si fuera necesario. Además, explorar colaboraciones con iniciativas locales que promuevan la producción de fibras orgánicas en Colombia podría representar una alternativa estratégica y sostenible.

### *3.3.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores*

El nivel es moderado-bajo. El concepto de sostenibilidad está ganando terreno en el sector moda en Colombia. No obstante, la mayoría de las iniciativas en este ámbito están orientadas a la reventa de prendas de segunda mano, en lugar de la producción de diseños propios con materiales sostenibles. En Bucaramanga, no se han identificado competidores directos con este enfoque, lo que representa una ventaja competitiva para Kurat. Sin embargo, el crecimiento del interés por la

sostenibilidad y el impulso de economías circulares promovidas por gobiernos y organizaciones de moda podría incentivar la aparición de nuevos competidores en el futuro.

Estrategia: Implementar estrategias de marketing y branding que fomenten la fidelización del cliente. La creación de una identidad de marca sólida y diferenciada será crucial para mantener la ventaja competitiva y afianzar la posición en el mercado.

### *3.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos*

El nivel es alto. El mercado de ropa masculina ofrece una gran variedad de opciones, desde pequeñas empresas locales hasta marcas consolidadas como Vélez, Patprimo, Totto y Koaj. A esto se suman las grandes cadenas de fast fashion internacionales como Shein y Temu, así como centros comerciales y comercios que comercializan ropa importada sin regulaciones claras. La diversidad de alternativas hace que la amenaza de productos sustitutos sea considerable.

Estrategia: Diferenciar la propuesta de valor de Kurat a través de la construcción de una marca con identidad clara y con un enfoque en sostenibilidad. Es importante ofrecer prendas que no solo sean ecoamigables, sino que también otorguen cierto estatus a los clientes. Además, explorar estrategias de recomercialización, educando al cliente sobre el mantenimiento de las prendas para extender su ciclo de vida y reforzar el concepto de moda circular.

### *3.3.5. Rivalidad entre los Competidores Existentes*

El nivel es moderado-alto. Cada vez más marcas están incorporando materiales sostenibles en sus prendas, en especial en el segmento deportivo, donde es común encontrar telas recicladas a partir de plástico PET. Empresas como el Grupo Éxito han adoptado estrategias de moda sostenible con certificaciones como el sello CO2CERO para sus marcas Arkitect, Bronzini y People. Además,

la digitalización ha permitido que grandes marcas y tiendas de segunda mano amplíen su alcance a través de plataformas virtuales como GoTrendier y marketplaces propios. Es importante agregar que existen también marcas que realizan greenwashing y en realidad no son tan sostenibles como lo quieren informar. La mayoría de estos competidores no posicionan la sostenibilidad como el centro de su propuesta de valor, sino como un atributo complementario.

Estrategia: Kurat debe enfocarse en la sostenibilidad como su principal diferenciador, con transparencia y evitar caer en el greenwashing. La responsabilidad social, la economía circular y la exclusividad en diseños son elementos clave para generar una conexión con el consumidor. Además, la innovación en tecnologías de comunicación y comercialización podrá fortalecer su presencia y competitividad en el mercado.

## 4. Análisis de mercado y competencia

El análisis combina fuentes secundarias actualizadas (DANE, Inexmoda, Banco de la República, Cámara de Comercio de Bucaramanga) con una investigación primaria cuantitativa al segmento objetivo de la marca Kurat, hombres cisgénero o transgénero y personas con masculinidades alternativas, residentes en el área metropolitana de Bucaramanga. Con el fin de conocer el comportamiento del mercado objetivo, sobre esta muestra se realiza un análisis descriptivo y estadístico inferencial (pruebas de Friedman y de Wilcoxon). Para el análisis de competencia, se realiza una matriz de evaluación competitiva ponderada y la curva de valor de la estrategia del océano azul. Por último, un modelo de embudo para proyectar la demanda.

## 4.1. Análisis de fuentes secundarias

### *4.1.1. Tamaño y composición demográfica del área metropolitana*

El área metropolitana de Bucaramanga (AMB) está formada por Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Según las proyecciones del DANE basadas en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, en 2026 el AMB tiene 1,306,899 habitantes, es decir el 54.1 % de la población de Santander. De ese total, los hombres son 625,705 personas, el 48 %.

Para el presente análisis, la población se acota al segmento de hombres entre 18 y 39 años, identificado como el grupo prioritario de la marca. Con base en la desagregación del DANE por municipio, sexo y edad simple, este segmento asciende a 222.764 personas distribuidas en el área metropolitana: Bucaramanga concentra 105.706 (47,5%), seguida de Floridablanca con 51.721 (23,2%), Piedecuesta con 33.281 (14,9%) y Girón con 32.056 (14,4%). Esta distribución evidencia que el público objetivo no se encuentra concentrado exclusivamente en la ciudad de Bucaramanga, dado que más de la mitad reside en los municipios aledaños, un aspecto fundamental que debe considerarse al definir la cobertura logística y el alcance del servicio de domicilios.

La propuesta de la marca Kurat también integra a personas con expresiones de género no binarias y masculinidades alternativas, una inclusión que se fundamenta tanto en la composición de la muestra primaria como en el posicionamiento estratégico de la marca. En consecuencia, la cuantificación de este segmento poblacional debe considerarse una subestimación del mercado potencial real, debido a las limitaciones estadísticas del DANE, el cual no publica proyecciones demográficas desagregadas por identidad de género.

### *4.1.2. Estructura socioeconómica del AMB*

El Informe de Calidad de Vida del AMB, elaborado por Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos con datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, muestra que en 2024 la población del área se reparte así: pobre 30.5 %, vulnerable 16.8 %, clase media 49.2 % y clase alta 3.5 %. El DANE define la clase media como la que tiene ingresos per cápita entre 10 y 50 dólares diarios, que en 2024 equivalían a un rango de $897,987 a $4,835,315 mensuales por persona.

La clase media del AMB es casi quince puntos más amplia que la del promedio nacional, que está en 34.4 %. Lo que permite visualizar una favorabilidad para la creación de una marca de precio medio-alto en la ciudad.

Se toma como mercado compatible la suma de clase media y clase alta, o sea el 52.7 % del AMB. Al aplicar ese filtro al público potencial ampliado de 222,764 personas se llega a un mercado potencial de 117,397 personas. Se debe tener en cuenta que el 80 % de los ocupados del AMB gana menos de dos salarios mínimos y la informalidad llega al 45 %. Esto quiere decir que la clase media es amplia, pero está concentrada en su parte baja, y por eso la sensibilidad al precio sigue siendo alta dentro del segmento compatible.

### *4.1.3. Comportamiento del consumo nacional de moda*

Según cifras de Raddar recopiladas por el Observatorio de Moda de Inexmoda, el consumo del sistema moda en Colombia fue de $32.1 billones en 2023 (+6 %), $33.3 billones en 2024 (+3.7 %) y $36.74 billones en 2025 (+10.3 %). La tendencia continúa en 2026, pues entre enero y abril el consumo acumulado llegó a $12.37 billones, con un crecimiento corriente de 10 % y real de 4.9 %. La moda representa el 3.1 % del gasto total de los hogares colombianos.

### *4.1.4. Gasto en Bucaramanga*

Los datos de Inexmoda para 2026 actualizan la idea de que Bucaramanga era una ciudad de bajo gasto en moda. A diferencia de 2024, la información más reciente posiciona a la ciudad en un gasto mayor al promedio.

**Tabla 1**

*Gasto per cápita mensual en moda, abril 2026.*

| Ciudad | Vestuario hombre | Moda total |
|---|---|---|
| Medellín | $25,890 | $112,890 |
| Bucaramanga | $22,340 | $97,520 |
| Bogotá | $21,590 | $116,520 |
| Colombia (promedio) | $10,640 | $56,200 |

*Nota*. Adaptado de *Inexmoda con base en Raddar*

En moda total, Bucaramanga gasta 1.74 veces el promedio nacional y es la tercera ciudad del país. En vestuario masculino gasta 2.10 veces el promedio y supera incluso a Bogotá. En Bucaramanga, los hombres destinan cerca de $268,000 al año a ropa. El mercado municipal de vestuario masculino es de $13,960 millones mensuales, que equivalen al 2.47 % del mercado nacional, una participación bastante mayor a la que le correspondería por población.

Con esta información se pueden visualizar dos aspectos importantes. El primero es que no se trata de convencer al mercado de gastar en moda masculina, pues ya lo hace por encima de la media nacional. El segundo aspecto tiene que ver con la variación del gasto, que fue de 5 % corriente pero solo 0.11 % real, es decir, el volumen de ventas del mercado está estancado y todo el crecimiento nominal es inflación. Por lo tanto, el crecimiento de la marca no viene de la creación

de nuevos consumidores, porque el mercado no está creciendo, sino de capturar participación de los competidores actuales.

### *4.1.5. Estructura de la oferta y tendencia sostenible*

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el departamento de Santander cuenta con un tejido empresarial compuesto por 8.261 empresas pertenecientes al sistema moda, de las cuales el 86,1 % se encuentra ubicado en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). Dentro de este total, 5.175 se dedican específicamente a la confección, generando ventas por $1.135 mil millones y una oferta de 6.252 empleos. En conjunto, este sector representa cerca del 10 % del tejido empresarial de la región.

En cuanto a su dimensionamiento, el 97,85 % de estas unidades productivas corresponde a microempresas, mientras que apenas un 0,15 % se clasifica como medianas o grandes. Esta composición indica que la oferta local está constituida casi en su totalidad por negocios que carecen de la escala necesaria para consolidar una marca, invertir en diseño propio o certificar procesos de sostenibilidad, lo que deja un vacío evidente en el mercado. No obstante, esto también implica que la competencia directa para una propuesta como la de Kurat no recae sobre estas microempresas, sino en las cadenas nacionales e internacionales asentadas en los centros comerciales del AMB, las cuales operan con estructuras de costos y volúmenes de producción que resultan inalcanzables para un emprendimiento emergente.

Por otra parte, los observatorios de Inexmoda y las agendas de eventos como Colombiatex y Colombiamoda 2026 confirman que la sostenibilidad y la circularidad han dejado de ser un nicho para consolidarse como ejes estratégicos del sistema moda colombiano, materializándose en iniciativas como la Ruta de la Sostenibilidad y el Mercado de Moda Circular. Adicionalmente,

existen dos presiones que impulsan esta misma dirección: la primera, de carácter normativo, donde la Unión Europea exigirá el Pasaporte Digital de Producto a partir de 2027, estableciendo el estándar de trazabilidad hacia el cual migrarán las cadenas de suministro; y la segunda, de índole comercial, evidenciada entre enero y marzo de 2026, período en el que Colombia importó USD 1.142 millones en moda frente a USD 379,3 millones en exportaciones, siendo el 46,1 % de dichas importaciones proveniente de China.

## 4.2. El producto y sus características

Kurat es una marca online de moda masculina sostenible concebida para Bucaramanga y su área metropolitana. Su propuesta de valor se centra en la fabricación y comercialización de prendas superiores e inferiores de uso cotidiano y semiformal, con énfasis inicial en camisas, sobrecamisas y pantalones, elaboradas con materiales de propósito.

### *4.2.1. Atributos del producto*

Los atributos del producto Kurat se agrupan en cuatro dimensiones que serán evaluadas posteriormente en el plan de mercadeo y que estructuran la curva de valor frente a la competencia:

- **Durabilidad y calidad:** construcción con fibras naturales o recuperadas de alto gramaje, costuras reforzadas y garantía de reparación gratuita durante los primeros meses.
- **Sostenibilidad y ética verificable:** prioridad a proveedores con certificaciones de terceros. La etiqueta de cada prenda incluye un código QR con su ficha técnica completa (origen de la fibra, consumo de agua y energía del proceso, condiciones laborales del taller) como respuesta al greenwashing que la investigación señala como principal barrera de credibilidad del sector.

- **Diseño alternativo:** colección de cápsulas cortas, cortes rectos y sobrios, paleta de colores tierra y verdes profundos, con detalles de diseño que incorporan el concepto de nuevas masculinidades mencionado en el marco preliminar del proyecto.

## 4.3. Perfil del cliente a partir de fuentes secundarias

Combinando las fuentes revisadas se define el siguiente perfil preliminar del cliente, que después será contrastado y refinado con el análisis primario de la sección siguiente:

- **Edad**: 18 a 39 años.
- **Nivel socioeconómico:** clase media o alta del AMB, con ingresos mensuales superiores a 2 millones de pesos, lo que lo ubica en los estratos tres, cuatro, cinco y seis.
- **Estilo de vida:** profesional o estudiante universitario con vida digital activa, que convive entre el entorno laboral y la oferta cultural y social de la ciudad, con hábitos de consumo mediados por recomendación social y por narrativa de marca.
- **Sensibilidad sostenible:** manifestación declarada de interés por la sostenibilidad y circularidad.

## 4.4. Investigación de mercado con fuentes primarias

La investigación primaria es de naturaleza cuantitativa y se implementó a través de una encuesta electrónica autoadministrada en Google Forms (Apéndice A), aplicada a personas al azar en Bucaramanga.

### *4.4.1. Tamaño de la muestra*

Para determinar el tamaño de la muestra requerido en la investigación cuantitativa, se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas. El modelo para determinar el tamaño de la muestra se describe así:

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

Donde:

N = Tamaño de la población objetivo = 117,397

Z = Nivel de confianza, 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

E = Margen de error = 10.2% = 0.102

n = Tamaño de la muestra

Por lo tanto, el tamaño de muestra ideal calculado para la investigación fue de 92 encuestas.

### *4.4.2. Estudio estadístico*

**Tabla 2**

*Ficha técnica del estudio*

| Características | Definición |
|---|---|
| **Tipo de estudio** | Descriptivo y exploratorio, con análisis cuantitativo inferencial. |
| **Unidad de análisis** | Persona individual mayor de 18 años residente en el AMB. |

| Características | Definición |
|---|---|
| **Universo** | Hombres cisgénero o transgénero y personas con masculinidades alternativas o no binarias, residentes en el área metropolitana de Bucaramanga, entre 18 y 39 años. |
| **Marco muestral** | Muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas |
| **Muestra recolectada** | 140 respuestas válidas antes de depuración. |
| **Muestra objetivo** | 92 respuestas que cumplen simultáneamente los filtros de residencia en el AMB e identidad de género dentro del público Kurat. |
| **Nivel de confianza estimado** | 95 %, con margen de error aproximado de ±10.2 puntos porcentuales. |
| **Instrumento** | Cuestionario estructurado de 30 preguntas organizadas en cinco secciones: filtros, perfil, hábitos, percepciones de sostenibilidad y validación de conceptos Kurat y programa de circularidad. |
| **Análisis de datos** | Python 3.11 con pandas, scipy.stats. Pruebas estadísticas Friedman (rangos pareados) y Wilcoxon (pareadas).[2] |

### *4.4.3. Perfil sociodemográfico de la muestra objetivo*

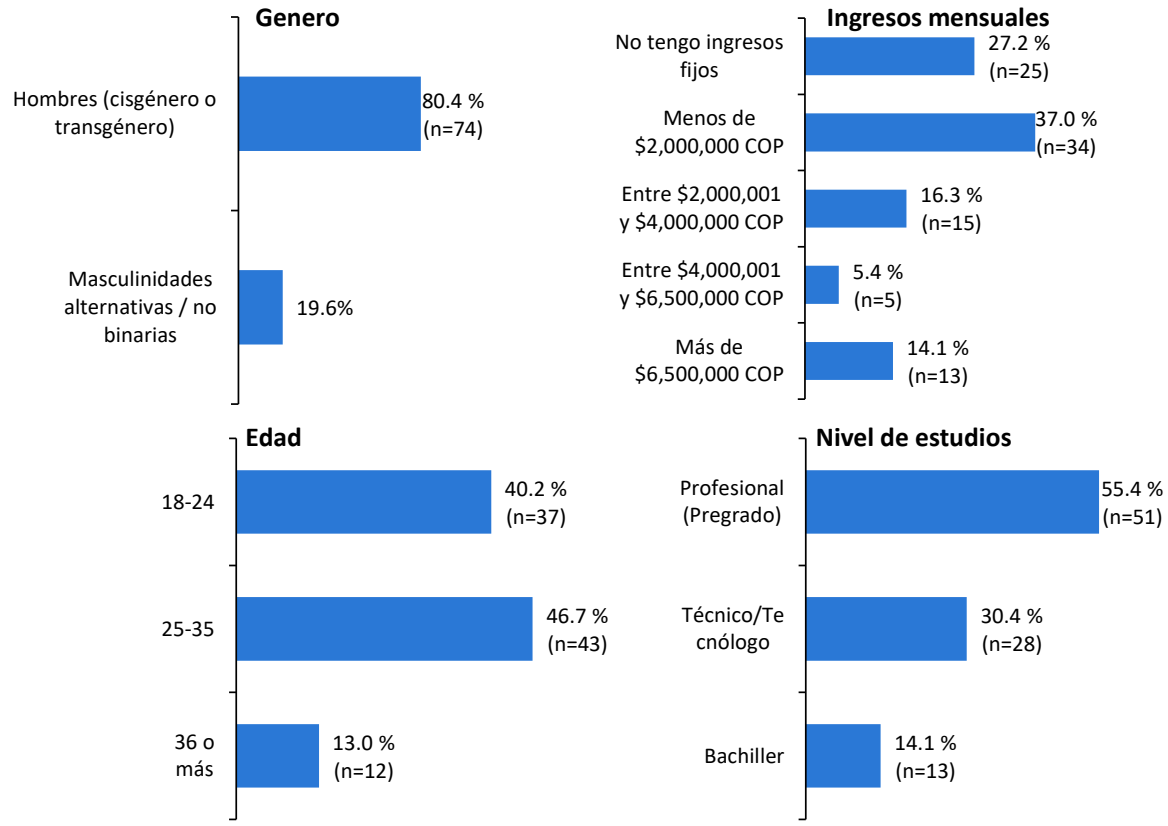
Los resultados de la muestra objetivo muestran que el 80.4 % son hombres cisgénero o transgénero y el 19.6 % personas con identidades o expresiones de género no binarias o masculinidades alternativas; el 87.0 % se ubica entre los 18 y los 35 años, es decir, en los dos rangos centrales del segmento prioritario de la marca. En materia educativa predomina la formación profesional de pregrado (55.4 %), seguida de la técnica o tecnológica (30.4 %). La

[2] Nota aclaratoria: El tratamiento de datos estadístico del análisis del mercado y competencia se encuentran consolidados en el Apéndice B. A lo largo de este documento se incluirán llamadas entre paréntesis (Tabla AX) para guiar al lector hacia la matriz correspondiente donde podrá consultar las bases de datos completas, las fórmulas y el desglose numérico detallado.

composición de ingresos mensuales personales concentra al 64.1 % de la muestra en los dos rangos inferiores (sin ingresos fijos o menos de $2,000,000 COP).

**Figura 1**

*Composición sociodemográfica de la muestra objetivo.*




*Nota*. El tamaño de la muestra es n=92.

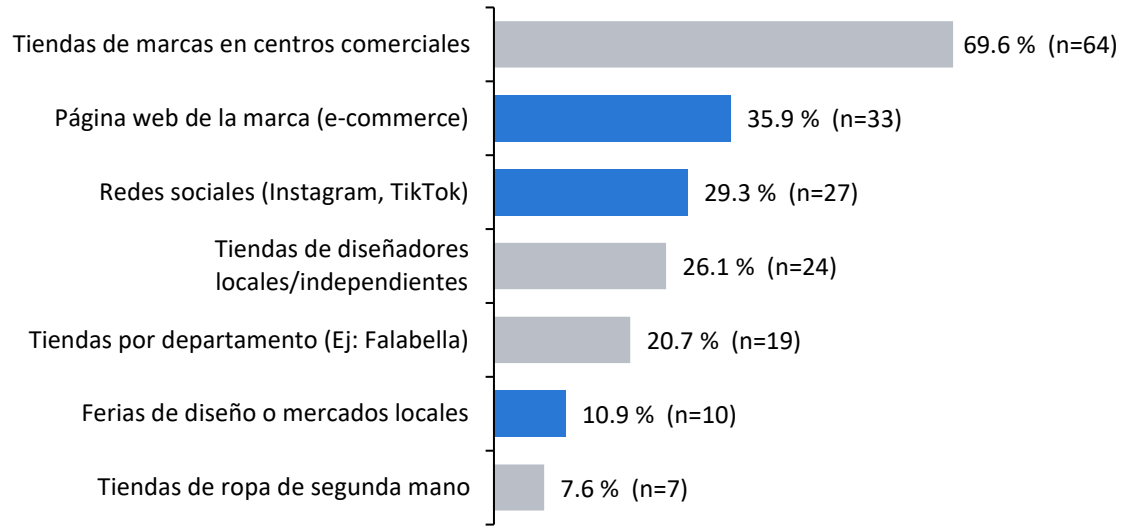
Las disposiciones de gasto reportadas se interpretan en el presente estudio como indicadores de aceptabilidad de precio, y no como una confirmación de la capacidad de compra efectiva. Para abordar esta dimensión, los datos se complementan con el perfil y la composición socioeconómica del AMB, descritos en la sección 4.1 a partir de la revisión de fuentes secundarias.

### *4.4.4. Hábitos de compra*

Los hábitos de compra del segmento muestran un comportamiento pausado donde el 67.4 % compra ropa con una frecuencia de entre dos y seis meses (Tabla A5), que es compatible con un modelo de slow fashion en el que se prioriza la inversión en pocas prendas duraderas sobre la rotación rápida de inventario. El 68.5 % reporta gastos inferiores a $150,000 COP y solo el 13.0 % se ubica en el rango $150,001–$250,000, donde están los precios objetivo de Kurat (Tabla A6). La marca, por tanto, no puede competir con una prenda rutinaria, debe enfocarse en el gasto especial del consumidor.

**Figura 2**

*Canales preferidos de compra*



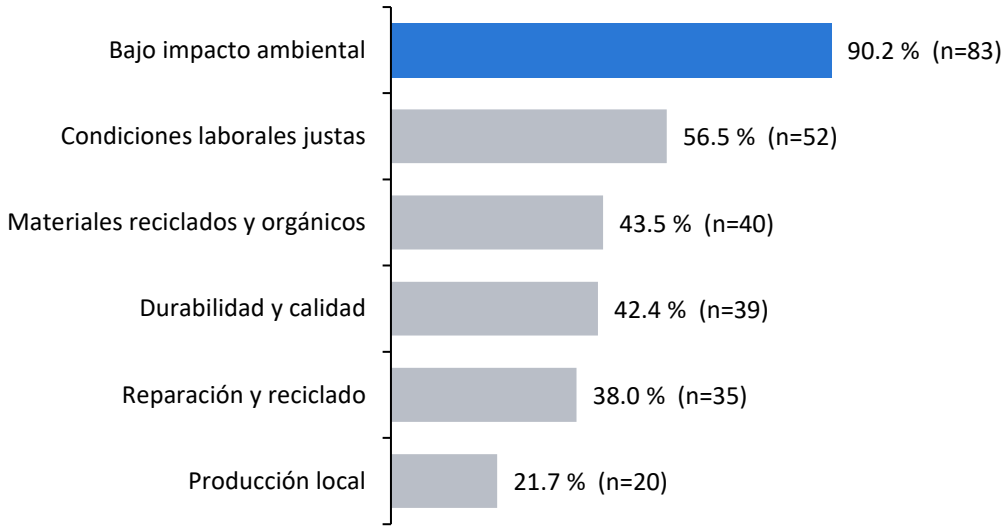

*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92. Pregunta de respuesta múltiple con 184 menciones, por lo que los porcentajes suman más de 100 %. En azul, los tres canales alcanzables por una marca digital emergente.

Las características que el segmento asocia a la moda sostenible son los procesos de producción con bajo impacto ambiental (90.2 %), seguidos de las condiciones laborales justas

(56.5 %); las cinco características restantes quedan por debajo del 44 % (Tabla A8). Por esto, se debe priorizar dos aspectos, el primero es la transparencia del proceso productivo (cuánta agua y energía se ahorra, qué residuos genera) y el segundo la dimensión social (quién produce y en qué condiciones), por encima de la información sobre materiales.

**Figura 3**

*Características asociadas a la moda sostenible*




*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92. Respuesta múltiple, hasta 3 opciones, con 276 menciones.

### *4.4.5. Jerarquía de factores de decisión de compra*

Para identificar la jerarquía de factores que determina la decisión de compra se solicitó a los encuestados ordenar seis atributos del más importante (rango 1) al menos importante (rango 6). Los rangos promedio resultantes (Tabla A9) ubican de primer lugar a la calidad de los materiales (3.022), seguida muy de cerca por el precio (3.152) y la durabilidad (3.207); y muy por debajo, la historia o concepto de marca (4.370), la cual es claramente el atributo menos relevante

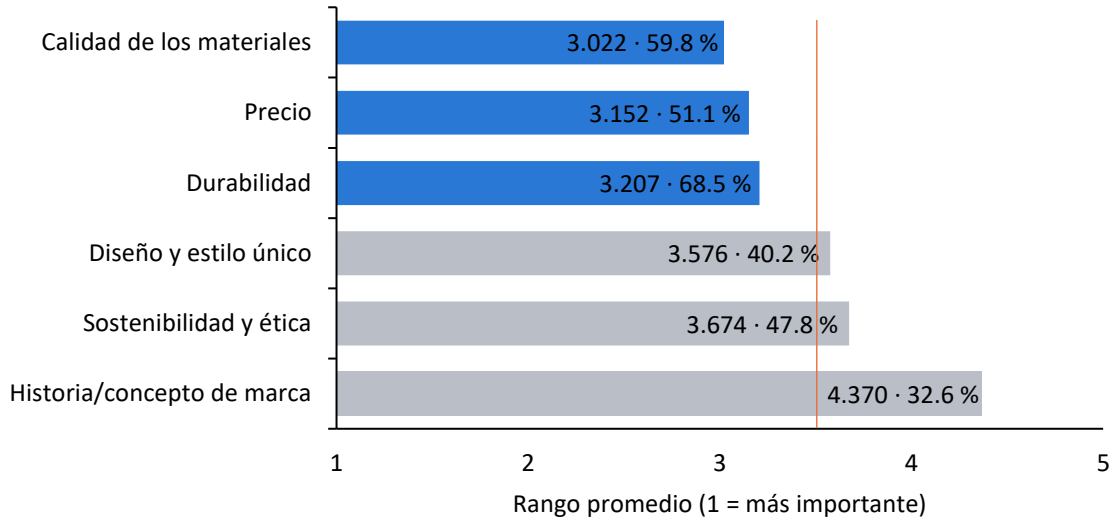
para la decisión de compra del segmento. Los tres primeros son también los únicos que superan el 50 % de participación en el top tres de prioridades, con la durabilidad en primer puesto (68.5 %, la cifra más alta de todas).

Para evaluar si las diferencias observadas son estadísticamente significativas se aplicó la prueba no paramétrica de Friedman para muestras pareadas[3], esta arrojó un $\chi^2$ (5) = 32.28 con un p-valor de 0.000005, rechazando la hipótesis nula de equivalencia entre los rangos (Apéndice C). Existen, por tanto, diferencias significativas en la importancia que el segmento asigna a los seis factores, pero no se distribuyen de manera uniforme, ya que las tres primeras posiciones son cuantitativamente muy cercanas entre sí (las tres con rangos promedio inferiores a 3.30 y todas por encima del 50 % de participación en el top tres), mientras que diseño, sostenibilidad e historia de marca se separan con claridad.

[3] La prueba de Friedman es la alternativa no paramétrica apropiada cuando los datos son rangos asignados por una misma unidad de análisis, como ocurre en esta pregunta de ordenamiento forzado.

**Figura 4**

*Rango promedio asignado a seis factores de decisión*




*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92, con 1= más importantes. Se acompaña el dato con el porcentaje de la muestra que lo ha puesto en el top 3. La línea marca el rango teórico medio (3.5).

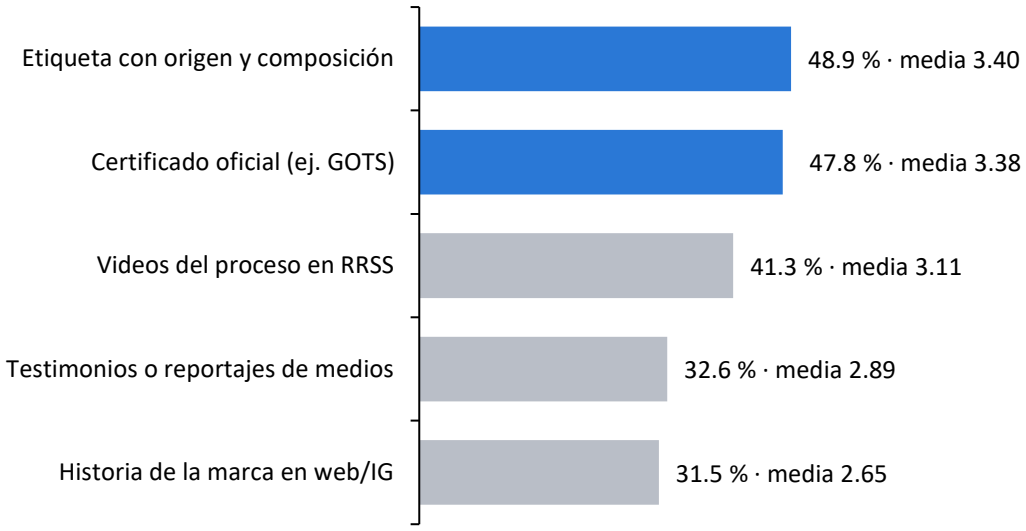
Por lo tanto, se debe priorizar un equilibrio de calidad, precio y durabilidad, sin embargo, la sostenibilidad y el diseño pueden ser atributos diferenciadores complementarios, importantes pero secundarios, y la historia de la marca se debe tener en cuenta en menor medida, pues no constituye un factor de decisión sobre el consumidor. Por ello, centrar el discurso únicamente en "marca sostenible" como argumento de venta principal dejaría sin atención a los tres factores prioritarios. Se debe respaldar una propuesta integrada en la que la sostenibilidad se comunica como consecuencia de hacer bien la prenda mostrando la durabilidad y la calidad a un precio justo.

### *4.4.6. Confianza en pruebas de sostenibilidad*

Para evaluar la credibilidad de las distintas pruebas que una marca puede ofrecer sobre su condición sostenible se consultó la confianza que generan cinco mecanismos, en una escala de 1 (ninguna) a 5 (mucha).

**Figura 5**

*Confianza en cinco pruebas de sostenibilidad*




*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92. La barra representa el porcentaje que califica en niveles altos (4 o 5) a cada mecanismo. Se acompaña el dato con la media en escala 1–5.

Los resultados ubican en primer lugar el origen y la composición de los materiales con una media de 3.40 y un 48.9 % de calificaciones altas, mientras que la historia de marca contada por la propia empresa en su web o Instagram quedan en último lugar con 2.65 y apenas un 31.5 %.

Existen tres aspectos importantes para tener en cuenta para la marca:

1. Las dos pruebas más creíbles (la etiqueta y el certificado oficial tipo GOTS o OEKO-TEX) se diferencian en 0.02 puntos de media porque son percibidas como equivalentes y ambas se sostienen sobre el mismo principio, la información técnica verificable.
2. Ninguna de las cinco pruebas alcanza 3.5 sobre 5. La credibilidad se mantiene en una zona media, no alta, lo que indica que ninguna prueba aislada es suficiente para convencer al consumidor sobre la sostenibilidad declarada.
3. La historia de marca no tiene credibilidad, lo que se relaciona directamente con el greenwashing del sector.

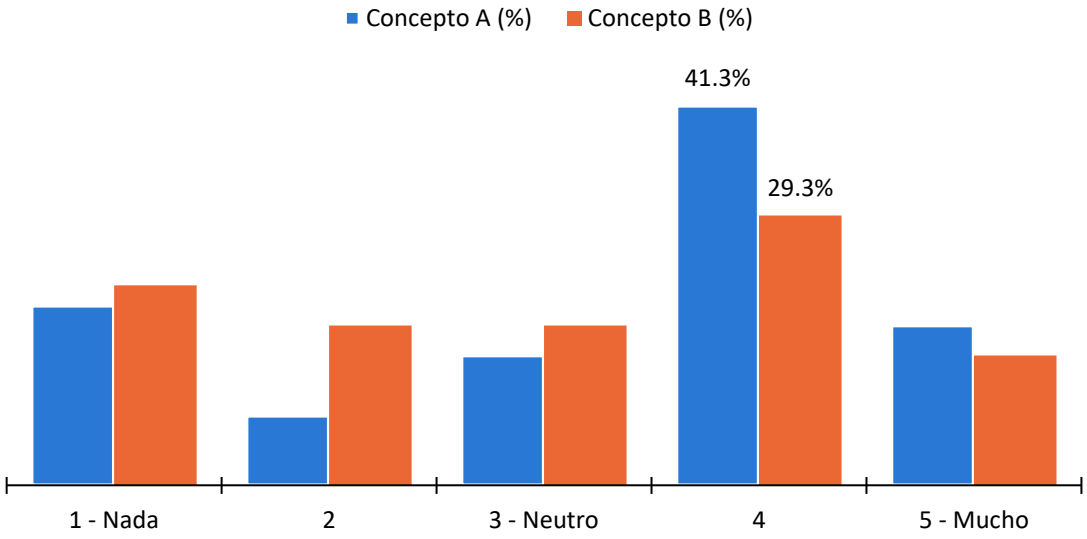
Se puede combinar las técnicas de etiquetado de origen e incluir proveedores con certificados oficiales, ya que estas certificaciones son complicadas de adquirir para una marca emergente. Además, se pueden reforzar con evidencia visual de proceso, reservando la narrativa de marca para construir identidad cultural y no como sustituto de la evidencia material. Sin embargo, antes de invertir esfuerzos en estos aspectos, se debe garantizar la durabilidad, calidad y precio de las prendas. Como marca emergente se deberán establecer las estrategias de sostenibilidad más fáciles de implementar para un primer desarrollo de marca.

### *4.4.7. Evaluación de los conceptos Kurat*

Los dos conceptos piloto se evaluaron en una escala de interés de 1 (nada interesado) a 5 (muy interesado). El concepto A, camisa de lino reciclado, obtuvo una media de 3.29 sobre 5, con un 58.7 % de encuestados en niveles altos de interés ($\geq 4$) y un 27.2 % en niveles bajos ($\leq 2$). El concepto B, sobrecamisa de denim recuperado, obtuvo una media de 2.97, con un 43.5 % de alto interés y un 39.1 % de bajo interés. Los descriptivos y las distribuciones detalladas se consolidan en las Tablas A11 y A12.

**Figura 6**

*Distribución del interés en los dos conceptos*




*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92 y la escala es de 1 a 5.

Para evaluar si la diferencia es estadísticamente significativa se aplicó la prueba de Wilcoxon[4] de rangos signados para muestras pareadas, que arrojó un estadístico W = 1,243.5 con un p-valor de 0.0948, por encima del umbral convencional de 0.05 (Apéndice C). En términos estrictamente inferenciales, no hay evidencia suficiente para afirmar que el concepto A es preferido sobre el concepto B en la población de la que proviene la muestra.

Cabe resaltar que los conceptos expuestos en la encuesta no representan el prototipo final de Kurat. Son conceptos que pueden dar una claridad en la preferencia del consumidor tanto en características de materiales como diseño. Los prototipos se definen en el plan de mercadeo y los diseños finales deben ser realizados por un diseñador.

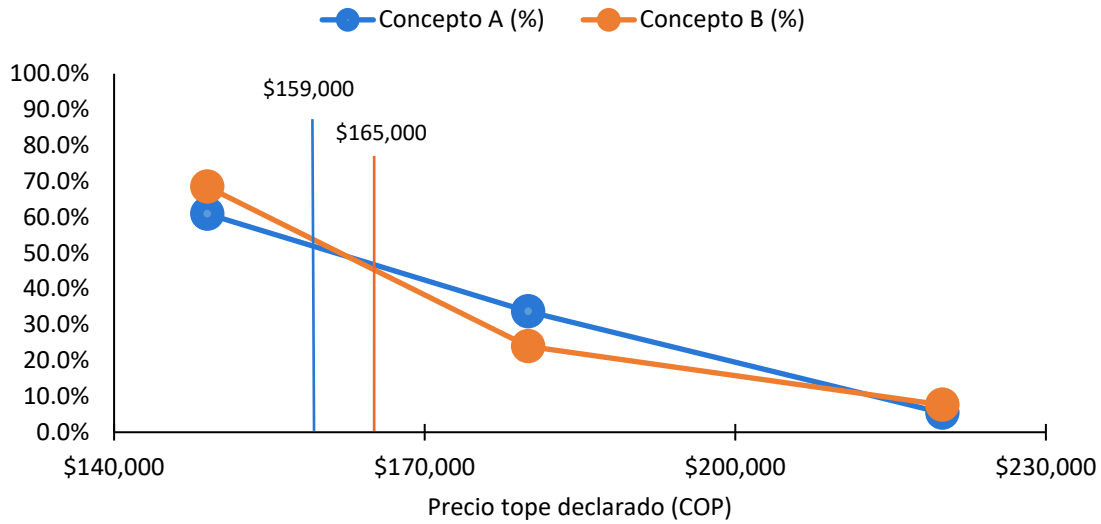
[4] Se eligió la prueba de Wilcoxon por tratarse de datos ordinales evaluados por los mismos encuestados en ambas alternativas, condición que descarta las pruebas para muestras independientes.

### *4.4.8. Curvas de aceptación de precio*

Al consultar el precio considerado justo para cada concepto, los encuestados se distribuyeron en tres rangos de tope declarado (Tabla A13). Cada porcentaje corresponde a la proporción de encuestados cuyo límite máximo de aceptación se ubica dentro del rango respectivo, estas son cifras de tope declarado, no de disposición a pagar el extremo superior del intervalo. Leída en clave acumulada (Tabla A15), la distribución muestra que el 94.6 % de la muestra sitúa su techo para el concepto A en algún valor igual o inferior a $180,000, y el 92.4 % lo hace para el concepto B; la totalidad de la muestra se ubica en o por debajo de $220,000 en ambos conceptos.

**Figura 7**

*Curva acumulada de tope de precio declarado*



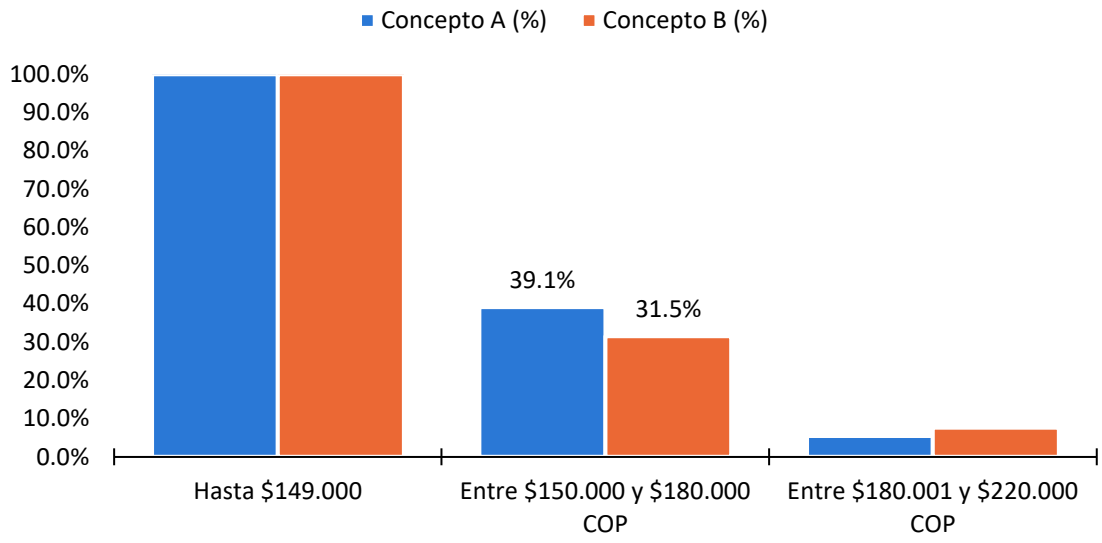

*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92. Las líneas verticales marcan los precios de lanzamiento propuestos.

Esta gráfica describe la dispersión de los topes individuales y no equivale a la disposición efectiva de compra a cada precio pues decir que “el 94.6 % aceptaría hasta $180,000” no implica que ese porcentaje compraría a ese precio, sino que sus topes están repartidos entre cero y dicho

valor. Para efectos de fijación de precio (Tabla A14), se estima qué proporción del mercado permanece dentro de su rango aceptable a cada nivel de venta, mostrando que a $149,000 prácticamente toda la muestra se mantiene dentro de su tope; al subir a $150,000 la cobertura cae al 39.1 % en el concepto A y al 31.5 % en el B, y se mantiene constante hasta $180,000; a partir de $180,001 solo permanecen el 5.4 % y el 7.6 % respectivamente. Estas cifras son límites inferiores conservadores pues asumen que el encuestado abandona la compra al primer peso por encima de su techo declarado, supuesto que los datos por rangos no permiten precisar.

**Figura 8**

*Tope declarado por cada nivel de precio*




*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92. Proporción de la muestra que permanece dentro de su tope declarado a cada nivel de precio

El precio óptimo no se calcula sobre toda la muestra sino entre los interesados reales (quienes calificaron el concepto con interés ≥ 4), ya que las respuestas de los no interesados tienden a bajar el precio promedio. Al restringir el cálculo a este subgrupo (Tabla A16), el precio justo

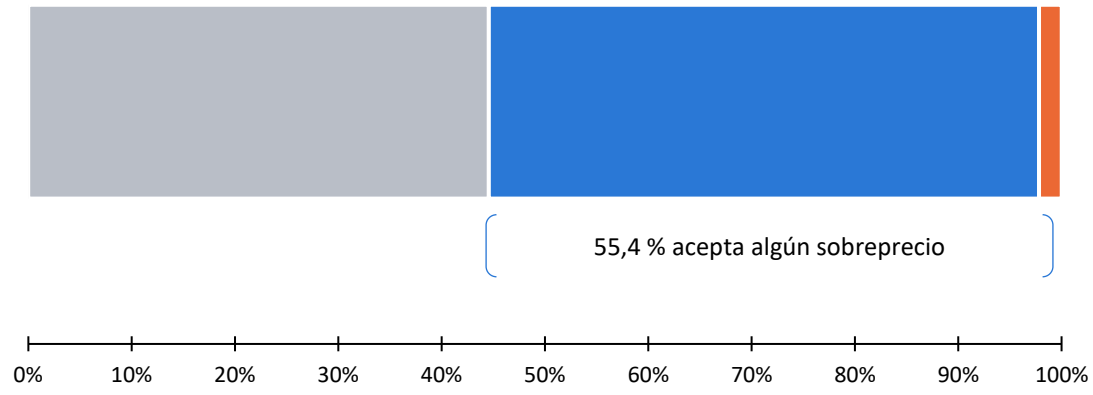
promedio asciende a $153,056 COP para el concepto A (n = 54 interesados) y a $152,250 para el concepto B (n = 40), valores que se ubican en el rango $150,000–$180,000 y para los cuales el precio Kurat propuesto está dentro de la declaración de los compradores potenciales reales. Sobre esta base, y considerando que la mediana de precio justo de los interesados se mantiene en el rango medio para ambos conceptos, se fijan los precios objetivo de lanzamiento. La diferencia de $6,000 se estima debido a las características físicas del concepto B, no a una mayor disposición a pagar declarada por el segmento.

### *4.4.9. Disposición a pagar por sostenibilidad*

La pregunta de disposición a pagar por sostenibilidad partió de una referencia explícita de una prenda superior de marca internacional comparable a $100,000 COP. Los resultados (Tabla A17) muestran que el 44.6 % de la muestra pagaría exactamente lo mismo, el 53.3 % aceptaría un sobreprecio de hasta 20 % y apenas el 2.2 % llegaría hasta 40 %. Ningún encuestado declaró estar dispuesto a pagar sobreprecios superiores al 40 %.

**Figura 9**

*Sobreprecio aceptado sobre una referencia de $100.000 COP*



*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92.

La disposición a pagar promedio estimada, calculada aplicando los puntos medios de los rangos a las frecuencias observadas, es de $105,978 COP, equivalente a un sobreprecio promedio del 6.0 % sobre la referencia. El 55.4 % de la muestra acepta pagar algún sobreprecio, lo que, valida la existencia de un segmento específicamente dispuesto a pagar la propuesta sostenible, pero la magnitud tolerada es muy baja. Esto impone una restricción donde el sobreprecio sostenible no está justificado por el consumidor. Por lo tanto, se debe consolidar un precio competitivo o un aspecto de valor diferente a la sostenibilidad para justificar un sobreprecio.

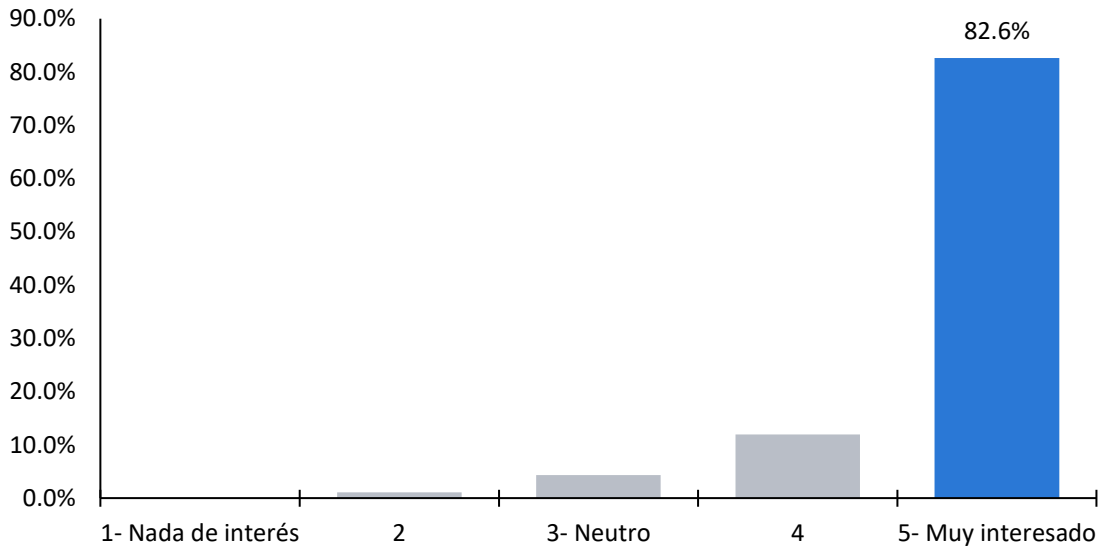
Conviene recordar que esta cifra se está comparando respecto a una prenda de fast fashion, no respecto al segmento de prenda premium o de diseñador local en el que se ubican los precios objetivo de Kurat ($159,000–$165,000).

### *4.4.10. Programa de recomercialización*

Para evaluar la viabilidad de las nuevas estrategias de sostenibilidad y fidelización de Kurat, se indagó sobre la receptividad del público ante un programa de devolución y reciclaje de prendas. Frente a esta propuesta, los resultados evidenciaron que recibe el puntaje más alto de todo el estudio, mostrando una media de 4.76 sobre 5, con el 82.6 % de los encuestados marcando el nivel máximo y un 94.6 % en niveles altos (Tabla A18).

**Figura 10**

*Interés en el programa de recomercialización Kurat Segunda Vida*




*Nota.* En una escala de 1 a 5 con n=92.

El estudio no incluye el dimensionamiento del canal de recepción de prendas usadas. Aunque la encuesta evidenció un interés alto por parte de los encuestados, este resultado mide intención declarada y no permite estimar los parámetros necesarios para su análisis técnico y financiero, entre ellos la tasa de retorno efectiva, el estado promedio de las prendas recibidas y los tiempos de reacondicionamiento. Adicionalmente, el funcionamiento del canal depende de una base de clientes con prendas de la marca ya adquiridas, condición que no se cumple en la etapa de puesta en marcha. Por lo tanto, el tema se aborda como oportunidad identificada y se propone como línea de desarrollo posterior.

## 4.5. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se estructura a partir de la integración de dos fuentes de información. La primera son las marcas referenciadas por los encuestados en la pregunta abierta sobre las marcas que compran o consideran. La segunda, mediante una búsqueda documental en medios especializados (Inexmoda, La República, Portafolio, El Espectador, Radio Nacional y Pacto Global Colombia), así como en los portales digitales de cada competidor. De esta manera se identifica la competencia directa e indirecta de Kurat.

### *4.5.1. Competidores directos*

Se identifican tres marcas directas consolidadas en Colombia que atienden al consumidor masculino con una propuesta de sostenibilidad explícita. Ninguna de ellas tiene todavía presencia fuerte o posicionada en el mercado de Bucaramanga, lo que refuerza la oportunidad de nicho.

**Tabla 3**

*Competidores directos en moda masculina sostenible colombiana*

| Marca | Propuesta | Productos y precios | Ventajas y debilidades frente a Kurat |
|---|---|---|---|
| **CEDRO** | Premium masculino 100 % colombiano, diseños atemporales, empleo de jóvenes y madres cabeza de hogar. | Pantalonetas, camisas, chaquetas. Rango medio-alto estimado $150,000–$250,000 | Ventaja: narrativa social fuerte, calidad premium. Debilidad: precio alto, circularidad inexistente, certificación ambiental poco visible. |
| **Paréntesis** | Algodón orgánico certificado y plástico reciclado post-consumo. Filosofía de slow fashion y economía circular. | Camisetas de algodón orgánico $160,000–$280,000. Colección Time(Less) sin género. | Ventaja: Concepto diferente, certificación visible, precio accesible. Debilidad: catálogo corto, poca presencia en AMB, circularidad no formalizada. |

| Marca | Propuesta | Productos y precios | Ventajas y debilidades frente a Kurat |
|---|---|---|---|
| **Cíclico** | Algodón orgánico y materiales reciclados. Catálogo amplio: camisetas, jeans, camisas, sobrecamisas, hamacas y accesorios. | Cortes unisex regular fit. Precios medios $200,000 (estimado). | Ventaja: catálogo más amplio, posicionamiento editorial fuerte. Debilidad: circularidad limitada, ausencia de programa formal de recompra. |

### *4.5.2. Competidores indirectos*

La competencia indirecta está integrada por las marcas que efectivamente compran los encuestados y que, aunque no compiten por sostenibilidad, sí compiten por el gasto en vestuario masculino. El rastreo de las 166 menciones de marcas producidas por los encuestados permite agruparlas en cinco categorías comparables (Apéndice B, pestaña de Competencia).

**Tabla 4**

*Categorías de competencia indirecta según las marcas mencionadas por la muestra*

| Categoría | Menciones | Participación |
|---|---|---|
| **Marcas colombianas masivas** | 111 | 66.9% |
| **Fast fashion internacional** | 15 | 9.0% |
| **Marcas premium / lifestyle internacional** | 11 | 6.6% |
| **Deportivas** | 26 | 15.7% |
| **Sostenibles / diseñador local / segunda mano** | 3 | 1.8% |

*Nota.* El tamaño de la muestra es n=92. No había limite en la cantidad de menciones.

La cifra más importante de esta tabla es la baja participación de la categoría sostenible en las menciones (1.8 %), indicando que existe una brecha significativa entre la intención sostenible declarada por el segmento, aunque su tolerancia sea baja (55.4 % de disposición a pagar algún

sobreprecio solo el 6% adicional), y la oferta efectivamente presente en el repertorio de marcas del consumidor.

### *4.5.3. Matriz de evaluación competitiva ponderada*

Para sintetizar el análisis competitivo en una sola medida comparable, se construye una matriz de evaluación competitiva ponderada que combina los ocho atributos competitivos relevantes con los tres competidores directos identificados, y los tres competidores indirectos con mayor número de menciones, que tienen más relación con el producto que ofrece Kurat.

Los seis primeros atributos se ponderan con pesos derivados directamente del ranking de la encuesta presentado en la figura 4, aplicando la transformación de importancia invertida (7 menos rango promedio) y normalizando para que sumen 0.85 (Matriz competitiva, apéndice B). Los dos atributos restantes se ponderan con pesos asignados de 0.08 y 0.07 respectivamente, sustentados por los hallazgos anteriores, los cuales son la trazabilidad y certificación (vinculado al origen, composición y certificados que son las pruebas con mayor media, figura 5) y el canal, directamente relacionado con el mercado objetivo. El peso total suma 1.00. Las calificaciones de cada competidor en cada atributo se construyen contra una rúbrica de cinco niveles anclada a criterios observables y se justifican una por una mediante una descripción por nivel (Matriz competitiva, apéndice B).

**Tabla 5**

*Matriz de evaluación competitiva ponderada*

| Atributo (peso) | Kurat | CEDRO | Paréntesis | Cíclico | Arturo Calle | Koaj / Gef | Shein / Temu |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Calidad de los materiales (0.142)** | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |

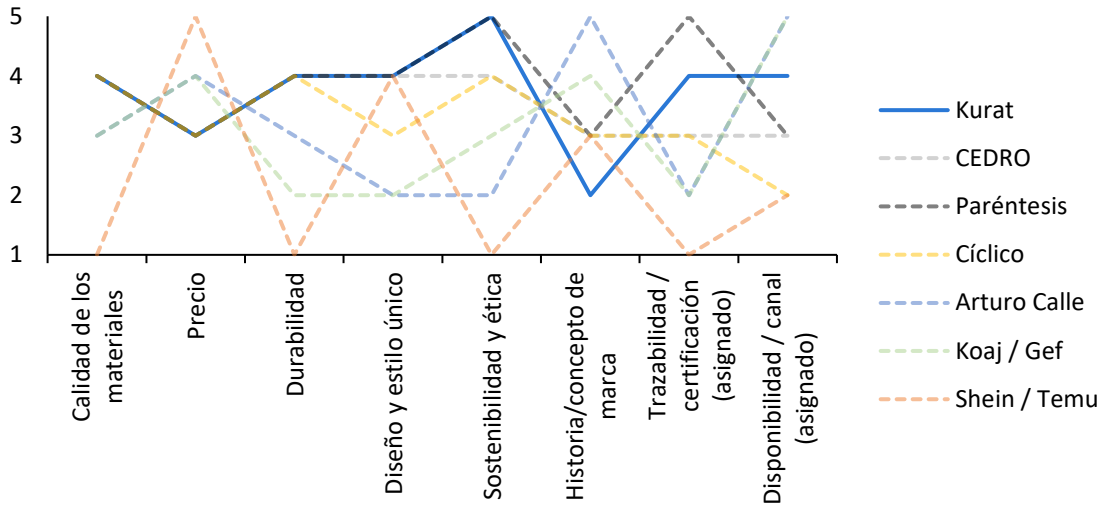
| Atributo (peso) | Kurat | CEDRO | Paréntesis | Cíclico | Arturo Calle | Koaj / Gef | Shein / Temu |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Precio (0.137)** | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| **Durabilidad (0.135)** | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **Diseño y estilo único (0.122)** | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| **Sostenibilidad y ética (0.119)** | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| **Historia/concepto de marca (0.094)** | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| **Trazabilidad / certificación (0.080)** | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| **Disponibilidad / canal (0.070)** | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| **Puntaje ponderado total** | **3.77** | **3.59** | **3.88** | **3.38** | **3.16** | **3.03** | **2.32** |

Kurat obtiene 3.77 puntos y se ubica en segundo lugar del cuadro competitivo, 0.11 puntos por debajo de Paréntesis, se toma como un empate, ya que no constituye una ventaja significativa en una escala de cinco puntos. Kurat presenta calificaciones equivalentes a las de CEDRO, Paréntesis y Cíclico en calidad de materiales, durabilidad, diseño y precio, lo que indica que el conjunto de marcas sostenibles del mercado local es percibido de forma homogénea. La ventaja sí es amplia frente a la competencia indirecta. Su calificación más baja corresponde a historia o concepto de marca, dado que no puede competir con la trayectoria de actores establecidos. Debe precisarse que las calificaciones de Kurat corresponden al desempeño previsto de la marca según su diseño, mientras que las de los competidores reflejan desempeño ya observado en el mercado; el puntaje obtenido representa el escenario objetivo y no la posición inicial de lanzamiento.

### *4.5.4. Curva de valor*

**Figura 11**

*Curva de valor Kurat*




La línea de Kurat no se separa de las demás en ningún atributo individual, solo hay una diferenciación cuando se realiza un cruce entre sostenibilidad y disponibilidad o canal. Kurat es la única marca del cuadro que alcanza calificación de cuatro o superior en ambos atributos simultáneamente, dado que el grupo de marcas sostenibles obtiene puntajes altos en sostenibilidad, pero desciende a dos y tres en canal, mientras que los competidores indirectos invierten esa relación.

Sin embargo, el canal es un atributo que puede ser replicado fácilmente. Las marcas del cluster sostenible operan con envíos a todo el territorio nacional, de modo que el consumidor del Área Metropolitana de Bucaramanga ya tiene acceso efectivo a ellas y la diferencia de calificación no representa una brecha de acceso al producto. Lo que respalda una calificación mayor para Kurat es la presencia física en la misma ciudad del mercado objetivo y la participación en ferias y eventos

regionales ya que estos elementos agregan contacto directo sobre un acceso que ya está igualado, aunque resulten en una baja barrera de replicación, puesto que cualquier competidor directo puede abrir un punto de venta o participar en los mismos espacios.

Kurat no está en un océano azul consolidado sino una posición inicial que el plan de mercadeo debe convertir en diferenciador mediante el énfasis en la experiencia local como la prueba física de la prenda antes de la compra, servicios de ajuste y post-venta con atención presencial, contacto directo con la marca y sus procesos en ferias y eventos.

## 4.6. Análisis de la demanda

### *4.6.1. Tamaño del mercado objetivo*

La proyección de la demanda del mercado objetivo se construye mediante un modelo de embudo. Este modelo combina segmentación top-down basada en fuentes secundarias censales con segmentación bottom-up basada en comportamiento auto-reportado, siguiendo el enfoque recomendado para que la segmentación sea simultáneamente representativa y procesable (Kotler, 2021).

El embudo parte de la población total del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), estimada en 1,306,899 habitantes (DANE). De este universo se identifican 222,764 hombres entre 18 y 39 años (DANE), rango etario que constituye el mercado potencial inicial acorde con el público objetivo de la marca. Al aplicar el filtro socioeconómico correspondiente a los estratos medio y alto, este universo se reduce a 117,397 hombres (Informe de Calidad de Vida AMB, 2024). A partir de los resultados de la encuesta, el mercado se refina al exigir un gasto mensual en ropa igual o superior a $80,000 COP, cifra que ajusta el mercado disponible a 63,803 personas.

Finalmente, al aislar exclusivamente a quienes manifestaron un interés alto de compra hacia el Concepto A o el Concepto B de Kurat, se obtiene un mercado objetivo de 50,626 personas, sobre el cual se proyecta la demanda de la marca (véase Tabla A24. Apéndice B).

### *4.6.2. Demanda total del mercado*

Para estimar la demanda total del mercado, se tomó como base el mercado objetivo de 50,626 personas y se incorporó la frecuencia de compra de prendas de vestir reportada por los encuestados de Kurat.

**Tabla 6**

*Ponderado de compra anual por persona*

| Frecuencia de compra de ropa | Unidades por mes | % de Encuestados | Contribución al promedio Anual |
|---|---|---|---|
| **Varias veces al mes** | 2.00 | 4.35% | 1.04 |
| **Una vez al mes** | 1.00 | 6.52% | 0.78 |
| **Cada 2-3 meses** | 0.33 | 27.17% | 1.09 |
| **Cada 4-6 meses** | 0.17 | 40.22% | 0.80 |
| **Una o dos veces al año** | 0.08 | 14.13% | 0.14 |
| **Casi nunca** | - | 7.61% | - |
| **Total** | | **100.00%** | **3.86** |

Al ponderar cada intervalo de frecuencia por su participación dentro de la muestra, se obtiene un promedio de compra anual de 3.86 unidades por persona. Multiplicando este promedio por el tamaño del mercado objetivo, la demanda total del mercado (es decir, el volumen máximo

de unidades de vestuario sostenible que el segmento definido podría absorber anualmente) asciende a aproximadamente 195,350 unidades al año.

#### *4.6.3. Demanda total esperada*

La demanda esperada considera la capacidad real de Kurat para capturar una parte de la demanda total del mercado objetivo. Sobre el mercado objetivo se aplica una tasa de penetración, según la revista Emprendedor (s.f), para emprendimientos nuevos las características de Kurat, es decir, competidores grandes, muchos competidores, pero productos diferentes, la tasa de penetración va desde el 0.5% hasta el 5%. La tasa de penetración escogida dentro del anterior rango es del 1.5%, es decir 2,930 unidades al año. Esta tasa más baja que el promedio es escogida de manera conservadora frente a la participación que puede tener productos como los de Kurat sobre el volumen de unidades de prendas en general del mercado objetivo, además de la capacidad de producción.

## 5. Plan de mercadeo

A partir de la caracterización del consumidor objetivo en el Área Metropolitana de Bucaramanga, sus factores de decisión y las barreras de credibilidad identificadas frente a la oferta actual, se estructuran la propuesta de valor y el marketing mix.

### 5.1. Matriz ERIC

De los resultados obtenidos en el análisis de mercado, se establecen los aspectos para tener en cuenta en la matriz ERIC y en el plan de mercadeo en general.

**Figura 12**

*Matriz ERIC, derivada de los resultados del análisis de mercado*

| | |
|---|---|
| **Eliminar**<br>• El sobreprecio sostenible como justificación de precio<br>• La narrativa de marca como argumento de venta y como prueba de sostenibilidad<br>• Presencia en centros comerciales<br>• La compra completamente a ciegas | **Incrementar**<br>• Calidad y durabilidad con garantía<br>• Transparencia del proceso y de las condiciones del taller<br>• Disponibilidad y contacto presencial en el AMB<br>• Valor entregado por peso pagado |
| **Reducir**<br>• La certificación de terceros como base de la propuesta<br>• La amplitud del catálogo y la variedad de telas<br>• La brecha entre el precio de lanzamiento y el gasto habitual<br>• La pauta digital de alcance nacional | **Crear**<br>• Servicio presencial de ajuste en AMB<br>• Prueba de la prenda antes de decidir, dentro del AMB<br>• Catálogo dinámico y exclusivo<br>• Trazabilidad a nombre propio |

En este sentido, Kurat no puede tener un sobreprecio por sostenibilidad, y como nuevo negocio emergente no es factible hacer presencia en locales de centros comerciales. Además, la historia o concepto de marca no funcionan como argumento de venta o como pruebas de sostenibilidad. En cambio, el valor de la marca se debe centrar en la calidad y la durabilidad, también en el diseño acorde los diseños previstos en la encuesta. Como diferenciador de las marcas nacionales sostenibles, se debe crear una experiencia presencial dentro de Bucaramanga AM, con estrategias como primer cambio gratis por talla, ajustes en las prendas. En temas de trazabilidad, se debe optar por proveedores con certificaciones y tener trazabilidad a nombre propio, mostrando condiciones laborales justas y procesos de pequeña escala.

## 5.2. Estrategia de producto

### *5.2.1. Propuesta de valor y diferenciación*

Kurat es una marca online de moda masculina sostenible para el AMB. Su propuesta de valor se centra en prendas de uso cotidiano y semiformal, duraderas y de diseño alternativo, fabricadas con materiales de propósito y comercializadas por una empresa del AMB. Siguiendo la matriz ERIC, el eje de la diferenciación es el valor entregado por precio, es por esto por lo que las prendas cuentan con calidad y durabilidad. La sostenibilidad y la trazabilidad acompañan la propuesta, pero no la sustituyen.

Para reducir el riesgo de la compra en línea se elimina la compra a ciegas ya que el cliente puede probarse la prenda, y cuenta con la primera devolución gratis. Además, para reforzar la durabilidad de la prenda, se da una garantía amplia en las costuras. También la marca se apoya con un servicio adicional de ajuste.

Para competir con la gran variedad de catálogo existente en los centros comerciales, se opta por la creación de colecciones exclusivas. Como la producción es reducida y las referencias son pocas, el catálogo se renueva cada cierto tiempo para ofrecer nuevos diseños, pero manteniendo una identidad en marca. Los anterior con el fin de crear un ambiente de exclusividad y de variedad al consumidor. La rotación se debe controlar para que los insumos y el funcionamiento del taller se mantengan estables y no haya que rediseñar todo el proceso en cada cambio de colección.

### *5.2.2. Características*

Para la colección de lanzamiento, se planea una colección de tres prendas superiores de tejido plano de algodón, botones de fibra natural e hilos de algodón mercerizado. El diseño estará

a cargo de un diseñador de modas, quien diseñará las prendas teniendo en cuenta su criterio como diseñador y la propuesta de Kurat de creación de prendas atemporales con detalles diferentes a los comunes. El diseñador será el encargado de realizar la ficha técnica del diseño y del patronaje. Los diseños deben ser disruptivos pero asociados a los tiempos de fabricación y estructura de una prenda común, de manera que el proceso sea fácil de estandarizar. Es por ello por lo que se propone que los diseños sean sobrepuestos sobre una camisa base común, como ejemplo el siguiente prototipo:

**Figura 13**

*Prototipo preliminar de diseño*




Los servicios de ajuste y reparación serán limitados a la disponibilidad de los operarios, de acuerdo con la capacidad instalada y usada. Las garantías, colores, especificaciones técnicas de insumos y otras especificaciones del producto se desarrollan en el análisis técnico.

## 5.3. Identidad y gestión de marca

### *5.3.1. Elementos de marca*

El nombre de la marca “Kurat” viene de la expresión latina cura naturae (cuidado de la naturaleza), dados los resultados de las investigaciones, se rediseña la intención del nombre y se asociada al cuidado, la atención y la responsabilidad. Lo anterior con el fin de no limitarse al ámbito ambiental sino a adoptar una filosofía de cuidado integral, y enfocarse en el cuidado de las personas, las prendas y el entorno.

El logo que se escoge es una letra “K” propia del nombre, con una forma que da alusión a una mariposa, y además se acompaña de una hoja que representa el cuidado, el color verde también representa la naturaleza.

**Figura 14**

*Logo de la marca*



El eslogan escogido es “Más allá de las barreras”, dado que a pesar de las barreras que presenta el entorno sostenible, la marca mantienen la idea de apostar por la sostenibilidad.

### *5.3.2. Empaque y etiquetado*

Se opta por una etiqueta de nylon cocida en la prenda, cumpliendo con la resolución 1264 de 2007, donde se nombre los datos de origen, la composición, instrucciones de cuidado y la talla.

**Figura 15**

*Marquilla de composición, cuidado y origen*




Además, las prendas contarán una etiqueta removible con el nombre de la marca y un código QR que se enlaza con un apartado de la página donde se evidencie las condiciones del taller y se muestre los certificados de los proveedores. Esta es una etiqueta germinable, de material papel semilla plantable y germinable con un cordón de fibra natural.

**Figura 16**

*Etiqueta*




Por último, el empaque final es una bolsa ecológica plantable, de material cartulina de fibra de caña de azúcar biodegradable y papel semilla.

**Figura 17**

*Empaque*




## 5.4. Estrategia de precio y condiciones comerciales

El precio de introducción se fija a partir de tres referencias las cuales son el costo de fabricación de la prenda, el precio de aceptación temprana obtenido en la investigación primaria y los precios de la competencia. De la investigación cuantitativa se obtuvieron los precios de 159,000

por la camisa y 165,000 para la sobrecamisa, estos precios están en concordancia con los precios de la competencia descritos en el análisis de mercado. Sin embargo, el precio debe estar muy relacionado con el gasto habitual del consumidor, es por esto, que el precio final se debe determinar según los costos de producción.

Si el costo de producción deja el precio dentro de un margen rentable a los niveles de aceptación y de competencia, el precio se mantiene en el rango declarado. Si el costo empuja el precio por encima de ese rango, el mayor precio se justifica por el valor agregado en calidad de los materiales, costuras reforzadas, diseño y, por último, sostenibilidad.

El método de pago inicial es de contado. Los pagos se reciben por los canales digitales de la marca (página web y WhatsApp), donde conviene habilitar medios de pago electrónicos de uso frecuente en el comercio electrónico del país, como el débito a cuenta bancaria (PSE) y transferencias por llave.

## 5.5. Estrategia de distribución

La empresa se ubica en Floridablanca. Desde allí se fabrican las prendas y se despachan al cliente. La cobertura inicial es el Área Metropolitana de Bucaramanga, esto porque más de la mitad del público objetivo vive fuera del casco urbano de Bucaramanga (en Floridablanca, Piedecuesta y Girón).

El modelo de comercialización es en línea durante las primeras etapas del negocio. La estructura del canal es sin intermediarios, la marca vende de forma directa al consumidor final. Los canales de compra habilitados son la página web mediante compra automática y WhatsApp mediante transferencia. Los productos también se exhiben en las páginas de Facebook e Instagram de la marca, que funcionan como vitrina y punto de contacto. El cliente podrá acceder al servicio

de primer cambio y servicio de garantía y reparación a través de estos canales. Los cambios se agendan para recoger el siguiente día y entrega el día siguiente a ese.

Dentro del AMB, la prenda se lleva desde el taller hasta la localidad del cliente mediante mensajería, y el envío es gratuito en principio. Para controlar el costo, se asume que el mensajero entrega las prendas de forma agrupada en un solo momento y no en cada compra individual; el costo de mensajería por prenda debe tenerse en cuenta en el análisis de costos. La misma cobertura metropolitana permite ofrecer la prueba de la prenda y el servicio de ajuste dentro del AMB. Para clientes fuera del AMB, el cliente asume el pago del envío y la empresa se encarga de llevar la prenda hasta la transportadora. De esta forma, la logística se mantiene simple y de bajo costo en la etapa inicial. Los envíos nacionales no cuentan con la primera devolución gratis, el cliente asume los gastos envío.

Es importante tener en cuenta en los costos la creación de la página web, su mantenimiento y en uso de pasarelas de pagos, necesarias para dar facilidad al cliente al momento de su compra. La marca también hará presencia en eventos y ferias de la región, en estos espacios también se venderán las prendas.

## 5.6. Estrategia de promoción

El posicionamiento de marca tiene como eje central la participación constante en ferias y eventos de moda, sostenibilidad, diseño y emprendimiento en el Área Metropolitana de Bucaramanga. En paralelo, la marca también debe construir su propio entorno en redes sociales, con contenido original y constante en Instagram y TikTok, apoyado en tendencias y creatividad. La constancia es clave para generar impacto.

Las pautas digitales serán los anuncios pagados en Instagram y TikTok, que se segmentan geográficamente al AMB, el objetivo es llegar al mercado que la marca puede atender y no dispersar el presupuesto. La idea es concentrar la inversión en los canales digitales locales y en las tácticas con mejor relación costo-beneficio, con estrategias adaptadas a un presupuesto reducido y de alto impacto.

Para facilitar esta labor se debe contar con apoyo en la creación de contenidos digitales para la marca, y establecer un porcentaje para las pautas publicitarias. Como medida preliminar, se recomiendo destinar el 5% de las ventas anuales en publicidad, que no solo incluya pautas en redes, sino participación en eventos y ferias.

# 6. Análisis técnico

## 6.1. Características técnicas del producto

**Tabla 7**

*Descripción del producto*

| Campo | Especificación |
|---|---|
| **Nombre del producto** | Camisa de lanzamiento |
| **Categoría** | Camisería |
| **Tipo de prenda** | Camisa de manga corta |
| **Marca** | Kurat |
| **País de fabricación** | Colombia |
| **Descripción general** | Camisa masculina de manga corta, cuello camisero clásico, botones invisibles con 4 tapas rectangulares y silueta recta y holgada. |
| **Uso previsto** | Vestuario casual |
| **Tallas disponibles** | S, M y L |
| **Colores** | Según disponibilidad de proveedor |
| **Elasticidad** | Nula |

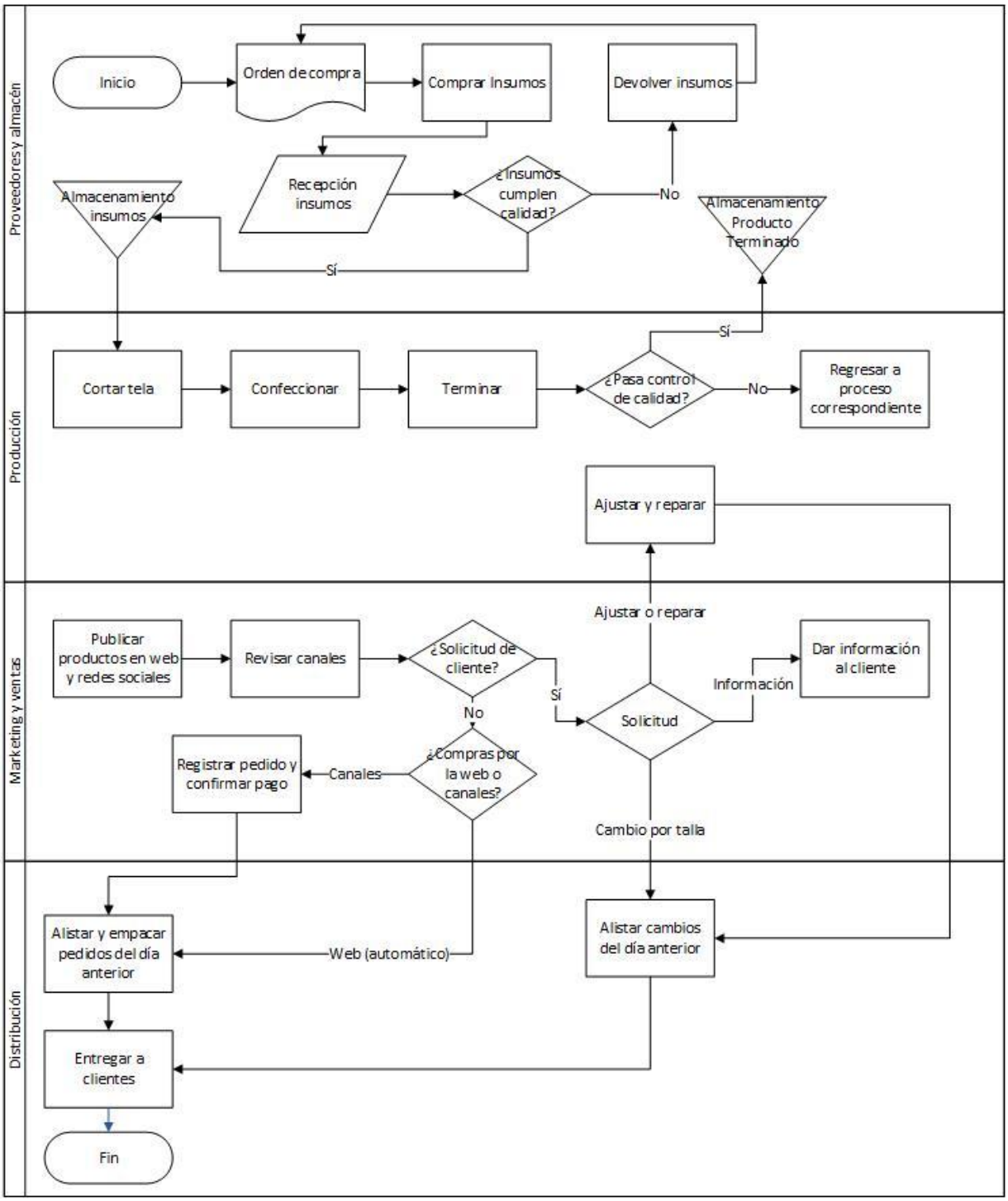
| Campo | Especificación |
|---|---|
| **Composición general** | Tejido plano de microestructura rígida, 100% algodón 146 g/m² ±4% |
| **Composición entretela** | Composición de 100% poliéster |
| **Hilo de confección** | Algodón 100% mercerizado |
| **Hilaza de fileteado** | Composición de 100% poliéster |
| **Botones** | 11 botones de coco natural |
| **Costuras principales** | Pespunte, amarre y filete, doble costura reforzada en hombros |
| **Hiladilla de talla** | Composición de 100% algodón |
| **Marquilla de origen, composición y cuidado** | Composición de 100% nylon |
| **Etiqueta** | Composición de papel semilla germinable |
| **Garantía** | 6 meses por defecto de fábrica, calidad o idoneidad. Excluye: daños derivados de uso incorrecto, accidentes, modificaciones no autorizadas o incumplimiento de las instrucciones de cuidado |
| **Reparación** | 6 meses tras garantía solo en costuras |
| **Adecuación de prenda** | Primer mes según disponibilidad de operaria, limitados a pinzas de entalle o ajuste de costados |

## 6.2. Análisis del proceso

Para determinar las actividades que se llevarán a cabo en pro de cumplir el plan de mercadeo de Kurat, se establece el siguiente diagrama de flujo:

**Tabla 8**

*Diagrama de flujo del proceso*



Este diagrama permite identificar de manera general las necesidades asociadas a cada proceso; no obstante, no proporciona un conocimiento detallado del proceso productivo ni de los tiempos que lo componen. Con ese propósito, se llevó a cabo una observación directa de la fabricación de la camisa prototipo, en la cual se identificaron las operaciones individuales y se calculó el tiempo requerido para la confección de una prenda, obteniendo así un tiempo estimado que contempla suplementos y demoras (Apéndice D). Dicho valor se emplea como una aproximación preliminar, dado que la determinación de un tiempo estándar exige la realización de múltiples mediciones y la aplicación de un análisis formal de métodos y tiempos.

Con el análisis de fabricación se realizó el diagrama de flujo de operaciones (Apéndice E) e identificaron treinta y seis operaciones, divididas en nueve procesos, todos realizados por la misma operaria. Esta estimación se basa en la fabricación de una sola camisa, sin embargo, existen procesos que conviene hacer una única vez para una producción completa semanal o diaria. El proceso de corte permite hacer la producción semanal en un solo día, pues se apilan las telas y la cortadora está diseñada para cortar varias telas, en este caso 62 capas (que pueden ser más). El proceso de planchado final de la prenda se debe realizar al final de la jornada, así se realiza esta operación para toda la producción y se evitan los movimientos continuos de la operaria, además que permite ahorrar energía tanto de la plancha como de la mesa industrial.

Dos operaciones críticas excluidas del diagrama y de la evaluación corresponden a la elaboración de ojales y la colocación de botones, procesos que se optó por tercerizar debido a la elevada inversión en maquinaria, la cual no resulta financieramente viable para el volumen de producción inicial de Kurat. Como consecuencia de esta externalización, al culminar la operación 33 el producto en proceso se almacena temporalmente, integrando en la jornada siguiente los lotes del día previo que retornan con dichos acabados para finalizar su manufactura. Para asegurar la

continuidad del flujo productivo bajo este esquema, es indispensable gestionar el despacho diario de la producción hacia el proveedor externo.

La producción necesaria según el análisis de demanda es de 2930, con la producción mensual de 250, la producción anual el de 3000 unidades, cantidad que cubre la demanda prevista para el primer año. Con este resultado, únicamente es necesaria una operaria para el cumplimiento. Se estima que se despacharán aproximadamente 9 camisas por día, además, el cliente tiene una devolución gratis por talla, la estimación de cuántas devoluciones habrá por talla o garantía no se puede estimar en este estudio, por ello, durante el funcionamiento del negocio se debe analizar este comportamiento para establecer este costo. En principio, se dispondrá de un mensajero 3 horas al día, para las labores de entrega, devolución, transporte de producto en proceso a tercero (botones y ojales) y recogida de producto en proceso.

**Tabla 9**

*Mano de obra requerida*

| Cargo | Salario Neto Mensual | Salario Neto Anual |
|---|---|---|
| **Operaria** | $3,229,414.59 | $38,752,975.08 |
| **Mensajero** | $1,575,696.51 | $18,908,358.14 |

*Nota.* El desglose del salario se puede visualizar en el apéndice D en la pestaña de personal.

En la tabla 9, se detallan los costos netos por concepto de salario, estos incluyen el salario básico, bonificaciones, comisiones y prestaciones sociales. Para la operaria se establece una bonificación de $200,000 por cumplimiento de producción.

## 6.3. Equipos y maquinaria

Para las operaciones necesarias para realizar una prenda se deben comprar máquinas de confección industriales, estas permiten un óptimo desempeño y optimizan los trabajos de los operarios. En la pestaña de Tiempos de Producción del apéndice C, se relacionan las operaciones con las máquinas. De acuerdo con el análisis del proceso, las cantidades necesarias, además de los costos y proveedores se establecen así:

**Tabla 10**

*Máquinas*

| Maquinaria | Cantidad | Precio | Proveedor |
|---|---|---|---|
| **Máquina plana** | 1 | $1,899,000.00 | Máquinas Titus Colombia |
| **Maquina Fileteadora** | 1 | $1,789,000.00 | Máquinas Titus Colombia |
| **Plancha Industrial** | 1 | $604,407.00 | Máquinas Titus Colombia |
| **Cortadora** | 1 | $489,900.00 | Máquinas Titus Colombia |
| **Mesa de planchado industrial** | 1 | $1,781,970.00 | Máquinas Titus Colombia |

*Nota.* Las especificaciones técnicas y medidas se encuentran en la pestaña Activos del apéndice D.

La capacidad de las maquinas depende exclusivamente del operario, ya que no realizan ningún trabajo automático. Por lo tanto, la capacidad de la máquina es la misma capacidad de la operaria, 12 prendas por día.

También se requieren equipos o herramientas para obtener un producto final profesional, estas herramientas permiten mejores acabados o se requieren para detalles indispensables en una prenda, y otros son necesarios para la seguridad de la operaria.

**Tabla 11**

*Herramientas*

| Herramientas | Cantidad | Precio total | Proveedor |
|---|---|---|---|
| **Tijeras** | 2 | $206,666.00 | TRUPER |
| **Pinzas de precisión** | 2 | $31,028.00 | Mercado Libre |
| **Cartabón** | 2 | $3,700.00 | Mil Herrajes |
| **Cortahílos** | 2 | $7,400.00 | Mil Herrajes |
| **Guante de malla de acero** | 1 | $476,900.00 | Sosega |
| **Pinza de telas** | 4 | $90,052.00 | Coser en línea |
| **Pesa industrial** | 1 | $69,900.00 | Máquinas Titus Colombia |
| **Pie présatela compensado** | 10 | $70,000.00 | Máquinas de confección AG |
| **Folder de dobladillo** | 2 | $80,000.00 | Maquinas la 43 |
| **Aguja plana X10** | 10 | $7,000.00 | |
| **Aguja fileteadoraX10** | 10 | $17,000.00 | |

*Nota.* Las especificaciones técnicas se encuentran en la pestaña Activos del apéndice D.

También, son necesario muebles y enseres que faciliten el proceso de fabricación, permitan el almacén del producto terminado y en proceso, o brinden comodidad a la operaria. Estos son:

**Tabla 12**

*Muebles y enseres*

| Muebles y enseres | Cantidad | Precio | Proveedor |
|---|---|---|---|
| **Mesa de corte** | 1 | $969,900.00 | Máquinas Titus Colombia |
| **Portarollos de tela** | 1 | $600,000.00 | - |
| **Estantería** | 2 | $978,000.00 | Industrias Cruz |
| **Silla** | 1 | $755,000.00 | Industrias Cruz |

*Nota.* Las especificaciones técnicas y medidas se encuentran en la pestaña Activos del apéndice D.

El portarrollos de tela es una estructura de metal que permite mantener estable el rollo de tela al momento de sacarla para corte, facilitando el tendido y posterior trazado y cortado. Esta estructura no se encuentra en el mercado, debe mandarse a hacer, es sencilla de fabricar, cualquier herrería podría hacerla.

## 6.4. Instalaciones

### *6.4.1. Ubicación*

Kurat opera bajo un modelo exclusivamente en línea, por lo que la instalación no cumple una función comercial de cara al público, sino operativa. En consecuencia, la localización se decide de acuerdo con la cobertura logística del mercado objetivo y el costo de la operación.

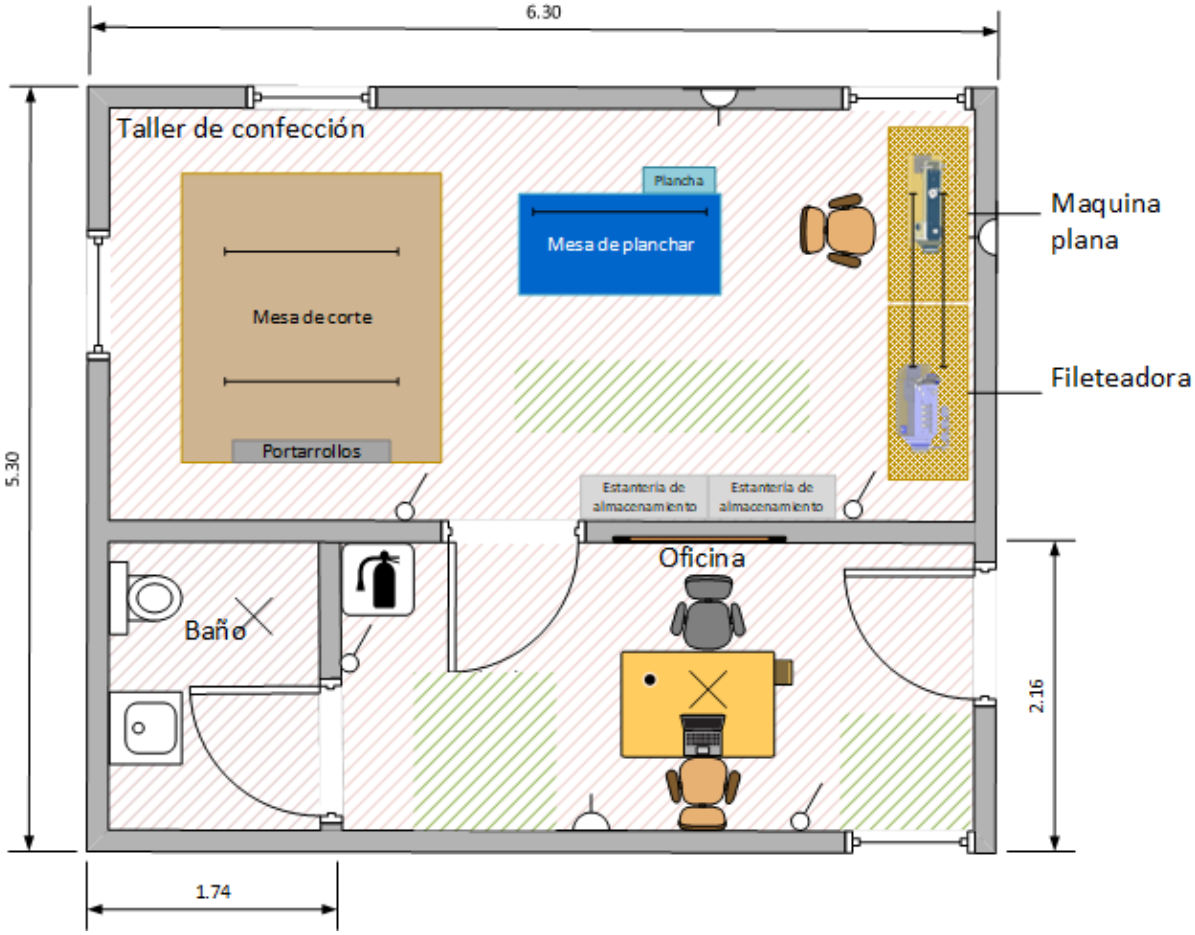
Según el análisis de mercado, más del 50% del mercado objetivo están fuera del casco urbano de Bucaramanga. Por lo anterior se necesita una operación que pueda despachar de forma ágil y económica a los cuatro municipios.

Floridablanca se selecciona como municipio donde se localizará Kurat porque es el segundo municipio del AMB con mayor población objetivo (23.2%) y limita directamente con Bucaramanga, lo que le da una posición central frente a los cuatro municipios y reduce la distancia promedio de la mensajería agrupada; ofrece conectividad vial con Bucaramanga, Girón y Piedecuesta, y los costos de arriendo son relativamente menores a los de Bucaramanga.

### *6.4.2. Layout*

**Figura 18**

*Layout centro de operación Kurat*




Para estimar las proporciones mínimas del espacio necesario para llevar a cabo la marca Kurat, se realizó un layout, teniendo en cuenta las dimensiones de las máquinas y muebles necesarios, las operaciones, y no solo los procesos productivos sino también de ventas.

### *6.4.3. Arriendos y servicios*

Es necesario minimizar los costos de la operación, por ello se debe realizar una búsqueda de un espacio que no sea muy costoso. Existen barrios estrato 2 o 3 que tienen locales en el que el uso del suelo está permitido para taller de confección pequeño como Kurat, permitiendo la reducción es costos de servicios públicos y arriendos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece un aproximado de 2.000.000 para concepto de arriendo. Sin embargo, se debe tener en cuenta los costos de las adecuaciones necesarias, de manera superficial se establece los siguientes costos, partiendo del hecho que los locales tienen baños e instalaciones eléctricas. Se estima, además, un gasto en servicios por $213,341.52 (apéndice D).

**Tabla 13**

*Adecuaciones*

| Ítem | Cantidad | Precio unitario | Valor total |
|---|---|---|---|
| **Divisiones** | 6 | $120,000.00 | $720,000.00 |
| **Puertas** | 1 | $400,000.00 | $400,000.00 |
| **Puntos eléctricos** | 6 | $75,000.00 | $450,000.00 |
| **Luminarias** | 5 | $50,000.00 | $250,000.00 |
| **Circuito 220 V** | 1 | $600,000.00 | $600,000.00 |

## 6.5. Abastecimiento

### *6.5.1. Materia prima directa*

Dada la naturalidad del concepto de la marca en cuanto a sostenibilidad, la materia prima principal (la tela) debe alinearse con dicho criterio, entre la oferta de telas sostenibles se encuentran gran variedad de fibras naturales como algodón orgánico, lino, tencel, bambú orgánico, cáñamo, etc.

También se relaciona lo sostenible con lo reciclado, como lo es el poliéster reciclado, sin embargo, según el informe de Changing Markets Foundation (2025) denuncia que el poliéster reciclado desprende un 55% más de microfibras que el virgen, liberando partículas más pequeñas y de mayor riesgo ambiental y sanitario. La industria utiliza esta práctica como greenwashing para aparentar sostenibilidad mientras continúa aumentando la producción global de botellas de plástico.

En virtud de lo anterior y dentro del alcance de este proyecto, la adquisición de textiles para la confección de prendas sostenibles resulta una labor compleja, principalmente por la carencia en el mercado colombiano de proveedores de fibras orgánicas específicas para tejidos planos. Tras evaluar las certificaciones GOTS y OEKO-TEX, estándares predominantes para el algodón orgánico, se constató la inexistencia de empresas nacionales que las ostenten. Respecto al Estándar OEKO-TEX, el cual garantiza la ausencia de sustancias químicas nocivas, si bien proveedores como Lafayette cuentan con él, su catálogo carece de referencias y composiciones textiles afines a los requerimientos técnicos del proyecto. Asimismo, aunque en el país existen sellos de sostenibilidad otorgados por el ICONTEC, no se identificaron proveedores que ofrezcan los insumos pertinentes bajo esta normativa.

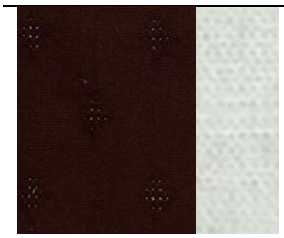
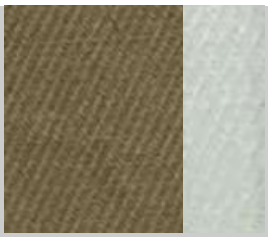
Se evaluó la viabilidad de la importación; no obstante, con la información disponible, la adquisición de algodón orgánico (la fibra de este tipo más prevalente) resulta financieramente inviable debido a su elevado costo base, al cual deben sumarse los gastos logísticos y arancelarios. Para futuras investigaciones, se sugiere realizar una búsqueda exhaustiva de proveedores en naciones productoras como Brasil, Turquía e India. Si bien en el presente plan se ejecutó una indagación preliminar en plataformas digitales, los resultados no fueron favorables a causa de barreras idiomáticas, catálogos de acceso restringido, limitada trazabilidad en la cadena de suministro y los altos costos de los distribuidores con mayor respaldo.

Ante este escenario, se optó por flexibilizar los criterios de certificación de los proveedores, adoptando la *Better Cotton Initiative* (BCI), una iniciativa global que promueve estándares superiores en el cultivo y las prácticas agrícolas del algodón. A nivel nacional, únicamente la empresa Fabricato forma parte de esta red, destacando adicionalmente por ostentar el Estándar OEKO-TEX, así como las certificaciones ICONTEC de huella hídrica y de carbono.

**Tabla 14**

*Telas Fabricato*

| | |
|---|---|
|  | Tela VARANASI<br>tejido plano drill rígido<br>100% algodón<br>Ancho total: 141cm ±2%<br>Peso: 120 g/m2 ±4%<br>Precio: $21.000 m2<br>Estimación de garantía 6 meses por defectos de fábrica o calidad |
|  | Tela Dakar<br>Tejido plano drill rígido, Acabado terciopelo<br>100% algodón<br>Ancho total: 169cm ±2%<br>Peso: 153 g/m2 ±4%<br>Precio: $30.000m2<br>Estimación de garantía 12 meses por defectos de fábrica o calidad |

| | |
|---|---|
|  | Tela Bombay<br>Tejido plano microestructura rígida<br>100% algodón<br>Ancho total: 157cm ±2%<br>Peso: 146 g/m2 ±4%<br>Precio: $26.000m2<br>Estimación de garantía 9 meses por defectos de fábrica o calidad |
|  | Tela Zafiro<br>Tejido plano microestructura rígida<br>100% algodón<br>Ancho total: 168 cm ±2%<br>Peso: 127 g/m2 ±4%<br>Precio: $23.000m2<br>Estimación de garantía 6 meses por defectos de fábrica o calidad |

La disponibilidad intermitente de estos textiles exige una comunicación constante con el proveedor para programar su fabricación bajo pedido o gestionar estratégicamente los inventarios. Para el presente análisis se seleccionó el tejido Bombay, elección fundamentada en su gramaje ligero (idóneo para las condiciones climáticas de la región) y su precio competitivo.

Por otra parte, dado que el proveedor se ubica en el municipio de Bello, Antioquia, es imperativo incorporar los costos logísticos al presupuesto; de acuerdo con la cotización del servicio de transporte, el flete requerido para abastecer un volumen de producción correspondiente a seis meses asciende a $820.853.

A continuación, se presenta la tabla de materia prima directa, y su precio por unidad de producto terminado.

**Tabla 15**

*Materia prima directa*

| Insumo | Cantidad por unidad | Precio por unidad de PP | Proveedor |
|---|---|---|---|
| **Tela** | **1.23 m** | **$33,280.00** | **Fabricato** |
| **Botón de coco** | **11 unidades** | **$5,256.00** | **Induboton** |

El proveedor Induboton fue escogido ya que cuenta con certificado ESTANDAR OEKO TEX y ofrece botos hechos con fibras naturales.

### *6.5.2. Materia prima indirecta*

**Tabla 16**

*Materia prima indirecta*

| Insumo | Cantidad por unidad | Precio por unidad de PP | Proveedor |
|---|---|---|---|
| **Entretela** | 14% m2 | $770.00 | Casa textil |
| **Hilo de algodón** | 52 m | $2,251.29 | La mina |
| **Hilaza** | 54 m | $43.20 | La mina |
| **Hiladillo** | 1 | $113.05 | La Rincomarquilla |
| **Marquilla** | 1 | $67.83 | La Rincomarquilla |
| **Etiqueta germinable** | 1 | $7,450.00 | Eco Regalos |
| **Bolsa germinable** | 1 | $2,200.00 | Eco Regalos |

Aunque el propósito es preservar una identidad sostenible, resulta imperativo evaluar la viabilidad financiera de ciertos costos del producto. Insumos como las etiquetas y bolsas germinables, pese a su carácter innovador y ecológico, representan un gasto elevado; no obstante, serán contemplados en este análisis. Por otra parte, no se identificaron alternativas sostenibles para la hilaza, la entretela y la marquilla. Estos materiales se adquirirán mediante proveedores con cobertura digital nacional que ofrecen envíos gratuitos al superar un monto mínimo de compra; dada la escala comercial de Kurat, se prevé alcanzar dichos umbrales, mitigando así los gastos logísticos.

## 6.6. Análisis de capacidad

La capacidad mensual instalada del taller se determina a través del tiempo estimado que toma la operaria en producir una camisa, este análisis se puede ver en el Apéndice D:

**Tabla 17**

*Capacidad instalada*

| Capacidad | Producción |
|---|---|
| **Diaria** | 12 |
| **Semanal** | 62 |
| **Mensual** | 250 |

La proyección de demanda anual asciende a 2.930 unidades, equivalentes a 244 mensuales que definen la capacidad requerida. Si bien la brecha es de apenas seis prendas, la operaria actual podría subsanarlo mediante horas extraordinarias que incrementen sustancialmente el rendimiento. De resultar insuficiente, la contratación de personal adicional duplicaría la producción, pero exigiría la adquisición de otra máquina plana, por lo que se requiere un análisis riguroso para determinar la alternativa más viable.

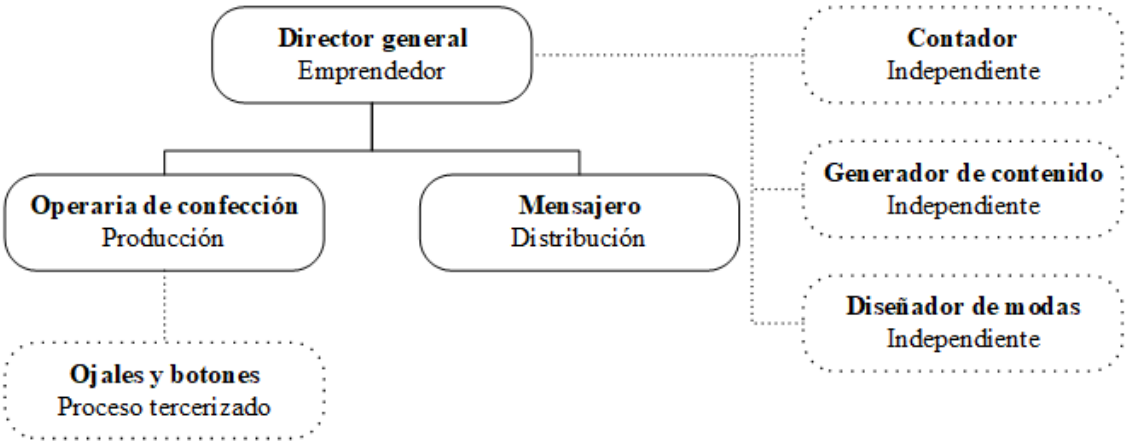
Con estos datos se calcula la capacidad utilizada que es de 97.6%.

# 7. Análisis organizativo

## 7.1. Organización

**Figura 19**

*Organigrama de Kurat*




*Nota.* Los cargos con líneas punteadas representan los servicios que se contratan, estos no hacen parte de la nómina.

## 7.2. Definición de los cargos

- **Director general:** Asume de forma centralizada la dirección estratégica, la dirección creativa, la dirección operativa, la dirección del marketing, la comercialización, la dirección logística, las compras y la administración.
- **Operaria de confección:** Se encarga de las 36 operaciones de fabricación, el corte, los acabados, y el servicio de ajuste y reparación de las prendas.

- **Mensajero:** Cargo logístico de medio tiempo (3 horas diarias, de lunes a viernes). Además de realizar entregas, se encarga de recoger devoluciones de clientes y transporta los productos en proceso del taller al servicio tercerizado y viceversa.
- **Contador:** Prestador de servicios externo enfocado en la contabilidad, la nómina y las obligaciones tributarias.
- **Generador de contenido:** Prestador de servicios externo encargado de la creación de contenidos para redes sociales.
- **Diseñador de modas:** Prestador de servicios externo encargado de crear los diseños, su patronaje y las especificaciones para la confección.

Los perfiles de los cargos se pueden encontrar en el apéndice F.

## 7.3. Empleados

De acuerdo con el análisis técnico, se necesita una operaria, un mensajero y un director para llevar a cabo la operación. Además, el director tendrá apoyo de contabilidad, marketing y diseño mediante contratación de servicios.

### *7.3.1. Mecanismos de reclutamiento y selección*

*7.3.1.1.* ***Reclutamiento.*** Se priorizan canales gratuitos y locales:

- Referidos y red de contactos, sobre todo para la operaria. En confección las buenas operarias suelen conseguirse por recomendación.
- SENA y la Agencia Pública de Empleo, que son gratuitos y concentran personal con formación en confección y en logística.
- Grupos locales de empleo en Facebook y WhatsApp del área metropolitana.

- Portales como Computrabajo o elempleo, útiles sobre todo para el mensajero.

**7.3.1.2.** ***Selección.*** La selección se realiza así:

- Preselección de hojas de vida contra los requisitos del cargo.
- Entrevista con el director (experiencia, conocimientos, disponibilidad, expectativa salarial).
- Pruebas técnicas. Para la operaria, confeccionar una prenda muestra que permita verificar calidad, tiempos y manejo de máquinas; para el mensajero, verificar licencia y documentos de la moto y una prueba de ruta.
- Verificación de referencias laborales.
- Examen médico ocupacional de ingreso, que además es obligatorio dentro del SG-SST.

### *7.3.2. Tipos de contrato*

**Tabla 18**

*Tipo de contrato según cargo/objeto*

| Cargo/Objeto | Contrato |
|---|---|
| **Director General** | Contrato laboral a término indefinido. |
| **Operaria de Confección** | Contrato laboral a término fijo. |
| **Mensajero** | Contrato laboral a tiempo parcial. |
| **Contador** | Contrato de prestación de servicios. |
| **Generador de Contenido** | Contrato de prestación de servicios. |
| **Diseñador de Modas** | Contrato de prestación de servicios. |

### 7.4. Costos de personal y servicios

A continuación, se describen los costos de personal y de servicios, los detalles del salario neto se pueden visualizar en el apéndice D, en la pestaña de personal:

**Tabla 19**

*Costos de personal*

| Cargo/Objeto | Salario básico/Honorarios (mensuales) | Salario neto | Total anual |
|---|---|---|---|
| **Director general** | $3,700,000.00 | $6,004,213.33 | $72,050,560.00 |
| **Operaria** | $1,750,905.00 | $3,229,414.59 | $38,752,975.08 |
| **Mensajero** | $625,323.21 | $1,575,696.51 | $18,908,358.14 |
| **Diseñador** | - | - | $2,000,000.00 |
| **Contador** | $450,000.00 | - | $5,400,000.00 |
| **Generador de contenido** | $800,000.00 | - | $9,600,000.00 |

## 8. Análisis legal

### 8.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Actividad Principal: 4791 (Comercio al por menor realizado a través de internet o televisión).

Actividad Secundaria: 1410 (Confección de prendas de vestir).

## 8.2. Constitución legal de la empresa

Se selecciona la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) unipersonal como personalidad jurídica de Kurat. La SAS, regulada por la Ley 1258 de 2008, puede constituirse con un único accionista mediante documento privado, no exige capital mínimo, limita la responsabilidad del socio al valor de sus aportes y ofrece gran flexibilidad en su objeto, administración y término de duración. Kurat es una persona jurídica de naturaleza comercial, de tamaño microempresa, y por sus niveles de activos e ingresos proyectados no está obligada a tener revisor fiscal, ya que no supera los topes del parágrafo 2 del artículo 28 de la Ley 1258 (activos brutos de 5.000 SMMLV o ingresos brutos de 3.000 SMMLV a 31 de diciembre del año anterior).

## 8.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales

### *8.3.1. Implicaciones tributarias*

Como persona jurídica, Kurat es sujeto de las obligaciones tributarias nacionales y municipales que se resumen a continuación. Las cifras se expresan en la Unidad de Valor Tributario (UVT), fijada por la DIAN en $52.374 para 2026 (Resolución 000238 de 2025).

**Tabla 20**

*Obligaciones tributarias en el régimen ordinario.*

| Tributo | Descripción |
|---|---|
| **Impuesto de renta** | Tarifa general del 35 % sobre la renta líquida. Declaración anual. |
| **IVA** | Las confecciones están gravadas a la tarifa general del 19 %. Kurat es responsable de IVA, lo cobra en cada venta, lo declara y descuenta el IVA de sus insumos. |

| Tributo | Descripción |
|---|---|
| **ICA, avisos y tableros** | Impuesto municipal de Floridablanca liquidado sobre los ingresos según la tarifa por mil del acuerdo municipal para actividad industrial y comercial. Para las actividades 4791 no paga, y 1410 paga 2 por mil. |
| **Retención en la fuente** | Kurat actúa como agente retenedor sobre algunos proveedores. En pagos laborales ninguno supera 95 UVT de salario. |
| **Facturación electrónica** | Es obligatoria, se puede usar el sistema gratuito de la DIAN o un proveedor autorizado. |

Se debe evaluar la inscripción en el Régimen Simple de Tributación (RST o SIMPLE, artículos 903 a 916 del Estatuto Tributario). Los ingresos brutos proyectados están muy por debajo del tope de 100.000 UVT ($5.237.400.000 en 2026). El SIMPLE unifica en una sola tarifa el impuesto de renta y el ICA (con avisos y tableros), no practican retención en la fuente sobre los ingresos y otorga un descuento del 0,5 % por los pagos recibidos electrónicamente. La actividad de confección y comercio corresponde al Grupo 2; con ventas anuales estimadas alrededor de 9.000 a 9.300 UVT, la tarifa aplicable se ubica en el tramo de 6.000 a 15.000 UVT, es decir 2,8 % sobre el ingreso bruto. La desventaja es que la tarifa se calcula sobre las ventas sin descontar costos, por lo que su conveniencia depende del margen real; además, en el Grupo 2 el SIMPLE no exonera del IVA, que se sigue cobrando.

### *8.3.2. Implicaciones comerciales*

- **Registro mercantil:** la SAS nace con la inscripción del documento de constitución en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que asigna la matrícula mercantil y expide el certificado de existencia y representación legal. Queda inscrita en el RUES.

- **Beneficio para jóvenes emprendedores**: bajo el marco de la Ley 1780 de 2016 y la Ley 2069 de 2020 de emprendimiento, los emprendedores entre 18 y 35 años acceden a matrícula mercantil a costo cero y a la exención del pago de la renovación del primer año. El beneficio cobija a las personas jurídicas cuando más del 50 % de los accionistas cumplen la edad y la empresa no supera 50 empleados ni 5.000 SMMLV en activos; Kurat cumple estas condiciones.
- **Registro de marca:** se debe registrar la marca "Kurat" ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en la clase 25 de la Clasificación de Niza (prendas de vestir), para proteger el activo intangible central de la propuesta de valor.
- **Contratos mercantiles:** acuerdos de suministro con proveedores, en especial con Fabricato, para garantizar el flujo de la materia prima principal.

### *8.3.3. Implicaciones laborales*

La formalización laboral respalda el discurso de responsabilidad social de la marca y con el alto nivel de informalidad del AMB señalado en el análisis de mercado. Se establecen dos cargos subordinados, una operaria de confección y un mensajero. Las obligaciones del empleador son:

- **Contrato de trabajo escrito**. Se sugiere término fijo (por ejemplo, un año, renovable) durante la etapa inicial por la incertidumbre de demanda; para el mensajero conviene un contrato a tiempo parcial que preserve la formalidad.
- **Seguridad social:** afiliación a salud (EPS), pensión, riesgos laborales y caja de compensación familiar, con pago mensual por PILA.
- **Prestaciones sociales:** cesantías, intereses a las cesantías, prima de servicios y vacaciones.

- **Aportes parafiscales y exoneración:** como persona jurídica (SAS), Kurat está exonerada de los aportes de SENA, ICBF y del componente de salud del empleador respecto de los trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV (artículo 114-1 del Estatuto Tributario, Ley 1607 de 2012).

## 8.4. Participación del capital de los socios

Al constituirse como SAS unipersonal, el 100 % del capital suscrito y pagado corresponde a Sergio Daniel Borja Rodríguez, quien es por tanto titular del 100 % de las acciones y del 100 % del derecho sobre las utilidades. La estructura de la SAS permite, cuando el proyecto lo requiera, incorporar nuevos accionistas o rondas de capital mediante la emisión de acciones, ajustando los porcentajes de participación y de reparto de utilidades sin necesidad de transformar la sociedad. El monto del capital inicial y su forma de pago se definen en el estudio financiero.

**Tabla 21**

*Participación del capital*

| Socio | Participación | Derecho sobre utilidades |
|---|---|---|
| **Sergio Daniel Borja Rodríguez** | 100 % | 100 % |

## 8.5. Trámites y permisos para la puesta en marcha

| Trámite | Entidad | Observación |
|---|---|---|
| **Documento de constitución de la SAS y matrícula mercantil** | Cámara de Comercio de Bucaramanga | Asigna el NIT provisional y el certificado de existencia. Aplica exención por joven emprendedor. |

| Trámite | Entidad | Observación |
|---|---|---|
| **Inscripción en el RUT y NIT definitivo** | DIAN | Define responsabilidades tributarias (IVA, renta o RST). Trámite virtual. |
| **Habilitación de facturación electrónica** | DIAN | Requisito para facturar; sistema gratuito disponible. |
| **Registro de marca "Kurat" (clase 25)** | SIC | Protege la marca. |
| **Concepto de uso de suelo** | Planeación municipal de Floridablanca | Verifica que el local permita taller de confección pequeño. |
| **Concepto técnico de seguridad humana** | Cuerpo de Bomberos | Certifica condiciones de seguridad del establecimiento. |
| **Afiliación a seguridad social (PILA)** | EPS, fondo de pensiones, ARL, caja de compensación | Para la operaria y el mensajero. |
| **Registro y pago de ICA** | Secretaría de Hacienda de Floridablanca | Si se opta por RST, el ICA queda integrado en la tarifa unificada. |

## 9. Análisis de responsabilidad ambiental y social

La sostenibilidad constituye el eje articulador de la propuesta de valor de Kurat, razón por la cual la marca debe asumir un compromiso riguroso y transparente en el reconocimiento de sus impactos, en plena coherencia con la postura crítica frente al greenwashing que transversaliza el conjunto del plan. En este marco, el presente capítulo identifica los residuos, las emisiones y los elementos contaminantes derivados de la operación, así como las acciones orientadas a su minimización; de igual manera, examina los efectos sociales (tanto positivos como negativos) que genera la actividad empresarial, junto con las medidas específicas dispuestas para contrarrestar estos últimos.

## 9.1. Análisis de responsabilidad ambiental

### *9.1.1. Tipos de residuos, emisiones o elementos contaminantes*

El modelo de Kurat concentra su operación en corte, confección, planchado y despacho; compra la tela ya terminada y terceriza ojales y botones, de modo que no realiza procesos húmedos de teñido ni acabado. Por eso su huella directa es baja y su consumo de agua se limita al uso sanitario. El impacto hídrico y químico intensivo ocurre aguas arriba, en la producción de la tela por el proveedor. Los residuos, emisiones y elementos contaminantes se clasifican así:

**Tabla 22**

*Residuos, emisiones y elementos contaminantes de la operación*

| Tipo | Descripción |
|---|---|
| **Residuos textiles** | Retazos y sobrantes del proceso de corte, sobrantes de hilo e hilaza; prendas defectuosas. |
| **Residuos de insumos y empaques** | Empaques de proveedores (cartón, plástico, conos y tubos), residuos de papel de oficina. |
| **Residuos peligrosos** | Agujas rotas y elementos cortopunzantes que requieren manejo y disposición especial. |
| **Consumo de energía** | Máquina plana, fileteadora, plancha y mesa de planchado industrial e iluminación; el planchado es el mayor consumidor de energía. |
| **Emisiones indirectas (transporte)** | Emisiones de la mensajería local dentro del AMB y de los envíos nacionales, y las emisiones aguas arriba de la producción y transporte de la tela. |
| **Consumo de agua** | Solo de uso sanitario, no hay procesos húmedos en el taller. |

### *9.1.2. Acciones para minimizar los efectos ambientales negativos*

- Optimización del corte. Trazado y anidado eficiente de moldes para reducir el desperdicio de tela, principal residuo del taller; el corte apilado ya previsto mejora el aprovechamiento.
- Separación en la fuente y gestor autorizado. Separar residuos según el código de colores (Resolución 2184 de 2019) y entregar los residuos textiles a un gestor o convenio de aprovechamiento; disponer los cortopunzantes con un gestor especializado.
- Empaque de bajo impacto. Uso de etiqueta y bolsa de papel de semilla germinable y empaque minimalista, reduciendo el plástico, tal como se definió en el producto.
- Eficiencia energética. Planchado agrupado al final de la jornada para ahorrar energía, iluminación LED y apagado de equipos en inactividad.
- Mensajería agrupada. Entregas consolidadas dentro del AMB, que reducen tanto emisiones como costos de transporte.
- Proveedores con criterios verificables. Selección de proveedores con certificaciones de tercero (Fabricato: OEKO-TEX, Better Cotton, huella hídrica y de carbono de ICONTEC; Induboton, botones de coco con OEKO-TEX), lo que reduce la huella aguas arriba y sostiene la trazabilidad a nombre propio mediante el código QR de la etiqueta.
- Producción controlada. Lotes ajustados a la demanda y catálogo dinámico para evitar sobreproducción e inventario muerto, en línea con el posicionamiento de comprar menos pero mejor.

## 9.2. Análisis de responsabilidad social

### *9.2.1. Impactos sociales positivos y negativos*

#### *9.2.1.1. Impactos positivos:*

- Empleo formal con contrato, prestaciones y seguridad social.
- Posibilidad de vincular mujer cabeza de familia en la operaria, favoreciendo la equidad y la economía familiar.
- Educación al consumidor sobre ciclo de vida y consumo consciente.
- Demanda a talleres y oficios locales
- Representación de nuevas masculinidades e identidades en la narrativa de marca.

#### *9.2.1.2. Impactos negativos:*

- Impacto de empleo limitado en la etapa inicial (dos personas).
- Dependencia de una sola operaria con riesgo de continuidad y de sobrecarga.
- Modelo 100 % en línea que puede excluir a segmentos con baja competencia o acceso digital.
- Precio medio-alto que limita el acceso de estratos bajos, aunque no sean el público objetivo.

#### *9.2.1.3. Acciones para minimizar los impactos negativos*

- **Trabajo digno:** Contratos formales, remuneración por encima del mínimo, afiliación plena a seguridad social y metas de producción razonables con horas extra pagadas, para que la bonificación por cumplimiento no derive en sobrecarga.

- **Continuidad operativa:** Documentar los procesos y prever la contratación de una segunda operaria cuando la demanda supere la capacidad instalada, tal como contempla el análisis de capacidad.
- **Cadena responsable:** Seleccionar y hacer seguimiento a proveedores y terceros con criterios laborales y de sostenibilidad; la trazabilidad a nombre propio mediante QR que verifica y comunica condiciones dignas en el taller.
- **Cercanía frente a la brecha digital:** Los canales de contacto (WhatsApp, ferias presenciales, prueba de la prenda y servicio de ajuste dentro del AMB) mitigan parcialmente el carácter exclusivamente digital del canal.

# 10. Análisis financiero

El análisis financiero de Kurat se construyó bajo el supuesto de precios constantes (sin inflación) y un horizonte de evaluación de cinco años, tomando como referencia el escenario más probable y contrastándolo posteriormente con un escenario pesimista y uno optimista. Los detalles del análisis se pueden visualizar en el apéndice G.

## 10.1. Balance inicial

### *10.1.1. Inversión inicial*

La puesta en marcha de Kurat requiere una inversión total de $118.841.169, distribuida en tres componentes. La inversión fija ($26.270.516) corresponde a la maquinaria, muebles, equipos de cómputo y herramientas necesarios para la operación de confección, más las adecuaciones del local. La inversión diferida ($183.100) cubre los gastos de constitución legal, registro de marca y

registro de libros. El componente de mayor peso es el capital de trabajo ($92.387.553), calculado como tres meses de cobertura de los costos y gastos operativos en efectivo del primer año; esto garantiza que la empresa pueda financiar su ciclo mientras las ventas se consolidan.

**Tabla 23**

*Inversión inicial necesaria*

| Componente | Valor | Participación |
|---|---|---|
| **Inversión fija** | $26,270,516 | 22.1% |
| **Inversión diferida** | $183,100 | 0.15% |
| **Capital de trabajo (3 meses)** | $92,387,553 | 77.74% |
| **Inversión total** | **118.841.169** | **100.0%** |

### *10.1.2. Fuente de financiación*

La inversión se financia combinando recursos propios y deuda bancaria. El socio aporta $68.841.169 (57,93 %) y el 42.07 % restante ($50.000.000) se obtiene mediante un crédito bancario. El crédito se pactó a una tasa efectiva anual del 19 % (1,46 % mensual), correspondiente a una tasa del mercado para este tipo de financiamiento a empresas nuevas, con un plazo de 48 meses y una cuota fija mensual de $1.456.291. Bajo este esquema, la obligación financiera se extingue por completo al finalizar el cuarto año, liberando a partir de entonces el flujo destinado al servicio de la deuda. Sin embargo, se espera participar en el Fondo Emprender del SENA, pues el emprendedor cumple con los criterios necesarios; este fondo tiene una tasa de interés de 0% y crédito condonable.

**Tabla 24**

*Fuentes de financiación*

| Fuente | Valor | Participación |
|---|---|---|
| **Aporte del socio** | $68,841,169 | 57.9% |
| **Crédito bancario** | $50,000,000 | 42.1% |
| **Total** | **$118,841,169** | **100.0%** |

## 10.2. Estados financieros

### *10.2.1. Proyección del estado de resultado*

Los ingresos operacionales pasan de $483.450.000 en el año 1 a $495.825.000 a partir del año 2, momento en el que se alcanza el tope de producción. Por lo anterior, la estructura de costos sostiene un margen bruto cercano al 51 % durante todos los periodos, mientras que la utilidad operacional (EBIT) se ubica entre el 22,8 % y el 23,9 % de las ventas. Tras descontar gastos financieros, el gravamen a los movimientos financieros (4x1000) y el impuesto de renta (35 %), la utilidad neta crece de $65.085.089 en el año 1 a $75.713.637 en el año 5, con un margen neto que mejora del 13,5 % al 15,3 % a medida que se reduce la carga de intereses.

**Tabla 25**

*Estado de resultados proyectado*

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ingresos operacionales** | $483,450,000 | $495,825,000 | $495,825,000 | $495,825,000 | $495,825,000 |
| **Utilidad bruta** | $246,519,526 | $254,894,689 | $254,894,689 | $254,894,689 | $254,894,689 |

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Utilidad operacional (EBIT)** | $110,090,656 | $118,465,819 | $118,465,819 | $118,465,819 | $118,465,819 |
| **Utilidad antes de impuestos** | $100,130,907 | $110,251,984 | $112,388,526 | $114,931,012 | $116,482,519 |
| **Utilidad neta** | $65,085,089 | $71,663,789 | $73,052,542 | $74,705,158 | $75,713,637 |
| **Margen neto** | 13.5% | 14.5% | 14.7% | 15.1% | 15.3% |

Aunque el modelo contempla un crecimiento anual de ventas del 5 %, este crecimiento no alcanza a reflejarse por completo en las proyecciones debido a un límite en la capacidad de producción. Con la planta actual con una única operaria, la capacidad máxima es de 3.005 unidades al año, cifra que se alcanza ya en el año 2. Por eso, aunque la demanda proyectada seguiría creciendo, los ingresos se estabilizan en $495.825.000 anuales y el potencial de expansión queda contenido.

Esta restricción se resuelve fácilmente contratando una segunda operaria y adquiriendo una máquina plana adicional, inversión de bajo monto frente al tamaño del proyecto. Sin embargo, hacerlo prácticamente duplicaría la capacidad instalada (a cerca de 6.000 unidades anuales), muy por encima de la demanda esperada en el corto plazo, lo que generaría una importante capacidad ociosa. Por esta razón, la ampliación se plantea como una decisión a activar cuando la demanda lo justifique, y no como parte de la inversión inicial.

### *10.2.2. Proyección del flujo de caja*

#### *10.2.2.1. Flujo mensual del primer año*

El primer año se modeló mes a mes para verificar que la operación no presente déficits de liquidez en su etapa inicial. Con ventas de aproximadamente 244 unidades mensuales, la empresa genera un flujo neto positivo y estable de alrededor de $7.529.390 cada mes, de modo que el saldo

de caja crece de forma sostenida desde el primer mes sin requerir financiación adicional. Partiendo del capital de trabajo inicial ($92.387.553), el saldo de caja cierra diciembre por encima de los $186 millones.

#### *10.2.2.2. Flujo de caja anual*

A nivel anual, el flujo de caja libre es de $111.819.508 en el año 1 y se estabiliza entre $80 y $85 millones en los años siguientes. El saldo de caja acumulado crece de $92.387.553 hasta $461.689.910 al cierre del año 5, evidenciando una alta capacidad de generación de efectivo.

**Tabla 26**

*Flujo de caja proyectado*

| Flujo de caja | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Flujo de caja libre** | -$118,841,169 | $111,819,508 | $85,099,353 | $81,556,976 | $80,809,187 | $79,919,317 |
| **Saldo final de caja** | $92,387,553 | $186,731,565 | $254,355,422 | $318,436,903 | $381,770,593 | $461,689,910 |

## 10.3. Balance general proyectado

El activo total crece de $118.841.169 (año 0) a $469.830.266 (año 5), impulsado principalmente por la acumulación de caja, mientras el activo fijo neto disminuye por efecto de la depreciación. En el pasivo, la obligación financiera se reduce progresivamente hasta desaparecer en el año 4, quedando únicamente los impuestos por pagar. Como resultado, el patrimonio se multiplica de $68.841.169 a $429.061.385, gracias a la retención de utilidades y la constitución de la reserva legal.

**Tabla 27**

*Balance general proyectado*

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Activo total** | $118,841,169 | $209,522,529 | $273,483,734 | $333,902,563 | $393,573,601 | $469,830,266 |
| **Pasivo total** | $50,000,000 | $75,596,270 | $67,893,687 | $55,259,973 | $40,225,854 | $40,768,882 |
| **Patrimonio total** | $68,841,169 | $133,926,258 | $205,590,048 | $278,642,590 | $353,347,747 | $429,061,385 |

## 10.4. Indicadores financieros

La evaluación financiera se ejecutó empleando una tasa de oportunidad (TIO) del 17,61 %, la cual se determinó mediante la ponderación del costo de la deuda después de impuestos y el costo del patrimonio. El proyecto genera un Valor Presente Neto (VPN) de $165.655.626, junto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 76,23 %) y una TIR modificada del 40,04 %.

### *10.4.1. Periodo de recuperación de la inversión (PRI).*

El capital invertido se recupera en un lapso de 1 año y 1 mes debido a la solidez del flujo de caja generado durante el primer año de operación. En el escenario optimista, la recuperación se materializa dentro del primer año (aproximadamente a los 12 meses), mientras que en el pesimista se extiende hasta los 3 años y 1 mes.

### *10.4.2. Rentabilidad sobre la inversión (ROI).*

El ROI promedio anual se sitúa en un 60,62 % para el escenario más probable, alcanzando un ROI acumulado del 303,11 % al cabo de cinco años. Al evaluar los escenarios alternativos, en

el pesimista el ROI promedio desciende al 27,84 %, en tanto que en el optimista se eleva hasta un 62,81 %.

Incluso al someter el modelo al escenario pesimista, el proyecto logra mantener un VPN positivo de $20.198.390 y una TIR del 24,04 %, conservándose por encima de la TIO. Y es importante resalta que se está subestimando el comportamiento financiero del negocio, debido al límite de fabricación.

# 11. Análisis estratégico

## 11.1. Descripción de la empresa

Kurat es una empresa de moda masculina sostenible que opera bajo un modelo de comercio electrónico directo al consumidor en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), e integra en una sola estructura los procesos de diseño, producción y comercialización de prendas de vestir. Se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) unipersonal, de tamaño microempresa, cuyo capital pertenece en su totalidad a el emprendedor.

En cuanto a su tipo de actividad económica, es una empresa de naturaleza híbrida que combina actividades complementarias registradas bajo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Su actividad principal es comercial (código 4791, comercio al por menor realizado a través de internet), dado que su modelo de negocio se basa en la venta directa en línea, sin intermediarios ni local comercial de cara al público. Su actividad secundaria es industrial o manufacturera (código 1410, confección de prendas de vestir), pues la empresa fabrica sus propias prendas en un taller de confección propio ubicado en Floridablanca.

La propuesta de valor de la marca se centra en prendas superiores e inferiores de uso cotidiano y semiformal (con énfasis inicial en camisas y sobrecamisas) fabricadas con materiales de propósito, de alta durabilidad y con diseños alternativos. Kurat articula el diseño exclusivo, la confección de calidad y la trazabilidad verificable a nombre propio como respuesta directa al greenwashing del sector.

## 11.2. Análisis DOFA

La matriz DOFA sintetiza los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) identificados a lo largo del plan, con el fin de formular estrategias que potencien las ventajas de Kurat, mitiguen sus riesgos y mejoren su adaptabilidad frente a un entorno dinámico.

**Figura 20**

*Matriz DOFA*

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| Control total del producto: diseña, fabrica y comercializa.<br>Dinamismo y adaptación; tras la primera cápsula, adaptará los diseños a las características que proponga el mercado.<br>Productos de calidad con trazabilidad.<br>Apuesta por la sostenibilidad.<br>Posibilidad de ampliar la producción fácilmente. | Una sola operaria limita la producción y frena el crecimiento.<br>Sin proveedores claros; dependencia de un único proveedor.<br>Propuesta de valor sin respaldo estadístico; surge del análisis del fracaso de la propuesta preliminar sin mediciones que la validen (probabilidad de cambio, arreglos de prendas).<br>Alto costo de producción que impide un precio más competitivo.<br>Integra el diseño, pero se enfocó en la evaluación de sostenibilidad y no en el diseño; sin claridad sobre los diseños. |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| El taller puede adaptarse al mercado, ampliar su oferta o encontrar nuevas oportunidades de negocio.<br>Tendencia esperada de las industrias hacia la sostenibilidad, ampliando la oferta de materias primas.<br>Importación de fibras orgánicas desde mercados exteriores ya consolidados.<br>Alto interés del mercado en procesos de segunda vida de prendas. | El mercado conoce la problemática de sostenibilidad, pero no está dispuesto a pagar por ella.<br>Baja oferta nacional de materias primas sostenibles, casi inencontrable para el tipo de producto de Kurat.<br>Mercado saturado de fast fashion; sustitutos fáciles de conseguir y baratos.<br>Mercado de la moda estancado.<br>Práctica generalizada de greenwashing por parte de las marcas. |

**Figura 21**

*Matriz cruzada DOFA*

| | |
|---|---|
| **Estrategias FO**<br>Reorientar el taller hacia nuevas líneas o segmentos según la demanda, apalancado en el control total y la capacidad de adaptación.<br>Crear una línea de segunda vida de prendas (reparación y reacondicionamiento) soportada en la trazabilidad y la sostenibilidad.<br>Escalar la producción a medida que aumente la oferta de materias primas sostenibles.<br>Asegurar insumos mediante importación de fibras orgánicas consolidadas para sostener calidad y trazabilidad. | **Estrategias DO**<br>Diversificar el abastecimiento incorporando importación de fibras orgánicas para eliminar la dependencia de un único proveedor.<br>Ampliar la capacidad operativa (operarias o talleres satélite) aprovechando la flexibilidad del taller.<br>Reducir el costo de producción conforme crezca la oferta local de insumos sostenibles.<br>Desarrollar competencias de diseño enfocándolas en líneas de segunda vida y adaptación de prendas.<br>Validar la propuesta de valor con mediciones de mercado al adaptar el taller a la demanda. |
| **Estrategias FA**<br>Diferenciarse del greenwashing comunicando la trazabilidad verificable como respaldo de la sostenibilidad.<br>Contrarrestar el fast fashion y el estancamiento con diseño diferenciado y adaptación continua a la demanda.<br>Trasladar el valor percibido al diseño y la calidad para justificar el precio ante un mercado que no paga por sostenibilidad. | **Estrategias DA**<br>Optimizar los costos de producción para acercar el precio al de los sustitutos sin comprometer el margen.<br>Asegurar y diversificar el abastecimiento de materias primas sostenibles ante la baja oferta nacional.<br>Centrar la propuesta en el diseño validado por el mercado para no depender de la sostenibilidad como único argumento de venta.<br>Ajustar la escala de producción a la demanda real para evitar sobrecostos en un mercado estancado. |

## 11.3. Aspectos estratégicos

### *11.3.1. Misión*

Kurat es una empresa de moda masculina sostenible del Área Metropolitana de Bucaramanga que diseña, produce y comercializa prendas duraderas, de calidad y con diseños alternativos, fabricadas con materiales de propósito y con trazabilidad verificable. Su propósito es ofrecer a los hombres una alternativa de vestuario responsable con las personas y el entorno, que entregue valor real por cada peso pagado y promueva un consumo más consciente.

### *11.3.2. Visión*

Para el año 2030, Kurat será reconocida como la marca de moda masculina sostenible de referencia en el Área Metropolitana de Bucaramanga y el nororiente colombiano, consolidando un modelo de negocio circular y una reputación construida sobre la transparencia, la calidad y el compromiso con las nuevas masculinidades.

# 12. Conclusiones

El mercado nacional de moda está estancado en volumen y el sector se contrae en Santander; en contraste, el comercio electrónico crece y la sostenibilidad se consolida como eje estratégico. El modelo de Porter indica bajo poder de los compradores, alto poder de los proveedores, amenaza moderada-baja de nuevos competidores, alta amenaza de sustitutos y rivalidad moderada-alta. El greenwashing es la principal barrera de credibilidad del sector.

Se reconoce, a partir de las observaciones realizadas por el comité evaluador, que el análisis estadístico presentado en el proyecto no constituye una validación efectiva del producto. La aplicación de la encuesta fue diseñada bajo un muestreo probabilístico y aleatorio, enfoque metodológico que resulta inadecuado para este estudio, dado que el nicho de mercado al que se dirige el producto es altamente específico y delimitado. En un contexto de estas características, el instrumento de recolección debió contemplar un muestreo no probabilístico y no aleatorio, orientado a captar de manera directa la percepción de los actores que realmente conforman el segmento objetivo. Al no ajustarse el diseño muestral a la naturaleza particular del nicho, los datos obtenidos no representan de forma fiel a la población de interés, por lo que las conclusiones derivadas respecto a la viabilidad comercial del producto se encuentran sesgadas y no pueden generalizarse ni emplearse como sustento definitivo para la toma de decisiones. En consecuencia, los resultados estadísticos deben interpretarse únicamente como una referencia exploratoria preliminar, y no como evidencia concluyente de aceptación o rechazo del producto.

El mercado objetivo es de 50.626 personas, con una demanda total de 195.350 unidades anuales y una demanda esperada de 2.930 unidades. Bucaramanga gasta 2,10 veces el promedio nacional en vestuario masculino, pero el mercado está estancado en volumen, por lo que el

crecimiento proviene de capturar participación y no de nuevos consumidores. Los factores de decisión prioritarios son calidad, precio y durabilidad; la historia de marca es el menos relevante. En la matriz competitiva Kurat obtiene 3,77 y no alcanza un océano azul consolidado, por lo que su diferenciación depende de la experiencia local con la prueba física de la prenda, ajuste y postventa presencial.

La investigación primaria evidenció que el segmento objetivo no está dispuesto a pagar un sobreprecio significativo por la sostenibilidad. Aunque el 55,4 % de la muestra aceptaría pagar algo más por una prenda sostenible, el sobreprecio promedio tolerado fue de apenas el 6 % sobre una referencia comparable, y ningún encuestado aceptó pagar más de un 40 % adicional.

La propuesta de valor se centra en el valor entregado por peso pagado, con la calidad y la durabilidad como ejes y la sostenibilidad y la trazabilidad como atributos complementarios. La distribución es directa en línea, con cobertura en el AMB desde Floridablanca y despacho por mensajería agrupada. La promoción combina la presencia en ferias y eventos regionales con pauta segmentada en Instagram y TikTok, destinando el 5 % de las ventas a publicidad.

La fabricación comprende 36 operaciones en 9 procesos, ejecutables por una sola operaria, con tercerización de ojales y botones. La producción de 250 unidades mensuales cubre la demanda del primer año, con una utilización de la capacidad instalada del 97,6 %. La materia prima se abastece de Fabricato, único proveedor nacional alineado con el criterio de sostenibilidad. La operación se localiza en Floridablanca por su posición central frente a los cuatro municipios y su menor costo de arriendo.

La estructura mínima requiere tres cargos directos los cuales son el director general, operaria de confección y mensajero; apoyados por los servicios externos de contador, generador

de contenido y diseñador de modas. El reclutamiento prioriza canales gratuitos y la vinculación es formal, mediante contrato a término fijo en la etapa inicial.

Kurat se constituye como SAS unipersonal, sin capital mínimo ni obligación de revisor fiscal. Se recomienda evaluar el Régimen Simple de Tributación y se aprovechan los beneficios para jóvenes emprendedores y la exoneración de parafiscales. Se requiere el registro de la marca ante la SIC en la clase 25 y la formalización laboral plena de los cargos subordinados.

La huella ambiental directa es baja, pues la operación no realiza procesos húmedos de teñido; el impacto intensivo en agua y químicos ocurre aguas arriba, en la producción de la tela. Las medidas de minimización incluyen optimización del corte, separación de residuos, empaque de bajo impacto, eficiencia energética, mensajería agrupada y proveedores certificados. En lo social, el proyecto genera empleo formal y demanda a oficios locales; los impactos negativos se mitigan con trabajo digno, documentación de procesos y canales de contacto cercanos.

La puesta en marcha requiere una inversión de $118.841.169. El proyecto arroja un VPN de $165.655.626, una TIR del 76,23 %, un periodo de recuperación de 1 año y 1 mes y un ROI acumulado del 303,11 % a cinco años. En el escenario pesimista el VPN se mantiene positivo con una TIR del 24,04 %, por encima de la tasa de oportunidad. El límite de capacidad de una sola operaria estabiliza los ingresos desde el año 2, por lo que las proyecciones subestiman el potencial del negocio.

# 13. Recomendaciones

Se recomienda rediseñar y reaplicar el instrumento de recolección bajo un muestreo no probabilístico dirigido exclusivamente al nicho específico del producto, a fin de obtener conclusiones de viabilidad válidas y libres de sesgo.

Se recomienda hacer un análisis de mercado que permita la implementación de la estrategia de recomercialización de las prendas, dada la gran aceptabilidad de la propuesta.

Se recomienda realizar un análisis de importación que evalúe proveedores internacionales de telas sostenibles, ante la escasa oferta de fibras orgánicas certificadas en el mercado nacional.

Se recomienda que durante la operación se analice la ampliación de la producción con una segunda operaria, dado que la planta actual opera casi al máximo de su capacidad y limita el crecimiento de los ingresos.

Se recomienda medir desde el inicio de la operación las devoluciones, garantías y costos de envío, para ajustar la estructura de costos y el precio final con datos reales.

Se recomienda implementar una estrategia de escucha activa para recopilar información de los clientes sobre sus gustos en diseño que permita crear colecciones acordes a la demanda.

## Referencias bibliográficas

ANDI. (31 de enero de 2025). *La tasa de desempleo en Colombia registró disminución en 2024 pero aumentó la población económicamente inactiva*. Recuperado de https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17792-la-tasa-de-desempleo-en-colombia-regist

Ariza Moreno, C. D. y Huertas Díaz, S. (2022) Estudio de factibilidad ambiental para la implementación de algodón orgánico como materia prima sostenible en la industria textil colombiana. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] *Repositorio Institucional Lumieres*. https://hdl.handle.net/20.500.11839/8882

Banco de la República de Colombia. (2024). *Boletín Económico Regional – Nororiente, III trimestre 2024*. Banco de la República. https://doi.org/10.32468/ber-noror.tr3-2024

Banco de la República. (2025). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2025*. Recuperado de https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025

Basto, M. P. (2024a). Análisis sobre el índice de políticas para PyMes: Una mirada desde la digitalización centrada en Colombia. *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. https://www.ccce.org.co/noticias/8996/

BBVA. (24 de diciembre de 2024). *A cuánto asciende el salario mínimo en Colombia en 2025*. Recuperado de https://www.bbva.com/es/co/salud-financiera/aumento-salario-minimo-colombia/

Bernal Durán, C. (2024). *Venta de ropa de segunda mano en Colombia alcanzó los $28.000 millones en 2023: estudio*. Forbes Colombia. https://forbes.co/2024/07/24/negocios/venta-de-ropa-de-segunda-mano-en-colombia-alcanzo-los-28-000-millones-en-2023-estudio

Brydges, T., Henninger, C. E., & Hanlon, M. (2022). Selling sustainability: investigating how Swedish fashion brands communicate sustainability to consumers. *Sustainability: Science, Practice and Policy, 18(1)*, 357–370. https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2068225

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Proyecto moda sostenible financiado por el programa AL-Invest Verde – Unión Europea*. Cámara de Comercio de Bogotá. https://www.ccb.org.co/de-interes/noticias/proyecto-moda-sostenible-financiado-por-el-programa-al-invest-verde-union-europea

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). *Actividad empresarial del sector industria en Santander 2024.* Centro de Información Empresarial (CIE). https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_2dc009b8bc447a86d18d91bb28e682093b54a273.pdf

Carro, B., Días, A., Santucci, M., & Sotomayor, S. (2023). Factores motivacionales en modelos sostenibles de la industria de la moda. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, *11*(1), 3-23. https://doi.org/10.70453/2344.9195.v11.n1.41358

Changing Markets Foundation. (2025, diciembre). *Spinning Greenwash: Recycled polyester and the microplastic crisis*. https://www.changingmarkets.org

Colombia. Congreso de la República. (1989 y modificatorias). *Estatuto Tributario de Colombia (Artículos 114-1 y 903 a 916: Régimen Simple de Tributación).*

Congreso de la República de Colombia. (18 de agosto de 1999). Ley 527 de 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 43.673.*

Congreso de la República de Colombia. (5 de diciembre de 2008). Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. *Diario Oficial No. 47.194.*

Congreso de la República de Colombia. (12 de octubre de 2011). Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 48.220.*

Congreso de la República de Colombia. (17 de octubre de 2012). Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial No. 48.587.*

Congreso de la República de Colombia. (2 de mayo de 2016). Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para la formalización y otras disposiciones. *Diario Oficial No. 49.861.*

Congreso de la República de Colombia. (31 de diciembre de 2020). Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. *Diario Oficial No. 51.544.*

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Proyecciones de población.* DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Pobreza Monetaria (PM) 2023*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/cp-PM-2023.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Información técnica.* DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2025). Resolución 000238 de 2025: *Por la cual se fija el valor de la Unidad de Valor Tributario (UVT) para el año 2026*.

Duarte Torres, S. A. (30 de enero de 2024). "Los países africanos y asiáticos cometen dumping y le han hecho daño a la industria". *La República*. https://www.larepublica.co/empresas/guillermo-elias-criado-presidente-de-la-camara-colombiana-de-la-confeccion-hablo-sobre-los-aranceles-en-la-industria-textil-3790412

Eje21. (11 de mayo de 2024). Createx 2024 cerró dejando ver un panorama alentador para los empresarios de la industria textil. *Eje21*. https://www.eje21.com.co/2024/05/createx-2024-cerro-dejando-ver-un-panorama-alentador-para-los-empresarios-de-la-industria-textil/

Emprendedor. (s.f.). *¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?* https://emprendedor.com/como-calcular-tu-participacion-de-mercado-y-punto-de-equilibrio/

González Gordillo, A. T. (2024). *La eficiencia del marketing digital en Instagram y Facebook en emprendimientos de la Universidad Industrial de Santander*. Universidad Industrial de Santander. https://noesis.uis.edu.co/handle/20.500.14071/15754

Hoyos López, C. M., & Ayala Hernández, L. P. (2022). *Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de camisetas personalizadas estampadas con contenido cultural*. Gestión Empresarial. https://uis.primo.exlibrisgroup.com/permalink/57UIDS_INST/ds6hgo/alma991001766855707671

Hurtado, A. F. (2024). Hacia la formalización de tu negocio en el comercio electrónico. *Cámara Colombiana de Comercio Electrónico*. https://www.ccce.org.co/noticias/hacia-la-formalizacion-de-tu-negocio-en-el-comercio-electronico/

Inexmoda. (2024). *Observatorio de moda: confecciones - diciembre 2024.* https://inexmoda.org.co/investigaciones/observatorio-inexmoda-diciembre-2024/.

Inexmoda. (2025a). *De los retos a las oportunidades: Colombiatex 2025, la plataforma líder de las Américas para enfrentar los desafíos de la industria*. https://inexmoda.org.co/stories/de-los-retos-a-las-oportunidades-colombiatex-2025-la-plataforma-lider-de-las-americas-para-enfrentar-los-desafios-de-la-industria/

Inexmoda. (2025b). *Visión 2025: Transformando la industria de la moda en Colombia*. Inexmoda. https://vision2025.inexmoda.org.co/

Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU). (2024). *Boletín de Mercado Laboral Julio a Septiembre de 2024*. Recuperado de https://www.imebu.gov.co/web5/observatorio/boletines/2024/Bolet%C3%ADn%20mercado%20laboral%20jul_sep%202024.pdf

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant (edición ampliada). *Boston, MA: Harvard Business Review Press.*

Kotler Philip. (2022). *Marketing 5.0 versión colombia*.

Lorduy J. (2024). Las ventas 'online' crecieron un 35,3% en el tercer trimestre del 2024. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/negocios/comercio/las-ventas-online-crecieron-un-35-3-en-el-tercer-trimestre-del-2024-619462

Lorduy J. (2025). Emprendedoras adoptan cada vez más la IA para impulsar sus negocios. *Portafolio*. https://www.portafolio.co/emprendimiento/emprendedoras-adoptan-cada-vez-mas-la-ia-para-impulsar-sus-negocios-625164

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *Resolución 2184 de 2019: Por la cual se adopta el código de colores para la separación de residuos sólidos en la fuente*.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *En Colombia se firmó la declaración por una economía circular biodiversa para América Latina y el Caribe.* https://www.minambiente.gov.co/en-colombia-se-firmo-la-declaracion-por-una-economia-circular-biodiversa-para-america-latina-y-el-caribe/

Ministerio del Trabajo de Colombia. (2025). *Decretos 1469 y 1470 de 2025: Por los cuales se fija el salario mínimo mensual legal vigente y el auxilio de transporte para el año 2026*.

Moreno Castro, T. F. (2016). Emprendimiento y plan de negocio (1.ª ed.). *RIL editores*

Ortega Aguillón, J. E., & García Gómez, N. (2025). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora de telas a partir de botellas PET recicladas para contribuir al desarrollo sostenible en la ciudad de Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander. https://noesis.uis.edu.co/handle/20.500.14071/45041

Papasolomou, I., Melanthiou, Y., & Tsamouridis, A. (2022). The fast fashion vs environment debate: Consumers' level of awareness, feelings, and behaviour towards sustainability within the fast-fashion sector. *Journal of Marketing Communications, 29(2),* 191–209. https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2154059

Pizzi, C. M., & Alcain, M. (2021). Planeamiento estratégico. (1st ed.). SB Editorial.

Ramírez González, D. E., Ortegón Cortázar, L., & Soler Mahecha, C. (2023). Consumir moda lenta: ¿cómo la exclusividad y la equidad promueven el comportamiento de compra de moda sostenible? *Estudios gerenciales*, 404-416. https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.169.5914

Solórzano Apache, C. M. (2023). *Investigación de la Moda Sostenible y sus Perspectivas de diseño en el Sector de Confecciones en Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander. https://noesis.uis.edu.co/items/de831d50-5481-46a6-b462-cca4b879bccd

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2007). *Resolución 1264 de 2007: Por la cual se establecen los reglamentos técnicos sobre etiquetado de confecciones.*

VTEX. (2023). Cinco herramientas imprescindibles para el comercio digital del futuro. Cámara *Colombiana de Comercio Electrónico*. https://www.ccce.org.co/noticias/cinco-herramientas-imprescindibles-para-el-comercio-digital-del-futuro/