

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN BOGOTA

ADRIANA BEATRIZ MORENO VANEGAS

UNIVERSIDAD E.A.N
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C
2012

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ROPA INTERIOR FEMENINA EN BOGOTA

ADRIANA BEATRIZ MORENO VANEGAS

UNIVERSIDAD E.A.N
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C
2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS.....	14
1.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
2. MARCO TEORICO	16
2.1 ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA ..	16
2.1.1 Definición Genérica De La Cadena Productiva	16
2.1.2 Tendencias, Factores E Influencia Sobre La Cadena Productiva RIF:.....	18
2.1.3 Empresas Simbióticas Al Sector	21
2.1.4 Estructura Del País.....	23
2.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	32
2.3 CADENAS PRODUCTIVAS (CLÚSTER)	35
2.3.1 El Cluster Textil / Confección, Diseño Y Moda	36
¿Cuál es la misión del cluster textil/confección, diseño y moda?	36
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA INTERIOR FEMENINA	37
3.1 ANTECEDENTES	37
3.2 FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL SECTOR.....	39
3.2.1 Organizaciones Que Afectan El Sector	40
3.3 PROBLEMAS COMPETITIVOS RELEVANTES	42
3.4 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	45
3.4.1 Tema De Estudio Del Ejercicio De Vigilancia Tecnológica.....	47
3.4.2 Desarrollo Del Estudio.....	47
3.5 LÍDERES DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO EN PRODUCTOS DE RIF	48
3.5.1 Perfil Tecnológico De Los Líderes.....	49

3.6.1 La Nueva Dinámica Global Para la RIF.....	54
3.6.2 Un Mercado Global De Grandes Volúmenes	55
3.6.2 Principales Jugadores Globales En RIF.....	57
3.7 BRECHAS DE COMPETITIVIDAD.....	72
4.COMPORTAMIENTO DEL MERCADO.....	80
4.1 LA CADENA EN LA REGIÓN.....	82
4.2 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO ROPA INTERIOR FEMENINA	88
4.2.1 A Nivel Mundial	90
4.3. INTERRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS	103
5. MERCADEO.....	104
5.1 ENTORNO ECONÓMICO	104
5.1.1 Área Geográfica	107
5.2 UBICACIÓN	112
5.3 ANALISIS DEL SECTOR	113
5.4 ANALISI DEL MERCADO	119
5.4.1 Objeto Del Negocio	119
5.4.2 Descripción del Producto.....	119
5.4.3 Mercado Potencial y Objetivo.....	120
5.4.4 Proceso De Muestreo.....	121
5.4.5 Tabulación Y Presentación De Resultados De la Demanda. (Cuadro y análisis)	122
5.4.6 Análisis De La Demanda. Proyección De La Demanda (5 años)	138
5.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	146
5.5.1 Análisis Competitivo Dentro del Mercado.....	153
5.6 ANALISIS DE PRECIOS	155
5.7 ANALISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.	156
5.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	157
5.9 LOGOTIPO.....	158
5.9 PLAN DE VENTAS.....	163

6. ESTUDIO TECNICO	166
6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	167
6.1.1 Factores Que Condicionan El tamaño De Un proyecto	167
6.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA PLANTA	167
6.2.1 Capacidad Diseñada.	167
6.2.2 Capacidad Instalada.....	168
6.3 CAPACIDAD UTILIZADA Y PROYECTADA	168
7.ORGANIZACIONAL	170
7.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	170
7.2 ESTRUCTURA LEGAL	170
7.2.1 Tipo De Sociedad.....	170
7.2.2 Constitución Legal.....	171
7.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	173
7.3.2 Organización Del Recurso Humano Y Organigrama General De La Empresa.....	179
7.4 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA Y FACTORES RELEVANTES	184
8. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACION FINANCIERA.....	198
8.1 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	198
8.1.1 Construcción Y Adecuación	199
8.1.2 Maquinaria Y Equipo	199
8.2 INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS.....	200
8.3 DEPRECIACION Y AMORTIZACION	201
8.4 INVERSION TOTAL	203
8.5 CRONOGRAMA DE INVERSIONES. FUENTES DE FINANCIACION, RECURSOS PROPIOS Y DE TERCEROS.....	204
8.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	205
8.6.1 Presupuesto De Ventas.....	206
8.7 PRESUPUESTO DE COMPRAS	208
8.8 PRESUPUESTO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	209

8.9 PRESUPUESTOS DE COSTOS INDIRECTOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN	210
8.10 PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS.....	210
8.11 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	211
8.12 PROYECCION DE INGRESOS	212
8.13 PROYECCION DE EGRESOS.....	212
8.14 PUNTO DE EQUILIBRIO	213
8.15 ESTADO DE GANANCIAS PÉRDIDAS PROYECTADO	216
8.16 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	216
8.17 BALANCE GENERAL 2011.....	220
8.18. EVALUACION DEL PROYECTO	221
8.18.1 Evaluación Financiera	221
8.18.3 RAZONES FINANCIERAS	222
8.19. EVALUACION AMBIENTAL.....	225
CONCLUSIÓN	226
RECOMENDACIONES	228
BIBLIOGRAFIA	229
ANEXOS	231

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena productiva genérica de ropa interior femenina.	18
Figura 2. Situación de los componentes de Cluster.	29
Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER.	33
Figura 4. Cadena productiva genérica. Ropa interior femenina.	38
Figura 5. Cadena de valor. Confección de ropa interior femenina.	41
Figura 6. Comparativo de factores claves del perfil local vs. Perfil global.	76
Figura 7. Localidades de Bogotá.	107
Figura 8. Eslabones y distribución de empresas de la cadena de textil y confección.	110
Figura 9. Ubicación del Almacén	162
Figura 10. Avenida Suba hasta Estación de Niza	162
Figura 11. Avenida Suba.	163
Figura 12. Organigrama General de la Empresa Adrymore	179

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Retardadores e impulsores del cluster	30
Tabla 2. Factores que se identificaron en el diagnóstico del sector de confecciones de ropa interior femenina.	74
Tabla 3. Transformación del valor agregado y diferencial en la ventaja competitiva.	77
Tabla 4. Empresas líderes a nivel mundial que compiten con la industria local.	79

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Consumo de ropa interior femenina. Años 2002 y 2003.	45
Cuadro 2. EE.UU. mercados de exportación de ropa interior, de mayor crecimiento Miles de dólares.	72
Cuadro 3. Márgenes de la industria.	98
Cuadro 4. Colombia, ropa interior femenina, consumo aparente diferencial (producción + importaciones – exportaciones).	101
Cuadro 5. Distribución de la población por sexo según localidad 2005, 2009 y 2015.	106
Cuadro 6. Bogotá Proyección de población por sexo tasa de crecimiento poblacional 2005 – 2015 índice de Masculinidad.	106
Cuadro 7. Suba. Distribución de jóvenes por sexo 2005 y 2010.	108
Cuadro 8. Número de Empresas de la localidad.	111
Cuadro 9 Participación Promedio en Ventas	114
Cuadro 10.Subsector de Fabricación de Prendas de Vestir a Nivel Nacional.	115
Cuadro 11. Competencia Directa	116
Cuadro 12.Ventas competencia directa	117
Cuadro 13. Número de Mujeres de la UPZ Niza entre los 15 a los 50 años de Edad.	139
Cuadro 14. Incremento de la Población de la UPZ de Niza entre los 15 a los 50 Años de Edad.	139
Cuadro 15. Proyección de la Demanda a Cinco Años de la Población	139
Cuadro 16. Proyección de la Demanda a Cinco Años.	140
Cuadro 17. Proyección de la demanda población femenina	140
Cuadro 18. Proyección de la Demanda en Brasier.	141
Cuadro 19. Proyección a 5 años de la demanda de Brasier.	142
Cuadro 20. Proyección de la demanda de Pantys.	142

Cuadro 21. Proyección a 5 años de la demanda de pantys.	143
Cuadro 22. Proyección a 5 años de la Oferta de brasier.	144
Cuadro 23. Proyección a 5 años de la Oferta de Pantys.	144
Cuadro 24. Publicidad del lanzamiento	160
Cuadro 25. Cantidades Unidades a Vender.	164
Cuadro 26. Precios por unidad de producto.	164
Cuadro 27. Ingresos por Ventas.	165
Cuadro 28. Costo de constitución de la Empresa	173

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Los principales exportadores de confecciones y prendas de vestir del mundo (1997 – 2001).	53
Grafico 2. La cadena textil confecciones en el comercio mundial. Evolución de la cadena. Millones de US\$ constantes de 2005. 1996 – 2005.	81
Gráfico 3. Cadena textil-confecciones: principales 20 exportadores en el mundo. Promedio del período 2001-05. Millones de US\$.	82
Gráfico 4. La cadena textil-confecciones en la economía de la Región	83
Gráfico 5. Exportaciones de la cadena textiles y confecciones de Bogotá-Cundinamarca y tasa de apertura exportadora.	84
Gráfico 6. Cadena textil-confecciones: exportaciones de la cadena de la Región, distribución porcentual períodos 1997-2001 y 2002-2006. Precios constantes de 2006.	86
Gráfico 7. Exportaciones de Ropa Interior Femenina.	93
Gráfico 8. Las Exportaciones de Ropa Interior Femenina 2006.	95
Gráfico 9. Ventas de Ropa Interior Femenina 2006.	97
Gráfico 10. Distribución de la rentabilidad en la cadena RIF.	98
Gráfico 11. Producción de la industria manufacturera 1999-2001.	99
Gráfico 12. Proyección de la Población por Localidades.	105
Gráfico 13. Ventas 2010	118

INTRODUCCIÓN

En Bogotá ha venido presentado un incremento considerable en su población, dicha situación ha traído consigo que aumente la demanda de productos y servicios generando una nueva cultura de calidad, cambiando las preferencias del consumidor, si de su población femenina se trata se evidencia una exigencia a un mayor puesto que esta representa el más alto porcentaje de la población.

Se ha observado que en Bogotá se encuentran almacenes y boutique especializados en la venta de lencería o ropa femenina en la cual satisface las necesidades de dicha población. En los últimos años ha orientado sus esfuerzos a posicionar sus productos en los más importantes almacenes de cadena y especializados de Bogotá, siendo este mercado el más significativo, ya que son ellos su principal canal para llegar al consumidor final. Actualmente se ha constituido en una de las principales mercado del país, sus productos se encuentran en los principales almacenes de cadena y aproximadamente el 40 % de la producción es para exportación. En los últimos años sus productos se exportan a Venezuela, Ecuador, México y Costa Rica. Se encuentra ampliando su capacidad de producción con el fin de abrir nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional circunstancia anterior permitiría que las actuales y futuros comerciantes tengan proyecciones en cuanto a competitividad y rentabilidad en el corto y mediano plazo. Esta situación hace necesaria crear una estrategia que promueva la innovación y creatividad mejorando así la calidad de los productos que se ofrecen; por medio de un sitio que le permita adquirir a los clientes productos exclusivos, a la vanguardia de la moda con calidad y precios asequibles.

Este trabajo contiene ocho capítulos. El primer capítulo se presenta los objetivos y la justificación. El segundo capítulo el Marco Teórico donde se describe la cadena de valor y presenta el estado de la cadena de ropa interior femenina en la región Bogotá-Cundinamarca.

El tercer capítulo. Diagnóstico de la situación actual del sector de confecciones de ropa interior femenina y el cuarto capítulo se expone el comportamiento y tamaño de mercado en lencería o ropa interior femenina a nivel nacional y local.

El quinto capítulo se realiza el estudio de mercado del producto ropa interior femenina en la industria colombiana para determinar el potencial de ventas del producto y su viabilidad comercial y se elabora el plan de mercadeo y ventas para la comercialización del producto en la UPZ de Niza localidad Suba Bogotá.

El Sexto capítulo el estudio técnico, el séptimo se habla de la parte organizacional.

El octavo capítulo se hace un estudio financiero del proyecto en esta parte se determina si es viable o no la implementación del mismo.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa para la comercialización y venta de productos de ropa interior femenina en la ciudad de Bogotá en la UPZ de Niza.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- + Conocer el comportamiento y tamaño de mercado en lencería o ropa interior femenina en Bogotá.
- + Realizar el estudio de mercado del producto ropa interior femenina en la industria colombiana para determinar el potencial de ventas del producto y su viabilidad comercial.
- + Elaborar el plan de mercadeo y ventas para la comercialización del producto.
- + Verificar la viabilidad técnica del proyecto de ropa interior femenina.
- + Por medio del estudio financiero del proyecto determinar si es viable o no la implementación del mismo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Lo fundamental de este negocio es dar a conocer una situación que vive un sector muy importante de la economía, el sector de las confecciones de ropa interior femenina. Uno de los factores más importantes para su desarrollo y

crecimiento, como es abrirse a los mercados competir con calidad y precio mejorar su ingreso.

Por ello se justifica esta investigación la empresa debe tomar decisiones inmediatas en cuanto a Innovación y generación de valor en sus productos, así podrá garantizar la supervivencia y viabilidad en el mercado de la ropa interior femenina, evitando así historias de empresas prometedoras que fueron debilitadas por la creciente competencia llegando al punto de solicitar la liquidación de la compañía y sus marcas. Por lo tanto como se puede ver la investigación de este trabajo es viable porque de acuerdo con lo anterior se tiene las condiciones necesarias para realizarlo tanto el conocimiento teórico, como técnico. Es factible porque se puede con hechos reales y con la colaboración de la empresa que se va estudiar (venta de ropa interior femenina). Esta investigación es útil porque no solo va dirigida a los microempresarios de las confecciones, si no a las personas que trabajan con ellos para darles mejores oportunidades en cuanto empleo, capacitación y seguridad laboral al buscarles una alternativa de ampliar el mercado no solo local, sino nacional e internacional.

2. MARCO TEORICO

2.1 ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA

2.1.1 Definición Genérica de la Cadena Productiva

La cadena se define como el grupo de estructuras que, directa o indirectamente, corresponden con la elaboración de prendas: cadena directa, empresas productoras de fibras, textiles, accesorios, confecciones, detallistas y consumidores y cadena soporte: gobierno, academia y terceros.

La cadena de ropa interior femenina (RIF)¹ toma insumos valiosos de la cadena de textil-confección, la cual es influenciada por condiciones externas que, de una u otra forma, coadyuvan al desarrollo del producto final, en el que intervienen una serie de empresas para garantizar la calidad en el proceso y en el producto final, condiciones necesarias para competir en mercados internacionales².

La profesionalización en los procesos de diseño ha permitido el posicionamiento de las empresas del sector RIF en Colombia. Para el caso de la región Bogotá–Cundinamarca es claro que, logrando sinergias efectivas que permitan que las diferentes entidades que forman parte de la cadena logren establecer negocios ganar-ganar, el verdadero beneficiado será el sector RIF por las condiciones de

¹ Ropa Interior Femenina

²CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Cadena Productiva Ropa Interior Femenina BogotáD.C., diciembre de 2005. 105 p.

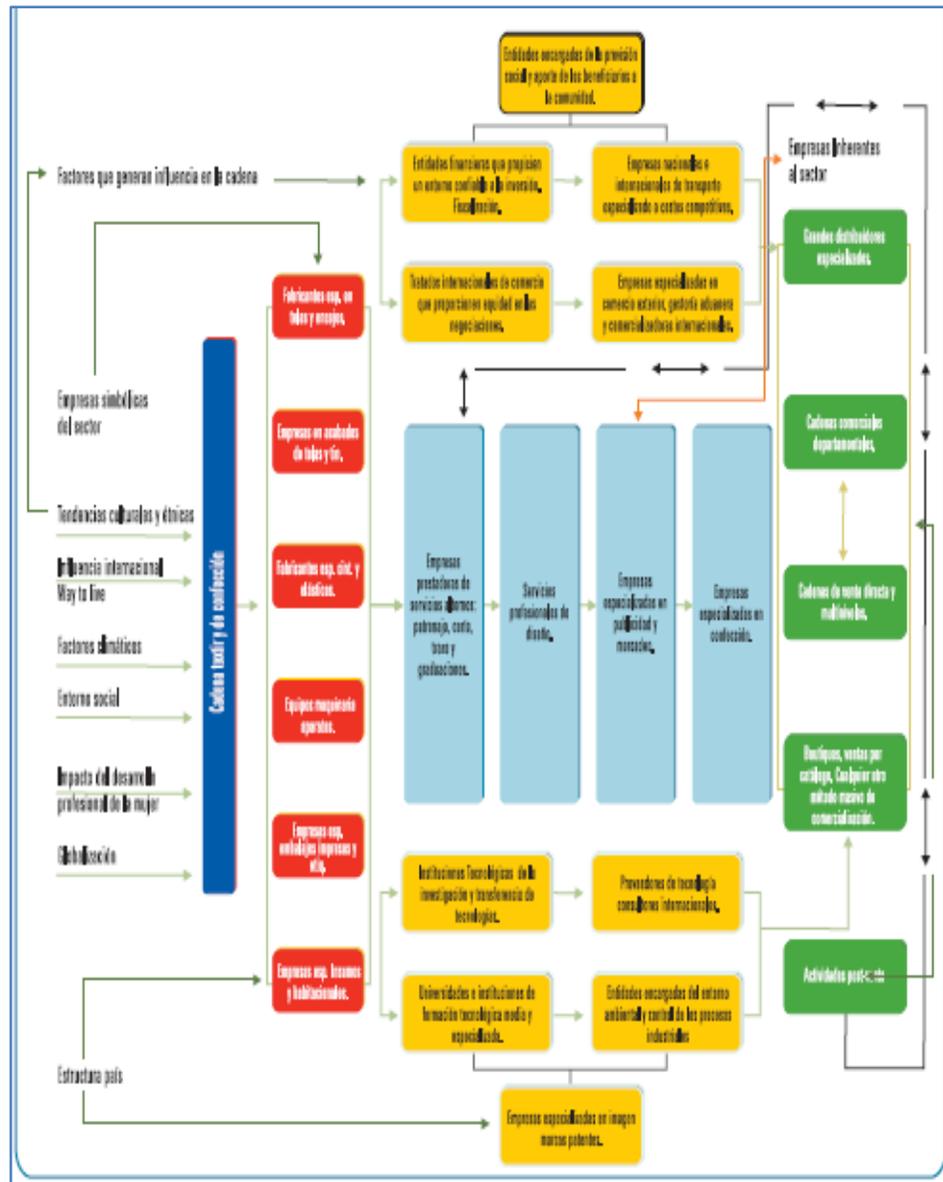
infraestructura, comunicaciones y Tics que se encuentran en Bogotá. Con ello se muestra la dinámica dentro de la cadena de valor global, dinámica que demanda una agilidad considerable de las empresas y las agrupaciones locales que trabajan en los mismos.

La cadena genérica para ropa interior femenina está constituida por distintas empresas y servicios profesionales. Dentro de las empresas están las empresas prestadoras de servicios alternos de patronaje, corte, trazo y graduaciones, las cuales suelen ser empresas maquiladoras o satélites de medianas y grandes empresas del sector. También están las empresas de publicidad y mercadeo, que son las encargadas de lograr un posicionamiento del producto dentro del mercado, apoyándose principalmente en el empaque, para así promocionar el producto y la marca. Finalmente, se identifican las empresas especializadas en confección las cuales evidencian ciertos grados de especialización en diseños y en productos.

Es imposible no mencionar a los servicios profesionales de diseño para aquellas empresas que no cuentan con un departamento claramente definido dentro de su estructura organizacional. Estas empresas, consideradas como el macroproceso de la cadena RIF, están permanentemente siendo afectadas (positiva o negativamente) por: los factores externos que influyen la cadena, las empresas simbióticas del sector, las empresas inherentes al sector y la estructura del país.

Antes de continuar con la representación gráfica de la cadena es importante resaltar dos aspectos: los acuerdos comerciales y los cambios tecnológicos, considerados factores claves y necesarios en los análisis para determinar las posibilidades de posicionamiento en la cadena productiva.

Figura 1. Cadena productiva genérica de ropa interior femenina



Fuente: Cidetexto - Qubit Cluster

2.1.2 Tendencias, Factores E Influencia Sobre La Cadena Productiva RIF:

Toda industria de consumo o servicio, que intente impactar el mercado, debe ser susceptible a modificaciones en las características de sus productos que imponen

las tendencias, los factores y las influencias que afectan el sector. Es imprescindible contar con la capacidad de respuesta ante estos elementos que de manera directa guiarán el rumbo de la industria, su interpretación determinará el grado de competitividad que la industria de confección de RIF tendrá en estos mercados. Los siguientes elementos afectan de manera directa, a la industria de la confección de ropa interior.

Tendencias culturales y étnicas. A través de los tiempos y bajo la más clara línea de sucesión cultural, se perpetúan tradiciones de uso, consumo y costumbres que son afines a la morfología de los hombres y las mujeres. Estas tendencias culturales y étnicas son de alta consideración en el diseño de las materias primas y los productos finales en la industria de la confección de ropa interior. Es importante observar estas características y ajustarlas al mercado objetivo, particularmente si se introducen nuevos patrones y materias primas o se busca persuadir sobre las virtudes de un producto que presentan oposición a las tendencias culturales o étnicas locales del nicho de mercado a abordar.

Influencias internacionales Way to live. El Way to live, impulsado por los Estados Unidos en la década de los sesenta, reforzado en nuestra época por factores como el cine, la televisión e internet y todos los medios de comunicación masiva y aplicado ya no a un modelo específico de vida sino a una tendencia más universal enfocada a líderes deportivos, artísticos o políticos, que marcan una nueva necesidad funcional o visual de los productos, introduce un aspecto importantísimo en el diseño y la actuación de la industria de la confección de ropa interior que pretende tener cobertura internacional y coexistir en ámbitos de alta competitividad.

Factores climáticos. El diseño de algunos productos en la industria de la confección de ropa interior suele limitarse por el entorno climático de la zona o mercado a que se pretende dirigir. Estos aspectos son relevantes para la conquista de mercados que exigen la funcionalidad óptima de los productos, mercados donde el confort no es un valor agregado sino una constante a observar. Los últimos desarrollos de fibras artificiales suelen superar a las fibras naturales en las posibilidades de teñido y acabado. Sin embargo, estas últimas quedan limitadas para algunos mercados por los factores climáticos.

Entorno social. En la captura exitosa de un determinado nicho comercial, o mercado, se encuentra el fundamento de observar el entorno social específico al que se dirige dicho producto. Factores de índole religioso, económico y social son determinantes en los hábitos de consumo. Un producto diseñado en función a estilos de vida y ocasiones de uso, así como al aprovechamiento y la funcionalidad requerida por el nicho, garantiza su competitividad en cualquier mercado.

Impacto del desarrollo profesional de la mujer. Cada día la mujer se encuentra mejor preparada y aspectos como la ergonomía, la calidad, la funcionalidad, la durabilidad y el buen gusto están totalmente ligados a sus exigencias. El 63.12% de las ventas de la industria de la confección de ropa interior se desarrollan hacia el sector femenino y el 18.45% correspondiente a las ventas de productos para niños y niñas es seleccionado en un 70% por mujeres, lo que significa que el 76.035% del producto bruto de esta industria es seleccionado y comprado por mujeres. Tratar de satisfacer el gusto y la exigencia de las mujeres en la industria de la confección de ropa interior es prioritario.

Globalización. El proceso de globalización genera innumerables aspectos que tornan singulares cada uno de los mercados, pero a la vez los homogeneiza en cuanto a los oferentes. Estas múltiples opciones de competencia habrían sido inimaginables en tiempos anteriores, o se limitarían sólo a la competencia de las grandes marcas. Con estas nuevas exigencias es importante que aun los productos de precio moderado contengan algún valor agregado que los distinga entre sus competidores

2.1.3 Empresas Simbióticas Al Sector

Se les otorga la denominación de simbióticas al sector a aquellas empresas que en sus actividades dependen de manera directa de la industria de la confección de ropa interior, es decir, que su grado de especialización es totalmente dirigido a esta industria y tanto sus productos como sus equipos no tendrían tan alta competitividad si se enfocaran a cubrir las necesidades de otro sector. Entre ellas están: Fabricantes especializados en telas y elásticos. En este punto se reúnen las empresas especializadas en telas tricotosas, powernet, rashel y todas aquellas en las que, por el uso de elastano³, requieren de técnicas especializadas de tejido, así como los fabricantes de todo tipo de elásticos⁴.

Empresas especializadas en acabados y tintorería. Por las características de los productos existen muchos tipos de telas cuyo uso específico es muy limitado,

³El elastano o spandex es una fibra sintética muy conocida por su gran elasticidad, inventada en 1959 por el químico Joseph Shivers, quien trabajaba para la compañía DuPont.

⁴Elásticos de composición Poliéster/Caucho entre 4 y 65mm de ancho y elásticos de composición Nylon/Spandex, elaborados en máquinas galga 15 y galga 20 con elongaciones entre 120% y 210%.

pues, a pesar de que en esta industria los volúmenes de producción suelen ser muy altos, el metraje de determinadas telas es bajo y por ello se requiere de tinajas específicas para teñido de no más de 100 kg. Estas características que influyen tanto en los equipos como en la logística de las empresas especializadas en acabados y tintorerías otorgan un valor agregado a los insumos y las telas utilizadas en ropa interior.

Especialistas en maquinaria y aparatos. Existe mucha similitud en los equipos y la maquinaria para la confección de cualquier género, pero, en su gran mayoría, la industria de la confección de ropa interior utiliza los mismos equipos, pero con alimentaciones finas que los tornan específicos. Los distribuidores de maquinaria se convierten en proveedores especialistas en la industria de la confección de ropa interior.

Empresas especializadas en embalajes impresos y etiquetas. La ropa interior requiere de envases especiales o etiquetado especial que permita observar, a través de una fotografía, una gráfica, o la exhibición del producto a través de su colocación en un modelo profesional, el efecto que producirá dicho producto en el usuario. Empresas especializadas en insumos y habilitaciones. Aquí se incluye a las empresas dedicadas a la manufactura de cintas, vieses, ganchillos, hebillas, herrajes metálicos y plásticos, arcos y todas aquellas aplicaciones que giran en torno a la industria de la confección de ropa interior.

2.1.4 Estructura Del País

Existen entidades, empresas o actividades que se desarrollan de manera cotidiana, exista o no la industria de la confección de ropa interior, pero que, por su injerencia dentro de la industria objeto de análisis, generan un valor agregado a sus productos. De manera determinante, la existencia y la calidad en los servicios de lo que a continuación mencionamos enmarca de manera significativa la posibilidad de ser o no competitivo. Entidades encargadas de la previsión social y el aporte de los beneficios a la comunidad.

La configuración y el robustecimiento de las instituciones y los organismos de previsión social deben ser ampliamente soportados por quienes pretendan acceder a los mercados internacionales, pues, sin el cumplimiento de este tipo de aspectos, difícilmente tendrán cabida en la configuración de los nuevos mapas de proveedores del mercado internacional. Entidades encargadas del entorno ambiental y el control de los procesos industriales. En la industria de la confección de ropa interior y su cadena textil- confección se han realizado esfuerzos a través de programas dirigidos en forma específica a este sector con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). La herramienta se basa en la aplicación del concepto de Producción más Limpia (P+L) organizado para dar a conocer un tema específico por mes, el cual es evaluado y presenta consejos prácticos para mejorar la competitividad, la productividad y el beneficio medioambiental en las empresas.

Instituciones tecnológicas de investigación y transferencia de tecnologías. En la cadena fibra-textil-confección el cambio tecnológico está fuertemente vinculado a los avances en biotecnología, las tecnologías de información y comunicación, los

sistemas integrados de producción en células flexibles y todos los desarrollos de software en la cadena de valor. En la actualidad, el cambio tecnológico es el factor más relevante a considerar en los análisis de investigación competitiva. Estas instituciones se articulan para el caso colombiano desde Colciencias a través del Sistema Nacional de Innovación, del cual hace parte el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Fibras Textil Confección (Cidetexco), esta institución vincula una red de conocimiento global disponible en el entorno local para el desarrollo de las empresas nacionales.

Universidades e instituciones de formación tecnológica media y especializada. La capacidad de innovación de las empresas depende en gran medida de la formación que se obtenga en este campo, pues permite no sólo conocer la tecnología existente, sino adaptarla y/o crear una propia que responda a las exigencias del mercado. La profesionalización es una tarea propia de las instituciones educativas. Proveedores de tecnología y consultoría a nivel internacional. Los consultores internacionales son muy importantes para la implementación de metodologías, estrategias y logísticas en la industria de la confección de ropa interior.

Entidades financieras. La existencia de productos y servicios financieros especializados, con aplicación directa a las empresas integrantes de la cadena textil-confección, es imprescindible, pues agrega un conocimiento pleno del manejo y la reacción de los mercados específicos de cada producto.

Tratados internacionales de comercio. Indiscutiblemente los objetivos de los tratados internacionales de libre comercio se pueden definir como el fortalecimiento de los vínculos de amistad y el espíritu de cooperación existente

entre los pueblos con el propósito de alcanzar un mejor equilibrio en sus relaciones comerciales. Su principal estrategia es propiciar un mercado más extenso y seguro para los bienes producidos y el intercambio recíproco de servicios en los distintos territorios; de tal forma que se logre elevar la competitividad del sector servicios, requisito primordial para la facilitación del comercio de mercancías y el flujo de capitales y tecnologías contribuyendo, de manera determinante, a consolidar la competitividad sistemática de los países en el área de libre comercio.

Empresas especializadas en comercio exterior, gestoría aduanera y comercializadoras internacionales. El despacho aduanal y las Sociedades de Intermediación Aduanera (SIAS) desempeñan un papel fundamental en las transacciones de comercio internacional donde la seriedad, la experiencia, el conocimiento y el profesionalismo son factores críticos de éxito. Empresas nacionales e internacionales de transporte. La estructura de transporte desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la cohesión económica y social de las estructuras productivas. Este sistema contribuye a reducir las disparidades regionales y de países mejorando el acceso a las regiones insulares y periféricas. Se considera relativamente bueno por la oportunidad que tienen las empresas para transportar su mercancía, sin embargo, para el caso de las exportaciones, se da preferencia a los productos perecederos.

Empresas especializadas en marcas y patentes. La titularidad de los derechos de propiedad industrial es vista como un aspecto indispensable para la creación de riqueza. Ser dueño de marcas comerciales conocidas implica poseer intangibles cuyo valor puede superar con creces a cualquier otro activo de la empresa. Los derechos en marcas y patentes constituyen un requisito imprescindible para acceder a los mercados globales.

2.1.5 Estado De La Cadena Y Sus Empresas En Bogotá-Cundinamarca

El sector textil-confecciones de Colombia se ha caracterizado por iniciativas, especialmente en el sector privado. El gobierno se ha encargado de regular, desde el punto de vista del derecho comercial y civil, las políticas de comercio exterior y de mercados de capitales que afectan las diferentes áreas de inversión de las empresas.

La industria RIF de Colombia, incluyendo la de Bogotá –Cundinamarca, compete en el mercado internacional con la diferenciación que le otorga el diseño y la calidad de sus productos. Sin embargo, el fortalecimiento de otros factores de competitividad es indispensable para que la industria pueda mantenerse en un contexto de apertura; por ello debe considerarse que otros factores de competitividad, como bajos costos o alta productividad, pueden ser más importantes para la masa de compradores de RIF.

Al revisar la Cadena genérica RIF (ver figura 1) es claro que, dadas las características de la industria de ropa interior femenina en Bogotá– Cundinamarca, todos y cada uno de los componentes de la cadena se encuentran en la región, obviamente existen ciertos niveles de mayor o menor grado de desarrollo, pero si se logran establecer los puntos débiles, así como los entes que pueden coadyuvar a la transformación de éstos en fortalezas claves, tendrá un sector competitivo tanto a nivel nacional como internacional.

Balance Tecnológico Cadena Productiva de Ropa Interior Femenina en Bogotá y Cundinamarca. Colombia tiene aproximadamente 8.000 empresas de

confecciones. Bogotá abarca entre 30-35% de esta oferta. Si bien existen muchas empresas en la zona franca y una presencia amplia de marcas internacionales en diferentes segmentos, la mayor parte de la oferta de RIF en el mercado corresponde a los fabricantes nacionales. De acuerdo al estudio realizado con las empresas, la participación en el cluster⁵ se estima así:

- 20 proveedores de materiales (telas, tules, encajes, blondas, cintas, elásticos y bordados). La mayoría situados en Bogotá algunos de ellos se encuentran en Medellín. El más importante proveedor de materiales es Protela, que, además de fabricante de telas y encajes, es comercializador de insumos varios para corsetería y fabricante de RIF en una integración horizontal con Antonella.
- 27 proveedores de insumos y habilitaciones (herrajes, broches, aros, copas, espumas, bordados, hilos, hilazas, nylon, tintes, estampados y accesorios).
- Proveedores de maquinaria y equipos. Hay una amplia representación de las principales marcas de maquinaria para la confección. No hay ninguna exclusiva de RIF, puesto que no lo amerita. En general, las empresas cuentan con el equipo estándar para competir.
- 20 empresas confeccionistas/ fabricantes de RIF. Cumplen con los criterios establecidos⁶: son empresas que pueden competir en el mercado internacional. No pueden compararse con las mejores prácticas internacionales, pero sí hacen parte de la oferta RIF.
- Clientes nacionales. Cinco cadenas comerciales nacionales. Varios distribuidores, a nivel local y nacional, que venden al por mayor y al detal, una cadena de boutiques especializada a nivel nacional y varios canales de venta directa y multinivel.
- Clientes en el exterior. Los clientes más importantes se encuentran en la Comunidad Andina y en Centroamérica. La adecuada interpretación de

⁵ Ibid. 22 p.

⁶ Ibid. 32 p.

estos mercados, considerados naturales, puede sumar competencia a la industria. Pese a la gran demanda de mano de obra, productos y servicios requeridos por los mercados de México, EE.UU. y Canadá, la presencia de los productos y servicios es prácticamente nula ante el potencial comercial y logístico que estos mercados pueden y suelen desplegar. Dentro de este contexto se evalúa el perfil presente en las perspectivas de desarrollo regional de la cadena RIF expuestas a través de los esquemas de globalización, integración y desarrollo competitivo. A continuación se presenta una clasificación de las actividades y flujos que mueven el cluster por colores.

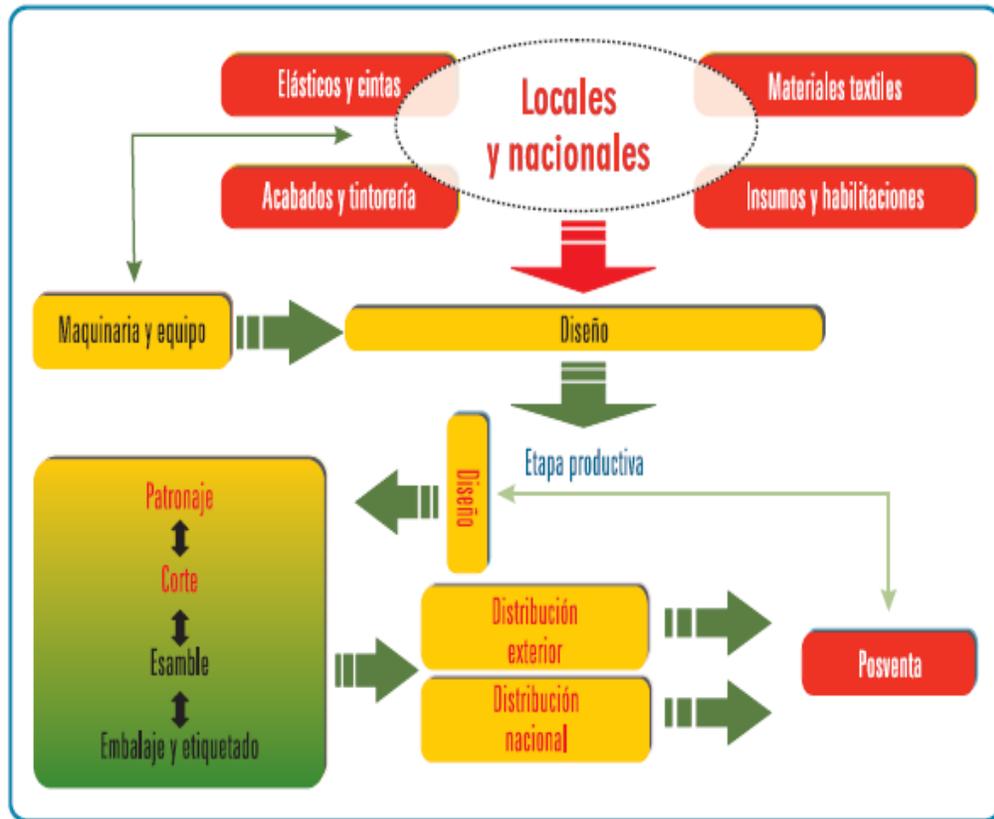
Rojo: actividades o flujos retardadores que requieren urgente atención.

Amarillo: actividades o flujos que funcionan relativamente bien, pero que podrían mejorar la eficiencia del cluster.

Verde: actividades o flujos que funcionan bien y que sólo requieren mínimos ajustes para ser impulsores del cluster.

Las fuentes de financiación del ROJO cluster son limitadas, pues hay demasiadas condiciones y restricciones por parte de los organismos de crédito a las empresas. La ausencia de representatividad del sector RIF ante los organismos de gobierno y otras industrias del sector privado minimiza su poder de negociación en la cadena de valor. Actividades de Posventa. La retroalimentación de información cualitativa hacia las actividades de mercadeo es poco común. Se utiliza principalmente en el área de ventas.

Figura 2. Situación de los componentes de Cluster.



Fuente. Cidetexto - Qubit Cluster.

Tabla 1. Retardadores e impulsores del cluster

COLOR	ESLABON
VERDE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricación de prendas. La tradición, el conocimiento, la experiencia y el good will que tiene la industria en estas actividades es el principal impulsador del cluster. ➤ Diseño. El desarrollo de competencias que permiten generar diseño incorporando moda e interpretando las necesidades del cliente para generar productos innovadores es clave para esta industria.
AMARILLO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maquinaria, equipos y sistemas de información competitivos. El principal atraso se refiere a la tecnología empleada en el diseño-patronaje-escalado-corte y en el área de ventas. Algunas empresas cuentan con el sistema CAD-CAM, las demás subcontratan el CAD y hacen el corte manualmente. En la gestión de las ventas hay una gran ausencia de sistemas informatizados que integren este eslabón con los demás procesos gerenciales y productivos. ➤ Industrias relacionadas y de soporte e infraestructura. La existencia de industrias primarias, como la del algodón, con un producto de muy buena calidad, pero a precios poco competitivos genera dificultades. Las fibras químicas es un sector poco desarrollado a nivel nacional, mientras otras industrias RIF en el mundo están muy avanzadas en la utilización de este tipo de fibra sintética. ➤ Distribución nacional y en el exterior. Existe una infraestructura que la soporta y que es reconocida por el sector. Falta mejorar la sistematización en esta área, particularmente, en la estandarización del proceso de entregas. ➤ Abastecimiento ineficiente. Es una dificultad por el número reducido de proveedores, el poder de negociación de los mismos y la rentabilidad frente a los fabricantes, así como la poca diferenciación de materiales, colores y diseños de las prendas y la ineficiencia en los tiempos de entrega. ➤ Abastecimiento ineficiente. Es una dificultad por el número reducido de proveedores, el poder de negociación de los mismos y la rentabilidad frente a los fabricantes, así como la poca diferenciación de materiales, colores y diseños de las prendas y la ineficiencia en los tiempos de entrega. ➤ Servicios relacionados y de apoyo especializado. Las fuentes de financiación del cluster son limitadas, pues hay demasiadas condiciones y restricciones por parte de los organismos de crédito a las empresas. La ausencia de representatividad del sector RIF ante los organismos de gobierno y otras industrias del sector privado minimiza su poder de negociación en la cadena de valor.
ROJO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades de Posventa. La retroalimentación de información cualitativa hacia las actividades de mercadeo es poco común. Se utiliza principalmente en el área de ventas.

Si se tiene en cuenta los macroprocesos de la cadena de valor y se califica de acuerdo a la anterior clasificación por colores se obtiene en la figura 2.

En el eslabón de materias primas están las industrias de soporte e infraestructura, algunas de estas industrias procesan fibras naturales, químicas y químicos para las tinturas de las telas que permiten alcanzar niveles de competitividad en los materiales. A su vez, el transporte permite eficiencia en la distribución y las telecomunicaciones ayudan con el acceso al mercado global. Sin embargo, al considerar su influencia sobre el cluster es evidente el escaso desarrollo de fibras químicas e insumos y la calidad del algodón local vs. Los altos costos, de ahí que se requiera algodón de baja calidad para la elaboración de ropa interior. En cuanto a la logística, ésta da prelación a los productos perecederos; de ahí la necesidad del cluster para que a mayores volúmenes sean más seguidas las exportaciones y se aprovechen realmente las telecomunicaciones. Existen condiciones especiales que influyen sobre el cluster y su situación es crítica dado el limitado portafolio de proveedores, lo cual es evidente por la escasa variedad de materiales y la necesidad de importación de algunos de ellos. En esta área se evidencia la falta de desarrollo de materiales químicos, tanto en fibras como en tintes, y de otros productos químicos para los textiles. Esto está cambiando con el sector textilero, pero afecta la provisión de materiales a la industria RIF pues la pone en desventaja frente a otras industrias que cuentan con materiales versátiles en términos de funcionalidad, adaptabilidad y diseño.

Dadas las características de las empresas, el mayor problema se encuentra en la integración hacia atrás debido a los pocos proveedores de insumos existentes en la región. Por lo anterior se considera que la industria colombiana se caracteriza por una producción de básicos, los materiales que constituyen su oferta están lejos de los desarrollos a los cuales acceden sus principales competidores.

Sin embargo, no se puede dejar de lado la apertura comercial en destiempo con la industria china y con otros países orientales. El eslabón correspondiente a producción exige atención y actualización constante (color amarillo) dado que lo conforman la maquinaria y los productos de apoyo a la transformación. Se tiene en cuenta que la alta tecnología incide en las áreas de diseño, corte y etiquetado, la tecnología media en el ensamble y la confección de las prendas y la integración de la cadena depende de los sistemas de información electrónicos.

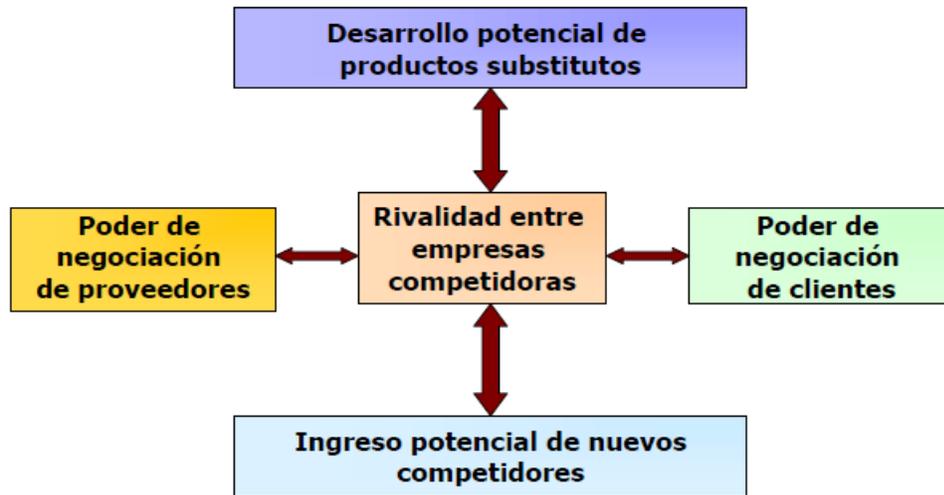
Existen condiciones especiales que influyen sobre el cluster como el atraso tecnológico en áreas de diseño, corte y ventas, donde si bien se cuenta con máquinas adecuadas para el proceso, su grado de obsolescencia es relativamente alto (más de 10 años en algunos casos).

Las inversiones del sector se orientan preferencialmente a la compra de maquinaria y equipo y en menor grado se dedican a la compra de hardware y software, pero las empresas no desarrollan programas de investigación. Para la industria RIF la certificación no es un factor diferenciador puesto que el cliente final puede manejar por sí mismo los parámetros de calidad. En el ámbito internacional pocas empresas tienen certificación. Además, la certificación puede facilitar el acercamiento al cliente o, desde el punto de vista de los procesos, puede posicionar mejor a la empresa en el mercado internacional.

2.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter Figura 3, es utilizado por muchas industrias como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de PORTER



Fuente: PORTER, Michell E.- Competitive Strategy

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por las siguientes fuerzas:

Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores ocurre debido a que uno o más Competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los casos, un movimiento competitivo por uno de los participantes ocasiona efectos en el sector y en los otros competidores, por lo que se puede afirmar que en una misma industria, las empresas son dependientes unas de otras. Estos movimientos, si no son bien llevados y planificados, es decir, si se componen de acciones y reacciones, pueden llevar a la industria a un colapso.

Poder de Negociación de los Compradores

En industrias con pocos compradores y pocos vendedores, el poder de negociación de los vendedores es igual al poder de negociación de los

compradores. Un grupo de compradores tendrá un gran poder de negociación si es que está concentrado o compra grandes volúmenes relativos al vendedor; los productos comprados de la industria representan una fracción importante de los costos del comprador o compras; los productos comprados de la industria están estandarizados o no tienen diferencias visibles, entre otros.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria si amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios comprados.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Por lo general, un nuevo competidor no ingresará a un segmento estratégico o de mercado si las barreras de ingreso son altas, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las empresas ya establecidas. Las siete principales fuentes de barreras de entrada son: Economías de escala, la diferenciación en el producto, el capital disponible, los costos de cambio, la disponibilidad de canales de distribución, las desventajas del costo independientemente de la cantidad, así como las políticas propias de los gobiernos.

Presión ejercida por el desarrollo de Productos sustitutos

La aparición de productos sustitutos normalmente sigue una tendencia. Mientras que en una industria, los competidores se concentran entre ellos, otra empresa crea un nuevo producto, sobre la base de la innovación tecnológica u otros factores, que puede sustituir al producto ya existente. Este nuevo producto tiene la misma función, pero puede tener distinto aspecto y forma. Es decir, el conjunto de empresas de una industria compite contra otras industrias que producen productos

sustitutos. La aparición de los sustitutos limita por ende el precio, debido al precio más bajo que son los costos que incurre un cliente cuando cambia de proveedor o de lugar de compra. A mayores costos de cambio, se hace más difícil que se ejecute el mismo. La identificación de los sustitutos se realiza al buscar cuáles otros productos satisfacen las mismas necesidades que el producto de la industria.

2.3 CADENAS PRODUCTIVAS (CLÚSTER)

El concepto de Cadenas productivas es relevante en el desarrollo del trabajo, y más aún, de vital importancia para incrementar la competitividad de la industria del sector.

Un cluster está formado por un grupo de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias. El mejor aprovechamiento de telas es de importancia para el sector, debido a que las principales diferencias en la calidad de sus productos provienen de los materiales y acabado utilizados. La competitividad de la industria de la confección en el mercado depende esencialmente de una mejor calidad y variedad, así como de mayor velocidad en el flujo del producto. La baja calidad y capacidad en el teñido y los acabados son los dos componentes de la cadena productiva que en mayor medida impiden el éxito del sector.

2.3.1 El Cluster Textil / Confección, Diseño Y Moda

Se define como la concentración geográfica regional en el país de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de Ropa Interior y Vestidos de baño, Ropa infantil y de bebé, y Ropa Casual; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

¿Cuál es la misión del cluster textil/confección, diseño y moda?

Promover cultura de integración, para fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales a través de la diferenciación en diseño y moda.

¿Cuál es la visión del cluster textil/confección, diseño y moda?

Para el 2010 incrementar la competitividad con el fin de lograr enfrentar los mercados internacionales, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social de Antioquia a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor.

Objetivos

- Promoción de Cultura para la Cooperación entre empresas.
- Favorecer el acceso a Mercados
- Facilitar el acceso a Tecnología y Servicios Empresariales.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE ROPA INTERIOR FEMENINA

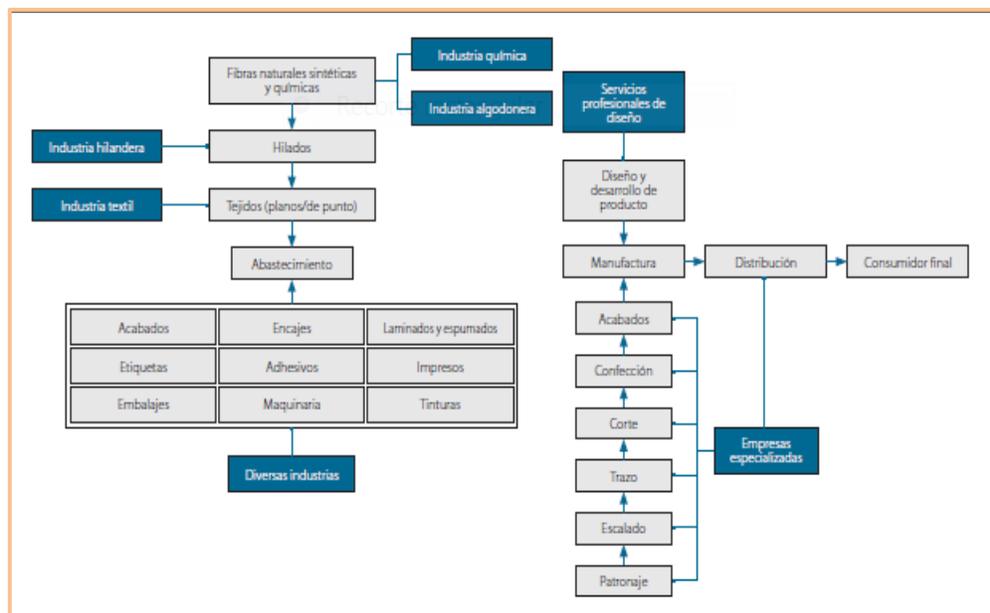
3.1 ANTECEDENTES

La industria de la ropa interior femenina (RIF) compite en el mercado internacional gracias a la diferenciación que le otorga el diseño y la calidad de sus productos. Sin embargo, el fortalecimiento de otros factores de competitividad, como bajos costos o alta productividad, que pueden ser más importantes para la masa de compradores de RIF, es indispensable para que la industria pueda mantenerse en un contexto de apertura. Dadas las características de la RIF, en Colombia se encuentran todos los componentes de la cadena productiva, aunque existen niveles de mayor o menor grado de desarrollo.

El estudio Balance tecnológico cadena productiva ropa interior femenina en Bogotá y Cundinamarca, realizado por Qubit Cluster, identifica tanto los puntos débiles de la cadena como a los entes que pueden colaborar en su transformación en fortalezas clave para consolidar un sector competitivo en el ámbito nacional e internacional. Las conclusiones del estudio indican que la cadena productiva de RIF tiene un buen potencial de desarrollo para competir con líderes de clase mundial, siempre y cuando se inicie un proceso de actualización tecnológica en todos y cada uno de sus componentes. No se trata de entablar acciones aisladas, sino de establecer un programa integrado y de largo plazo en el que la adopción de nuevas prácticas y tecnologías sitúe a la cadena en un contexto de capacidad competitiva sostenible.

No es posible que ninguna actividad productiva se lleve a cabo de manera aislada, ya que existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que configuran una participación en conjunto y articulada. La participación en la producción, en los riesgos y en los beneficios se denomina cadena productiva, pues involucra a todos los eslabones de la actividad desde los fabricantes de insumos, maquinaria y equipos hasta el producto final, sin dejar de lado la comercialización, dado que el consumidor es el último eslabón. La cadena productiva genérica para la RIF está constituida por cuatros eslabones que agrupan actividades, procesos o empresas específicas (Figura 3).

Figura 4. Cadena productiva genérica. Ropa interior femenina



Fuente: Cidetexco.

Diseño y desarrollo de producto: este eslabón incluye los procesos para originar y desarrollar el plan de un nuevo producto. En ellos se consideran los aspectos estéticos, funcionales y económicos del producto a ser desarrollado, los cuales requieren de esfuerzos de investigación y modelado, de procesos de ajuste y

rediseño de manera iterativa para determinar un plan que defina de manera específica las características del producto para su producción.

- **Abastecimiento:** tiene que ver con empresas que producen y distribuyen materias primas, insumos y equipos o tecnologías de proceso, fibras naturales y sintéticas, hilanderías, productores de textiles, fabricantes de materiales espumados, adhesivos, encajes, tinturas y cierres, entre otros.
- **Manufactura:** agrupa los procesos que permiten la transformación de materias primas en productos terminados listos para la venta. En síntesis, es la ejecución del plan definido por el eslabón de diseño y desarrollo de producto.
- **Distribución:** contiene las actividades de logística y las empresas que las planean y ejecutan, lo que permite suministrar los productos terminados al consumidor final. Son actividades de este eslabón el empaque, la comercialización y la publicidad. Las empresas que suministran los productos, procesos y servicios requeridos por cada etapa del proceso productivo están influenciadas por un conjunto de factores y organizaciones externos que dictan el marco social, económico y legal en que se desenvuelven sus actividades⁷.

3.2 FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL SECTOR

Toda industria de consumo o servicio que pretenda impactar el mercado es susceptible de modificaciones en las características de sus productos impuestas por tendencias, factores e influencias que afectan el sector. Contar con la capacidad de respuesta ante elementos que guían el rumbo de la industria de manera directa es una necesidad imprescindible. Los elementos que se describen

⁷Qubit Cluster, Cámara de Comercio de Bogotá. Balance tecnológico cadena productiva ropa interior femenina en Bogotá y Cundinamarca. Bogotá. 2005.

a continuación afectan a la industria de la confección de ropa interior de manera directa:

3.2.1 Organizaciones Que Afectan El Sector

Existen organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, cuyas actividades afectan la cadena productiva generando valor agregado. De manera general, la existencia y la calidad de los servicios ofrecidos por estas entidades enmarca de forma significativa la competitividad de la cadena⁸. Entre dichas organizaciones están:

- ✓ Entidades encargadas de la previsión social y del aporte de los beneficios a la comunidad.
- ✓ Entidades encargadas del entorno ambiental y del control de los procesos industriales.
- ✓ Instituciones tecnológicas de investigación y transferencia de tecnologías.
- ✓ Universidades e instituciones de formación tecnológica media y especializada.
- ✓ Proveedores de tecnología y consultoría a nivel internacional.
- ✓ Entidades financieras.
- ✓ Tratados internacionales de comercio.
- ✓ Empresas especializadas en comercio exterior, gestión aduanera y comercialización internacional.
- ✓ Empresas de transporte nacional e internacional.
- ✓ Entidades especializadas en propiedad intelectual.

La cadena de valor de la RIF

En la figura 4 muestra la cadena de valor de la RIF dentro de la cadena productiva de los textiles y las confecciones.

⁸ Ibid. 176 p.

Figura 5. Cadena de valor. Confección de ropa interior femenina



Fuente: Cidetexco

Generación de una mayor ventaja competitiva

Las ventajas competitivas pueden darse en términos de costo o de factores de diferenciación. Cuando se quiere obtener una ventaja competitiva en términos de costo, la cadena de valor puede identificar las actividades que agregan mayor costo al proceso productivo, lo que permite buscar su reducción cambiando los insumos por unos de menor costo o mediante la mejora de los procesos productivos. Por otra parte, si lo que se busca es una ventaja competitiva por diferenciación, esta puede generarse en cualquier parte de la cadena de valor. Por ejemplo, puede crearse diferenciación por el empleo de insumos que son únicos o que no se encuentran disponibles de manera general a la competencia; también por la utilización de canales de distribución que ofrecen altos niveles de servicio. Los grandes competidores del mercado global buscan que las ventajas competitivas provengan de factores de diferenciación antes que de costos. Las ventajas competitivas basadas en la diferenciación tienen más posibilidades de convertirse en ventajas competitivas de largo plazo. En la cadena de valor la actividad que genera una mayor ventaja competitiva, por ser un factor de

diferenciación por excelencia, es la de diseño y desarrollo de producto. Esto se debe al hecho de que por medio de ella se pueden incorporar avances tecnológicos y nuevos materiales en los productos y procesos productivos para ofrecer productos dirigidos a nichos altamente especializados. De manera adicional, en las actividades de diseño también se puede encontrar ventajas competitivas basadas en costos, al buscar materiales, insumos y procesos que permitan realizar una gestión más eficiente de los recursos económicos de las empresas⁹.

3.3 PROBLEMAS COMPETITIVOS RELEVANTES

Según el estudio de balances tecnológicos, la cadena productiva de RIF tiene una serie de problemas competitivos que pueden afectar su desarrollo. Materias primas e industrias de soporte En el país existen industrias que procesan fibras naturales, químicas y productos químicos para tintura de las telas que permiten alcanzar niveles de competitividad en materiales. Sin embargo, la falta de desarrollo de materiales químicos, tanto en fibras como en tintes y otros productos químicos para los textiles, afecta la provisión de materiales a la industria RIF local; este hecho la pone en una situación de desventaja frente a otras industrias que cuentan con materiales versátiles en términos de funcionalidad, adaptabilidad y diseño.

Dado el panorama anterior, se puede considerar que la industria colombiana se caracteriza por una producción de materiales básicos; los que constituyen su

⁹AGENDA REGIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA BOGOTÁ Y CUNDINAMARCA.

oferta están lejos de los desarrollos a los cuales acceden sus principales competidores.

Infraestructura. La infraestructura de transporte en Colombia debería permitir una distribución eficiente; sin embargo, la red de logística de distribución da prelación a productos perecederos.

- **Manufactura.** Puesto que este eslabón de la cadena tiene en cuenta la maquinaria y los productos de apoyo utilizados durante el proceso de transformación, se requiere de una atención y actualización constante. En las áreas de diseño, corte y etiquetado incide la alta tecnología; en el ensamble y confección de prendas se utiliza tecnología media.

- La integración de la cadena depende de sistemas de información electrónicos. Esto hace que existan condiciones que influyen en la cadena, como el atraso tecnológico en áreas de diseño, corte y ventas en las cuales, si bien se cuenta con equipos adecuados para el proceso, su grado de obsolescencia es relativamente alto (en algunos caso más de diez años). Las inversiones del sector se orientan en alto grado a la compra de maquinaria y equipos; en menor grado se dedican a la compra de hardware y software. Por otro lado, las empresas no desarrollan programas de investigación y desarrollo.

- **Certificaciones.** Para la industria de la RIF la certificación no es un factor de diferenciación, puesto que el cliente final puede manejar por sí mismo los parámetros de calidad, y en el ámbito internacional pocas empresas tienen certificación. Por otra parte, las certificaciones pueden facilitar el acercamiento al cliente, o desde el punto de vista de los procesos, posicionar mejor a la empresa en el mercado internacional. El programa de certificación vigente más significativo es el sello de calidad OK Quality Certification de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA). Este asegura que

cualquier prenda de vestir cumple con los requisitos o especificaciones de producto acordados entre el cliente y el proveedor (industrial). En cuanto a la legislación ambiental, la Organización Internacional del Trabajo considera a la industria de confección de ropa interior en Colombia como industria limpia, aunque no existe ninguna regulación exclusiva para ella. Esto quiere decir que no involucra ninguna actividad de transformación de materias primas con riesgos ecológicos

- **Diseño.** El estudio Balance tecnológico cadena productiva ropa interior femenina en Bogotá y Cundinamarca considera al diseño como la razón de ser tecnológica de la industria de la RIF. En la actualidad, es un área que funciona relativamente bien, pero debe ser revisada y mejorada de manera continua. No es apropiado hacer una generalización cuando las empresas colombianas cuyo factor clave es el diseño son muy pocas. La cadena productiva local de la RIF se dedica a responder a las tendencias y estilos de vida de los usuarios de las prendas a través de un conjunto de actividades que comienzan en la investigación de mercado, seguido del diseño y el desarrollo de nuevos materiales, o desarrollo de producto.

De manera adicional, para muchas empresas es necesario unir esfuerzos con el fin de alcanzar los niveles de competitividad en diseño que el mercado exige. Ante esta situación, las principales innovaciones en RIF se concentran en la combinación de materiales y nuevos diseños. Las innovaciones más sobresalientes se dan en productos funcionales, como los modeladores de figura. Con relación a productos y servicios, Cidetexco no reporta grandes innovaciones en el sector en los últimos años.

- **Maquinaria, equipos y recurso humano.** En cuanto a la oferta local de maquinaria y equipos, existen distribuidores de marcas internacionales y servicios de apoyo para corte y diseño. Sin embargo, por las exigencias del consumidor y el grado de tecnificación de las grandes marcas, es evidente cierta debilidad en las

competencias laborales de sus trabajadores. Las nuevas tecnologías, tanto en los diseños como en materiales pueden ser factores de diferenciación de las prendas; por esa razón, las empresas han incorporado paulatinamente nuevos equipos.

3.4 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El cuadro 1 muestra el consumo aparente nacional de la línea de productos RIF durante el período 2002-2003. Este corresponde al diferencial de exportaciones menos importaciones durante los años analizados que registran información. Asimismo, incluye todas las importaciones y exportaciones entre Colombia y el mundo en ese período. Se prevé un aumento del mismo como resultado de la reactivación económica y de nuevas tendencias de consumo de ropa interior femenina a nivel local hacia prendas más sofisticadas y con particularidades de uso.

Cuadro 1. Consumo de ropa interior femenina. Años 2002 y 2003

	Código arancelario 6108	Código arancelario 6212	Código arancelario 610822
Producción	\$44.562.869.159.00	\$31.875.081.943.00	\$3.094.861.682.00
Importaciones	\$4.049.743.00	\$7.849.129.00	\$1.089.335.00
Exportaciones	\$95.364.540.00	\$87.911.476.00	\$6.623.004.00
Consumo aparente	\$44.471.554.362.00	\$31.795.019.587.00	\$3.089.328.013.00

Fuente: Balance tecnológico RIF.

La segmentación de la oferta del mercado es muy baja. Las ventas se concentran entre los segmentos de precio medio y bajo que, a su vez, son controlados por un

conjunto de ocho empresas a nivel nacional y con presencia en varios canales de comercialización. Las tiendas de departamento controlan un porcentaje mayor del mercado; sus proveedores de RIF son entre seis o siete fabricantes nacionales con marcas propia, dos proveedores de maquila y una o dos marcas internacionales. Así mismo, abarcan segmentos de precios moderado, medio y medio alto. La cadena productiva de RIF no distingue grupos de compradores finales. Sin embargo, es necesario hacer una distinción entre los clientes que responden a tendencias y estilos de vida, es decir, los compradores usuarios del producto final, los clientes compradores-distribuidores y los clientes directos de la cadena productiva.

Los canales de distribución son los clientes-compradores de la industria (95%), en este sentido se caracteriza su demanda. Los compradores finales tienen poco poder, pues la oferta en términos de variedad, especificaciones del producto y precio es determinada por los canales de distribución, con un alto poder frente a los fabricantes, y con técnicas de mercadeo y el control de las variables que caracterizan la demanda. Las grandes empresas lideran la publicidad y el mercadeo, este es un factor crítico para las que actúan de manera aislada. Junto a esto, la publicación deficiente de reportes del sector evidencia el desconocimiento y la poca interacción entre competidores que deben verse como asociados. De ahí que todo lo relacionado con la posventa sea crítico e inexistente en muchas empresas. Otro conjunto de actividades, que incluye la logística de distribución y todo lo relacionado con el entretenimiento y las actividades publicitarias, como los desfiles y las pasarelas de Inexmoda y Colombia moda, generan la mayor rentabilidad y caracteriza el negocio de la cadena productiva. Hoy en día, el papel más importante que cumple el Gobierno es asegurar la apertura de los canales internacionales de comercio, con toda la promoción y regulaciones que ello implica. Para el sector, las negociaciones de tratados que el Gobierno suscriba con los socios más importantes es un factor crítico que depende, en gran medida,

de las exportaciones de maquilas y de productos terminados, así como de la importación de insumos y maquinaria. En términos de mercado, la principal amenaza local que enfrenta la industria de RIF es la aparición de talleres informales con un potencial de acceso a los mismos clientes, sumado a la falta de inversión en el sector textil que representa una gama de innovaciones muy baja para esta industria.

3.4.1 Tema De Estudio Del Ejercicio De Vigilancia Tecnológica

Con base en el diagnóstico sectorial y en los resultados del estudio Balance tecnológico de la cadena productiva de ropa interior femenina, se decidió realizar una exploración general de las innovaciones en diseño y los materiales utilizados en la elaboración de RIF, sin incluir tratamiento y terminados de materiales textiles, procesos de fabricación de hebras, hilos o materiales textiles.

3.4.2 Desarrollo Del Estudio

El diseño es la razón de ser tecnológica del sector productivo de la ropa interior femenina. En ese sentido, el proceso productivo comienza con la gestión del diseño, etapa en la cual se considera el desarrollo de nuevos productos para lograr la máxima aceptabilidad en el mercado; continúa con la etapa productiva, en la que se incorporan nuevos procesos de calidad; sigue con la distribución, que enmarca las innovaciones en la logística; finalmente, termina con la posventa, donde se presta atención a los nuevos segmentos de la demanda. En el mercado de prendas de vestir, conceptos como el imaginario colectivo, los grupos o universos de vestuario, la ubicación del producto en el cuerpo, el tipo de producto, el género, el clima, la edad, las ocasiones de uso, entre otros, determinan una

diversidad de segmentos que hacen del desarrollo de producto un proceso complejo que no está siendo asumido por la mayoría de empresas de la confección en Colombia. Esta explosión de diversidad le permite a las empresas cubrir sólo algunos segmentos que se especializan cada vez más y se hacen más pequeños, hecho que afecta la rentabilidad y la penetración en el mercado. Un estudio realizado por Cidetexco reveló que, aunque el 52% de las empresas del sector textil y de la confección desarrollan colecciones, no representan una preparación técnica organizada de los nuevos productos que los oferentes deben presentar de forma periódica a sus consumidores.

Esta es una debilidad importante en la gestión de desarrollo de productos que impide una consistencia en la producción de colecciones, ya que el productor no tiene control sobre la memoria de las características técnicas de los productos. El desarrollo de colecciones exitosas se basa en la disponibilidad de la información consignada en las fichas técnicas y en los cuadros de tallas y medidas que le permite al diseñador retomar los resultados de productos exitosos e incorporarlos a los nuevos productos.

3.5 LÍDERES DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO EN PRODUCTOS DE RIF

Los líderes del desarrollo tecnológico se buscan en dos campos de las solicitudes de patentes: los solicitantes y los inventores. Los primeros son las empresas que patrocinan los desarrollos tecnológicos y los ven como generadores de ventajas competitivas; los otros son las personas que integran el equipo cuya investigación dio como resultado las innovaciones patentadas.

La competencia se centra en el diseño de rellenos o moldeados de realce del busto, de las tiras de sujeción en los hombros, de corsés y, en menor medida, de productos de RIF con cierre frontal y el desarrollo de innovaciones en pantaletas. Así mismo, Sara Lee y Wacoal compiten en el diseño de máquinas, aplicaciones o métodos para la fabricación de productos de ropa interior femenina y corsés, además en el desarrollo de materiales para la confección

Inventores. En el cuerpo de datos de patentes de productos de RIF se encontró un total de 1.915 inventores, esto hace que el promedio de patentes por inventor sea apenas superior a una patente. Sin embargo, al igual que en el caso de los solicitantes, los inventores líderes en el área tienen un número importante de patentes. De manera general, el trabajo de los inventores se realiza en un número reducido de innovaciones; es más probable la colaboración entre ellos en equipos de desarrollo. De hecho, una exploración superficial del cuerpo de datos muestra que en la mayoría de las patentes se registra a dos o más personas en el campo de inventores.

3.5.1 Perfil Tecnológico De Los Líderes

- Sara Lee Corporation es un fabricante y comercializador mundial de productos de consumo de alimentos, moda, artículos de belleza y hogar. La corporación tiene operaciones en 58 países, emplea a más de 137 mil personas a nivel mundial y posee productos con registros de marca en cerca de 200 naciones. Entre las marcas de Sara Lee Corporation se encuentran Bali, Barely There, Just My Size, Playtex y Wonderbra.
- Bali se dedica al desarrollo de ropa interior femenina.
- Barely There se concentra en la confección de ropa interior hecha con telas suaves y elásticas que se ajustan de manera cómoda sobre la piel de la mujer.

- Just My Size se centra en el desarrollo de ropa interior en tallas grandes.
- Playtex se dedica al desarrollo de ropa interior femenina en medidas de ajuste no estándar, así desarrolla ropa interior de realce y en medias tall
- Wonderbra desarrolla sostenes de realce del busto.

Sara Lee Corporation ha patentado desarrollos en los siguientes campos:

- Componentes de sostenes y sostenes con componentes para ceñir o realzar el busto.
- Pantaletas de mujer.
- Camisetas o camisas de señora.
- Materiales textiles utilizados en ropa interior y exterior.

Los desarrollos tecnológicos de la empresa parten de su centro de investigación, el Human Science Research Center, que se involucra en investigaciones sobre belleza corporal con el objetivo de desarrollar ropa interior que refleje las condiciones y necesidades impuestas por los tiempos y estilos de vida de las mujeres, observando la manera como las texturas, los materiales y las formas de sus productos afecta aspectos de confort sensorial y psicológico de las mujeres.

- Triumph International Establecida en Alemania desde 1886, esta empresa opera en todo el mundo. Su negocio principal es el desarrollo, la fabricación y la comercialización de ropa femenina de lencería, de cama y de baño. El énfasis del perfil tecnológico de Triumph Internacional está en el desarrollo de innovaciones en las siguientes áreas:

- Sostenes con componentes diseñados para ceñir o realzar el busto.
- Elementos componentes de sostenes para ceñir o realzar el busto.
- Trajes de baño, calzones o slips de baño; prendas de vestir de playa.
- Hombreras que hacen parte de prendas interiores.

Los desarrollos tecnológicos de la empresa parten de su centro de investigación, el Human Science Research Center, que se involucra en investigaciones sobre belleza corporal con el objetivo de desarrollar ropa interior que refleje las condiciones y necesidades impuestas por los tiempos y estilos de vida de las mujeres, observando la manera como las texturas, los materiales y las formas de sus productos afecta aspectos de confort sensorial y psicológico de las mujeres.

➤ Toray Technologies. Es un grupo corporativo muy diversificado con presencia en 18 países y regiones. La base de sus operaciones es la experticia tecnológica en tres campos clave, química orgánica sintética, química de polímeros y bioquímica, así como en otros relacionados con productos afines a la información y las telecomunicaciones; la ingeniería y el alojamiento; los productos médicos y farmacéuticos; los materiales compuestos avanzados. el perfil tecnológico de Toray Technologies. En él es posible ver el interés del grupo por innovaciones tecnológicas aplicables a:

- Materiales utilizados en pantaletas, corsés y productos de ropa interior femenina.
- Materiales utilizables en aplicaciones médicas o terapéuticas.
- Tratamiento de fibras, hilos, tejidos, telas o bienes fibrosos hechos de materiales con compuestos orgánicos no macromoleculares.
- Tratamiento de fibras, hilos, tejidos, telas o bienes fibrosos hechos de materiales elaborados con sustancias inorgánicas o complejas. Los materiales textiles que el grupo ha desarrollado se basan en fibras sintéticas desarrolladas por Toray Industries, un área principal de su negocio.

➤ Toyobo. Desde su fundación en 1882 con el nombre de Osaka Boseki, ha pasado por numerosas reestructuraciones de negocios, desde textiles hasta películas, materiales de alta funcionalidad y negocios médicos, gracias a que ha sabido tomar ventaja de sus propias tecnologías principales de polimerización, modificación, procesamiento y biociencia. El diagrama 8 representa el perfil

tecnológico de Toyobo (Toyo Boseki) extraído del conjunto de datos del estudio, el cual muestra que su interés radica en el desarrollo de:

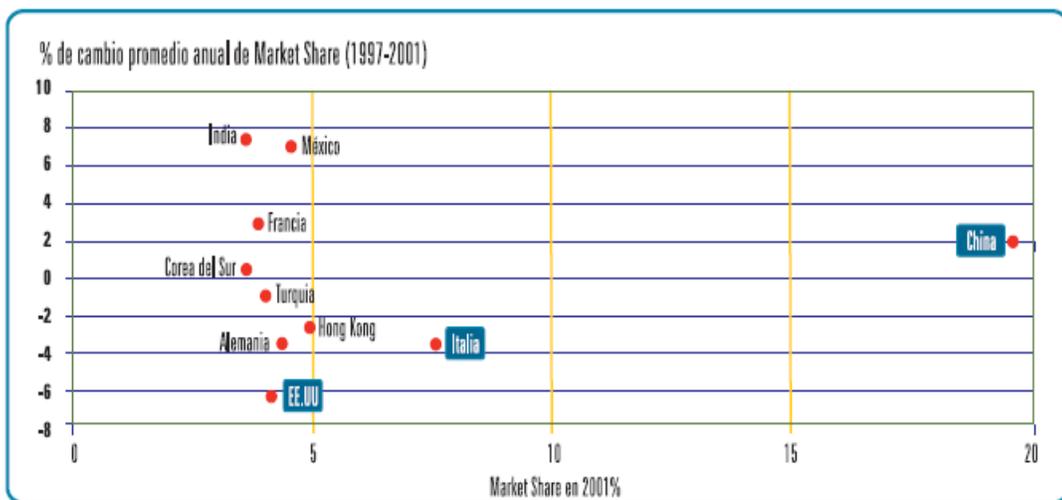
- Materiales utilizados en pantaletas, sostenes, corsés y productos de ropa interior femenina.
 - Tratamiento de fibras, hilos, tejidos, telas o bienes fibrosos hechos de materiales con compuestos orgánicos no macromoleculares.
 - Tratamiento de fibras, hilos, tejidos, telas o bienes fibrosos hechos de materiales elaborados con sustancias inorgánicas o complejas. Entre sus desarrollos más interesantes, que Toyobo ha convertido en productos, se encuentran fibras y materiales textiles con características de generación de calor, absorción de humedad, acción desodorante, balanceo de pH, y de protección antiestática.
- Gunze Limited. Es una organización que en sus primeros años se dedicó a producir seda para el distrito de Ikaruga (en la actualidad Ciudad de Ayabe), cerca de Tokio. Hoy en día, sus operaciones se centran en dos líneas de negocios:
- Ropa interior, medias veladas, pijamas, ropa de bebé, ropa exterior femenina e hilos.
 - Películas plásticas, componentes electrónicos, plásticos para ingeniería, moldes industriales, bienes raíces, administración de instalaciones deportivas, materiales médicos, entre otros. El perfil tecnológico de Gunze Limited que se extrae del cuerpo de datos utilizado durante el estudio centra su interés en innovaciones tecnológicas aplicables
 - Materiales utilizados en pantaletas y productos de ropa interior femenina.
 - Métodos de tejido centrados en fibras sintéticas para la producción de telas sin depender de maquinaria específica.
 - Tratamiento de fibras, hilos, tejidos, telas o bienes fibrosos hechos de materiales elaborados con sustancias inorgánicas o complejas.

- La fragmentación de la oferta del mercado es muy baja, la concentración de las ventas se encuentra entre los segmentos de precio medio y precio bajo y éstos son, a su vez, controlados por un conjunto de ocho empresas a nivel nacional con presencia en varios canales de comercialización.

3.6 ESTADO DE LA CADENA A NIVEL MUNDIAL Y LAS MEJORES PRÁCTICAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL.

El siguiente grafico muestra la distribución del market share mundial para el total de las confecciones en 2001. Para el sector RIF el escenario es muy similar a este, excepto por ciertos países, como Alemania o India, que, en la confección de RIF, tienen menor participación en el mercado global. De éstos se profundizara sobre China, Italia y EE.UU. por considerarse como las industrias claves a observar.

Grafico1. Los principales exportadores de confecciones y prendas de vestir del mundo (1997 – 2001).



3.6.1 La Nueva Dinámica Global Para la RIF

La cadena del vestuario tiene tres categorías de compradores: minoristas, comerciantes y fabricantes de marca. Los minoristas alcanzan el 50% de las importaciones, los comerciantes y los fabricantes de marca el 20% cada uno y los demás el resto. La primera etapa para los fabricantes de confecciones en los países desarrollados es llegar a ser un enlace para los fabricantes de marca. La forma más fácil de hacerlo es atraer la maquila de manufactura bajo la provisión del programa de tarifas 807/9802, pero esas actividades – desarrolladas con frecuencia en las zonas de procesamiento de las exportaciones tienen poco valor agregado.

La siguiente etapa después del procesamiento de las exportaciones es la conexión con los minoristas globales o los comerciantes de marca en la manufactura de equipo original o producción de paquete completo. Comparada con el ensamblaje de los insumos importados, la producción de paquete completo cambia fundamentalmente la relación entre el comprador y el proveedor en una dirección que da mucho más autonomía y potencial de aprendizaje a la empresa proveedora para la innovación industrial.

La producción de paquete completo se necesita porque los minoristas y los comerciantes que ordenan las confecciones tienen conocimiento limitado de sus detalles de fabricación. Hong Kong, la provincia de Taiwan en China, la República de Corea y China optan por el paquete completo para crear una ventaja perdurable en el desarrollo orientado a las exportaciones. Uno de los mecanismos más importantes que facilitan el cambio a las actividades de mayor valor agregado hacia las industrias de exportación maduras, como la ropa de vestir en

Asia Oriental es el proceso de “fabricación en triángulo” (maquila de logística global). Estas fábricas externas pueden ser subsidiarias propias, socios de alianzas estratégicas o, simplemente, contratistas extranjeros independientes. El triángulo se completa cuando los artículos acabados se embarcan directamente al comprador extranjero bajo las cuotas de importación de EE.UU. otorgadas a la nación exportadora. Esto ofrece una idea concreta sobre lo atractivo que resulta el cluster RIF. A partir de ahí debe construirse el escenario global de la industria con el fin de hacer un paralelo entre el estado actual de la industria a nivel global, el desarrollo de las ventajas competitivas y los factores de competitividad que caracterizan a las mejores prácticas mundiales y la industria local.

3.6.2 Un Mercado Global De Grandes Volúmenes

En un extremo se encuentran las industrias de grandes volúmenes, bajos precios y tiempos de respuesta mínimos. Su oferta son prendas para el consumo masivo en todos los segmentos del mercado, generalmente confeccionadas por compañías de maquila ubicadas en países en desarrollo. Algunas de estas industrias son empresas completas que manejan una producción en escala flexible que, incluso, les permite trasladar la producción de un país a otro buscando oportunidades de exportación que puedan aprovecharse a través de cuotas arancelarias y tratados de libre comercio. Es una cadena de valor sin fronteras, pues todas sus actividades, desde el financiamiento, los insumos, las materias primas hasta la venta al consumidor final pueden desarrollarse en cualquier lugar del mundo, siempre y cuando la localización garantice la obtención de ganancias y bajos costos.

China es líder en este grupo con un promedio anual de exportaciones de RIF en los últimos cuatro años de 1 731 853 999 millones de dólares, seguido de Hong

Kong que promedió 1 049 903 540 millones de dólares⁵ anuales en el mismo periodo. Turquía por su parte ha mantenido un promedio de 523 294 848 millones de dólares al año desde 2000 hasta 2003. Gracias a los acuerdos tarifarios firmados con la Unión europea, Turquía es hoy en día el principal proveedor de prendas de vestir para este mercado. Tiene, además, una gran capacidad instalada, disponibilidad de insumos y materias primas y ventajas geoestratégicas que le garantizan un crecimiento dinámico en los próximos años y que convertirá al sector textil confección en un futuro próximo en uno de los más importantes del mundo. Otros países sobresalientes en cuanto a las exportaciones RIF son India con un promedio de 127. 830. 104 millones de dólares, Tunisia con 66. 982. 437 millones de dólares, Indonesia con 81 278 968 millones de dólares, Sri Lanka con 98 726 036 millones de dólares y Filipinas con 60 356 159 millones de dólares. Todos estos países tienen perspectivas de aumentar sus exportaciones tras la eliminación de las cuotas de industrias de RIF.

En el otro extremo se ubican las industrias de grandes márgenes, generadoras de moda y tendencias, de prendas muy exclusivas, a la vanguardia y de altísima calidad. Estas industrias se desenvuelven en países desarrollados, al menos las actividades de diseño, desarrollo del producto, comercialización y mercadeo. Algunas trasladan las etapas de confección a zonas con menores costos de producción, pero la marca sigue ligada a un territorio.

Estas industrias suelen combinar exitosamente procesos sistematizados y altas tecnologías con una gran participación del recurso humano en actividades de alto valor agregado como el diseño o el control de calidad. Desde luego que la globalización ha permeado este tipo de estructura, pues prácticamente todas las industrias en el mundo han sido influidas por factores externos. Lo significativo es que en esta industria las prendas son asociadas a marcas como La Perla,

Victoria's Secret, Simon Perele que, a su vez, se relacionan con la lencería italiana, francesa, inglesa o americana. La fortaleza de estas industrias radica en su capacidad de liderar tendencias y hábitos de consumo, interpretando las necesidades y las preferencias del cliente final. Francia, por ejemplo, en el periodo 2000–2003 exportó un promedio anual de 185 494 336 millones de dólares en RIF, Alemania exportó en el mismo periodo un promedio de 186 658 196 millones de dólares e Italia, líder no sólo en cantidad sino en calidad e innovación, exportó un promedio de 267 909 380 millones de dólares.

Existe una tercera dimensión que abarca la industria de ropa interior americana y que introduce métricas y factores de competitividad diferentes a los utilizados en las dos anteriores: la especialización en mercadeo y la comercialización de prendas íntimas para todos los segmentos y nichos del mercado, cuya competitividad radica en los flujos de información que irrigan la cadena. Estas industrias tienden a integrarse en cadenas de valor hacia atrás; todos los procesos, los productos y los servicios que circulan en estas cadenas tienen su foco en una retroalimentación sobre el cliente en cada una de las etapas productivas. Este enfoque hace parte de la tendencia a la personalización de la demanda, es decir, el desarrollo de productos, con productos y servicios “hechos a la medida”, ligado a lo que realmente busca el comprador final, donde lo requiere y cuando.

3.6.2 Principales Jugadores Globales En RIF

➤ CHINA

China es el país más poblado del mundo con 1.3 billones de habitantes registrados en el 2003⁷, lo que en términos económicos la hace no sólo el

mercado más grande del mundo, sino le asegura la mayor oferta laboral. En 2001 China ingresó a la OMC y en la actualidad es el principal exportador de productos manufacturados del mundo. Esto se asocia a la capacidad instalada de la industria china que le permite generar grandes volúmenes de mercancías y tener un mantenimiento de la productividad a partir de la reconversión tecnológica y de bajos costos laborales.

Precedente a su apertura económica al mundo, China fue objeto de un fenómeno político con grandes repercusiones económicas: el anexo de los territorios de Hong Kong, después de un siglo de dominio británico, a su jurisdicción política. El gobierno de China continental sólo puede influir en la política exterior y de defensa en Hong Kong, los demás temas permanecen bajo jurisdicción administrativa de autoridades locales según el acuerdo del anexo.

La región se convirtió en un centro bancario y corporativo así como en un conducto para las exportaciones de China continental. Muchas compañías de Hong Kong y de otros países de la región, como Corea del Sur, han situado a millones de sus empleados en localidades chinas cercanas a los territorios anexados para disminuir los costos laborales y exportar fácilmente sus productos a través de Hong Kong. En el caso particular de la industria RIF en China y Hong Kong, antes de la apertura, el mercado estaba dominado por la industria doméstica que ofrecía productos de manufactura precaria, en tejidos de algodón y con trabajos de diseño muy simples.

En la actualidad, el mercado local ha visto expandir la oferta debido al ingreso de varias firmas extranjeras a la industria. La apertura trajo consigo novedosas tecnologías, nuevos materiales, diseños innovadores y funcionales y un gran

mejoramiento de la mano de obra. Los efectos de este cambio transformaron no sólo el consumo interno de RIF, sino el mercado internacional, pues China y Hong Kong son los primeros exportadores de RIF en el mundo.

La producción de prendas de vestir y artículos de lencería de China se dirige a mercados masivos, de precios moderados y bajos. Sólo unas pocas fábricas producen prendas de vestir y lencería para marcas extranjeras de alta moda. El principal segmento de mercado que cubre esta industria es el de los grandes comercializadores de EE.UU. que compran productos chinos y los venden con su propia marca. Su mayor éxito se concentra en la producción de maquilas para Norteamérica.

Según el American Textiles Manufacturers Institute (ATMI), China puede acaparar de 65 a 75% del mercado de los EE.UU. después del 2005. Ciertamente cuando fueron liberadas, en el 2002, 2009 categorías de productos textiles en el marco de la tercera etapa del ATV, China creció el 9% en el mercado norteamericano alcanzando una participación del 45%. En el 2003, el 65% de las exportaciones chinas se dirigieron a los consumidores de los EE.UU.

En los últimos tres años se abrió el 50% de los stands de lencería en los supermercados y las tiendas de departamento que funcionan hoy. Las marcas domésticas tienen aproximadamente 2/5 del market share, como Threegun y Yiershuang.

Competencias y métricas de competitividad

1. Infraestructura de negocios. Muchas empresas de comercio chinas y de Hong Kong tienen una gran participación en la estructura de negocios de Panamá, uno de los lugares de transacción de mercancías más importantes del hemisferio.
2. Infraestructura física. Para el crecimiento de los indicadores de la industria la inversión del sector privado chino ha sido fundamental. El sector cuenta con una inmensa infraestructura industrial, de transporte y telecomunicaciones que viene construyéndose hace varias décadas. Los grandes volúmenes de hoy en día aprovechan una infraestructura muy flexible que incluso se encuentra en los barcos en que transportan sus mercancías.
3. Márgenes de la industria. La capacidad instalada permite a la industria generar grandes márgenes de producción para cumplir con demandas como la del mercado norteamericano.
4. Velocidad de respuesta. La velocidad de respuesta depende de factores como la entrega de accesorios y materiales de fabricación, el tamaño, la disposición, las tallas y los colores de la orden. Una gran capacidad instalada y una alta sensibilidad ante los cambios les permiten a los chinos hacer sus entregas en un promedio de 20 días, prácticamente el tiempo de transporte que transcurre del puerto chino o de Hong Kong a Los Ángeles.
5. Medidas de productividad. China no maneja medidas de productividad diferentes a las utilizadas por los principales países productores – exportadores. Como muestra la siguiente tabla, la industria china tiene porcentajes de productividad muy inferiores a los de los países desarrollados, incluso menores que Hong Kong, situándose más cerca de países como México. Innovación de nuevos procesos, productos o servicios. La compra de maquinaria y equipos alemanes es la principal innovación introducida por la industria y es un factor de competitividad. En cuanto a los procesos pueden considerarse aquellos que le permiten alcanzar la capacidad de respuesta que ostenta. Las principales innovaciones tecnológicas están concentradas en la adquisición de tecnologías.

6. La industria textil china se ha fortalecido con el consumo de maquinaria y equipos italianos, franceses y alemanes, al punto de representar China actualmente el principal mercado para la industria italiana con un 17% del total de las exportaciones. Los alemanes exportan algo más del 30% de sus máquinas a China, sobrepasando incluso a los EE.UU. China en el 2001 fue el país número uno para las exportaciones de maquinaria alemana.

Para la industria francesa el mercado de Asia representa cerca de una tercera parte sus ventas y China, específicamente, siempre se ubica en el puesto número cinco. Dentro de la maquinaria italiana más solicitada por China se encuentran máquinas de tejeduría (44%), seguidas por las máquinas para la hilatura (32%) y las máquinas de tejeduría de punto (13%)¹⁰. La industria francesa exporta a China principalmente maquinaria de hilado, procesamiento de fibra y líneas de tejido y acabado. Informaciones proporcionadas por expertos de las asociaciones de la industria de la maquinaria textil de los países referenciados a diferentes medios ratifican que el mercado de tecnologías en China ha crecido en los últimos años y se mantendrá la tendencia en el futuro. La sistematización de los procesos manufactureros con hardware, software y maquinaria importada le permitió a China obtener grandes diferenciales en la producción. El desarrollo de maquinaria y equipos y software propio, algo a lo que ya se está dirigiendo el país, le permitirá completar en el nivel local toda la cadena de provisión, producción y comercio de RIF.

7. Programas o certificados de calidad que diferencian a la industria. El gobierno está trabajando en programas de certificación ecológica a los textiles.

¹⁰Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE), División Estadística de Naciones Unidas, <http://unstats.un.org/unsd/comtrade/>.

8. Colaboraciones y alianzas. El país aún es cerrado a este tipo de estrategias de desarrollo industrial. Es mínimo el número de alianzas estratégicas en el ramo textil confecciones. El esquema general es que las empresas chinas hacen sus negocios con el primer o el mejor postor a través de contactos y representantes de los gremios o de comercializadoras privadas o estatales que manejan un portafolio de todas las empresas. Los reductos de su producción, que no son comprados, se distribuyen en los mercados informales de todos los países a los que llegan sus barcos.
9. Rentabilidad. No existen datos que permitan confirmar si la rentabilidad es un factor de competitividad de la industria. Hasta hace poco se creía que el retorno de ganancias se basaba en los grandes márgenes.
10. Nichos. Esta industria no se enfoca hacia nichos, sino hacia mercados masivos.
11. Inversión. Las empresas privadas hacen continuas inversiones en infraestructura física que les permiten flexibilizarse aún más y responder a demandas de grandes volúmenes. Es una inversión en maquinarias con tecnologías de punta.
12. Costos bajos. Las empresas textiles y de confecciones manejan costos muy por debajo del promedio mundial, incluso de Asia, en particular lo que se refiere a costos laborales.
13. Diferenciación. Producción en serie para mercados masivos.
14. Recursos naturales. No es un factor que genera niveles de competitividad para esta industria. China tiene inmensos recursos naturales. De ahí que uno de los puntos neurales de la cadena de confección de RIF sea la provisión de materias primas para la confección. En este aspecto, la industria tiene una gran fortaleza, pues cuenta con la infraestructura adecuada para que ese eslabón marche y se conecte con las actividades medulares.
15. Otros. El anexo de los nuevos territorios, entre ellos Hong Kong, fortaleció la ubicación geoestratégica de China que la aproxima a Japón y a Norteamérica por el Pacífico. La estrategia china de encadenamiento en economías de escala para el ramo textil- confecciones puede entenderse a partir de las metas establecidas,

las innovaciones sobre las que trabaja el sector y la modernización de la infraestructura.

➤ ITALIA

Italia es considerada una de las mejores prácticas en lencería en el mundo. Su importancia se debe a que los italianos están a la vanguardia de la moda en materiales, colores y diseños. En la Unión Europea se encuentra otro competidor muy fuerte de Italia en ropa interior: Francia. Se considera que Italia tiene una industria RIF superior, pues su liderazgo en tendencias le otorga un papel clave en la industria de las confecciones y sus márgenes son de hecho superiores a aquellas de los franceses. La industria italiana cuenta con factores internos que le permitirán seguir compitiendo en el futuro escenario de un mercado de confecciones sin cuotas arancelarias en el que los países productores de grandes volúmenes amenazan a las pequeñas industrias que proveen nichos o segmentos pequeños. La Unión Europea le ofrece, además, una infraestructura física para configurar economías de escala con eslabones de clase mundial, como los proveedores de maquinarias alemanas, y aprovechar las investigaciones y los desarrollos que en este marco lidera Euratex. La estrategia del sector textil-confecciones italiano para competir con los grandes volúmenes generados con bajos costos laborales se soporta sobre productos de alta calidad, intensivos en diseño. La tendencia de las industrias italianas, en general, y las europeas es hacia el manejo de lotes de producción cada vez más pequeños, pero cada vez más personalizados, estrechamente ligados a las preferencias del consumidor-individuo final y con vínculos de temporalidad muy reducidos¹¹.

¹¹Kurt Salmon's Associates (KSA), "The Development of the China Apparel Industry", Report presented jointly by China Textile University & Harvard Center of Textile and Apparel Research, – 46 Country Cost Comparison Report November 1999, 199 p.

Esta estrategia implica una gestión de la información para cada unidad de producto muy detallada y crítica, con un número creciente de interlocutores. Con el fortalecimiento de las marcas y las ventajas de la imagen Made in Italy con la cual se identifican los productos auténticamente italianos, la industria italiana de RIF ha logrado situarse en un segmento de la industria diferente a los demás países, pues esta imagen es más que un sello de calidad, es una denominación de origen que le otorga distinción, igual que a los vinos y el champagne. Los principales socios de exportación de la industria italiana se encuentran en la Unión Europea. Este el segmento de mercado que con mayor éxito cubre la industria de ropa interior femenina italiana. Se compara con la industria de RIF francesa.

➤ EE.UU.

Es la primera economía del mundo con un PIB de US \$8.8 trillones y un crecimiento económico del 3.2% en el 2002. Con una población de cerca de 280 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 31 millones son hispanos, y unas importaciones de algo más de US \$1 trillón en el 2001, se constituye en el mayor comprador de mercancías en el mundo con una participación de aproximadamente el 23% del comercio mundial de importaciones. La economía estadounidense creció a una tasa promedio del 3% anual durante los noventa y en términos nominales creció en un 32.7% en este mismo periodo al pasar de un PIB de US \$ 6 683 mil millones en 1990 a uno de US \$8 867 mil millones en el 2000.

Después de la Unión Europea, EE.UU. es el mercado más importante para la cadena fibra, textil, confección, tanto por la fortaleza de su demanda interna como por su capacidad de producción en los distintos eslabones que conforman esta cadena. En el caso específico de la industria de ropa interior femenina, los EE.UU. se han destacado por el posicionamiento de marcas a nivel internacional, como son Sara Lee, Victoria's Secrets, Peter Pan y Bali Bra, entre otras. Estas

empresas continúan siendo de propiedad estadounidense, pero han dejado de producir sus artículos en los EE.UU. para transferir la producción a diversos países cuyas economías permiten manejar costos de mano de obra muy inferiores a los utilizados en los países económicamente desarrollados.

De igual forma, los proveedores, que constituyen una parte fundamental de la industria RIF norteamericana, adoptaron prácticas similares. Empresas productoras de telas elásticas (powernets), como Darlington, Liberty Fabrics y Fab Industries, entre otras, trasladaron sus centros de producción, tradicionalmente ubicados en los estados americanos de Carolina del Norte, a sitios como México y Honduras en donde, gracias a su logística de producción, proveen materias primas a las empresas antes mencionadas y, en general, al mundo de la confección de ropa interior femenina.

La industria RIF de EE.UU. prácticamente cubre todos los segmentos del mercado. No sólo sus empresas exportan a casi todos los países del mundo, sino, además, cubren mercados de grandes volúmenes a nichos de todos los niveles de ingreso y preferencias. Desafortunadamente es imposible acceder a las cifras totales de esta industria, pues la diseminación de su producción y el registro de exportaciones como locales en muchos países diferentes a los EE.UU. impiden un reporte unificado. La siguiente tabla muestra una evaluación de las exportaciones de textiles y confecciones de los EE.UU. que han crecido más de un 25% en los dos últimos años, particularmente en el rubro de la confección RIF. El mercado canadiense es el que más está incrementando las importaciones de productos RIF de EE.UU. junto a mercados tan diferentes como Kuwait o China.

Competencias y métricas de competitividad

1. infraestructura de negocios. Esta industria está en el estado del arte en infraestructura de negocios en términos políticos, legales, logísticos, de conectividad y de gerencia. Tienen los mejores catálogos y los sistemas para distribuirlos. Todos los proveedores de insumos y maquinarias tienen una representación en instalaciones locales en EE.UU.
2. Infraestructura cultural/social/política. La cultura de protección del consumidor y de garantías al consumo le permite a esta industria aprovechar la confianza que hay hacia las compras por internet en el mercado estadounidense.
3. Infraestructura física. Cada vez hay menos infraestructura interna dedicada a la confección de RIF, pero en cambio la industria cuenta con un excelente sistema de correos y mensajería y grandes superficies –malls- con altos niveles de promoción destacados por contar con tiendas ancla. Cuando la industria se localiza en otros países, generalmente, las empresas procuran contar con una infraestructura física que les permita desarrollar su negocio en el exterior.
4. Márgenes de la industria. Manejan diferentes nichos y segmentos de mercado donde se encuentran márgenes muy pequeños en volúmenes muy altos y márgenes muy grandes en segmentos muy pequeños.
5. Velocidad de respuesta. En la actualidad, las demandas de competitividad basadas en los tiempos están presionando notablemente a la industria dada la fuerte competencia que rodea a los canales de distribución. Todos quieren ser el primero en ofrecer lo último en moda, pero quieren también precios bajos y grandes volúmenes, no la exclusividad pero sí la calidad de la lencería fina. Por eso, en lugar de ofertar al segmento de las vitrinas más caras de NY, esta nueva forma de distribución tiene su mayor impacto en la competitividad de los productos básicos, como la ropa interior, que pueden renovarse constantemente en las vitrinas y mantener grandes márgenes y volúmenes. Bajo este modelo, una empresa como Playtex o Victoria's Secret puede tardar de 4 a 5 semanas en la

coordinación de cada eslabón de la cadena para finalmente entregar el producto a su clientes al por mayor.

6. Medidas de productividad. El nivel de productividad es muy bueno para una industria de grandes dimensiones.
7. Innovación de nuevos procesos, productos o servicios. Hay una constante búsqueda de innovaciones en materiales, diseño y funcionalidad de sus productos y servicios. Se destaca por sistemas de procesos muy estandarizados que nivelan, pero no limitan las innovaciones de sus socios, maquiladores u outsourcings. EE.UU. es líder mundial en innovación y desarrollo de tecnología en diversas las áreas del conocimiento. Los programas espaciales, la generación de energías alternativas, el desarrollo de nuevos materiales y todo tipo de investigaciones que financia el gobierno para mejorar el equipamiento militar y de seguridad nacional son aprehendidos por las industrias para el desarrollo de nuevos productos y procesos. En este aspecto radica la diferenciación de la industria de RIF estadounidense. La manufactura moderna ha sido objeto de grandes innovaciones en los últimos años. Los avances tecnológicos en este campo le permiten a las empresas producir una gran variedad de productos más rápida y eficientemente. Definitivamente el cambio más sustancial para esta industria particular se encuentra en el mejoramiento de los canales de distribución: las tecnologías que le permiten a los distribuidores hacer una trazabilidad de los productos hasta el primer eslabón de la cadena, como los códigos de barra y las tecnologías que permiten acceder a la información en tiempo real de productos o servicios específicos en venta son fundamentales. En el nivel operacional esto significa conocer el tipo de inventarios que se requiere para maximizar las ganancias, organizar eficientemente, responder a los cambios en preferencias de consumo y en precios y ajustar la incertidumbre de la demanda al control de los costos de inventario.
8. Programas o certificados de calidad que diferencian a la industria. Este sector se apoya en todas las investigaciones de organismos como el Pentágono o la Nasa, basando sus mediciones en las tablas militares. Al mismo tiempo está abierto a

otros programas de calidad, como el AQL o el cero defecto de la industria automotriz japonesa.

Existen varias certificaciones de calidad para las compañías de confección de RIF que garantizan el cumplimiento por parte de éstas de los estándares internacionales de seguridad laboral, derechos humanos, ecológicos, etc. Por otro lado, las compañías están constantemente desarrollando pruebas de sus prendas e invitando a la inspección de sus fábricas, prácticas que se consideran fundamentales en el negocio de las confecciones. El Federal Trade Commission for The Consumer lidera varios programas y certificaciones de calidad para toda la cadena.

El Care Label, por ejemplo, es un programa para asegurarse que el consumidor de prendas cuenta con las instrucciones necesarias para mantener la mejor calidad de sus prendas a través del uso. En esta industria se aplican indistintamente todo tipo de pruebas. En EE.UU. existen todos los programas y certificadores de calidad que aplican a la confección de ropa interior:

- Métodos del American Association of Textiles, Chemist and Colorists (Aatcc).
- Pruebas de laboratorio.
- Pruebas de maquinaria.
- Care Labels.

9. Colaboraciones y alianzas. Casi todas las economías desarrolladas y las economías en desarrollo buscan tener TLC con EE.UU., esto permite a sus industrias establecer cualquier tipo de alianzas en los mejores términos comerciales. Las incontables alianzas de la industria devienen de los tratados de libre comercio que existen entre EE.UU. y los países industrializados y en desarrollo. El tratado más importante para las confecciones en la última década ha sido el Nafta, con el cual la industria ha podido trasladar su producción a México con preferencias arancelarias. Recientemente, EE.UU. firmó el TLC con Chile, Australia, Bahrein y con países de Centroamérica – Cafta (Costa Rica, El

Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua). Otros acuerdos importantes que han incrementado las industrias beneficiarias de las exportaciones de RIF a EE.UU. son el African Growth Opportunity (Agoa) y el CB para los países del Caribe.

10. Rentabilidad. EE.UU. es uno de los primeros cinco productores de RIF en el mundo, su rentabilidad es suficientemente atractiva, incluso, algunas compañías están en la Bolsa de NY, no obstante éste no es un factor de competitividad particularmente fuerte.
11. Nichos. EE.UU. tiene todos los nichos posibles en términos de adaptabilidad, precio, durabilidad y funcionalidad.
12. Inversión. La inversión en plantas en otros países para cumplir con diferentes objetivos, como costos y tiempos de entrega, tiene un gran respaldo económico y político, además de un inmenso mercado interno que le garantiza su sostenibilidad. La cultura de respeto por el consumidor garantiza que sus productos sean de buena calidad. Además, debido a las legislaciones nacionales, las grandes corporaciones suelen adoptar estrategias de desarrollo comunitario, lo cual les agrega un valor social importante. La iniciativa privada es altamente eficiente en términos financieros, gerenciales y logísticos y su capacidad de lobby ante los organismos políticos es una fuerza que la diferencia de otras industrias y le permite configurar economías de escala en función de las ganancias de grandes corporaciones y multinacionales. El rol del gobierno ha sido fundamental para el desarrollo de esta industria. Desde la segunda guerra mundial, EE.UU. ha sido un precursor en las teorías económicas desde Keynes hasta el neoliberalismo. En este sentido la industria se desarrolla en una competencia perfecta que la hace relativamente eficiente y el gobierno se limita a promover el libre comercio mundial y a asegurar la prestación de los servicios públicos. Una de las legislaciones más importantes es la Trade Promotion Authority (TPA), que faculta al presidente a firmar acuerdos de libre comercio con procedimientos explícitos para su trance legislativo, agilizando así el acceso de algunas industrias a nuevos mercados.

13. Costos bajos. La Industria RIF estadounidense se distingue por la adquisición de complejos industriales e incluso de fabricantes textiles con el fin de establecer mecanismos para adquirir, al menor costo, los productos y los servicios necesarios para su desarrollo.
14. Diferenciación. No ha limitado a sus fronteras el desarrollo de sus empresas. La comercialización de los productos es el eslabón que le genera el diferencial más importante a esta industria. La capacidad de la industria de responder de manera eficiente y eficaz al rigor de la demanda es su mayor éxito. Todos los servicios y los productos que soportan las actividades de mercadeo y comercialización han sufrido enormes transformaciones en la última década, como la introducción de sistemas de comercio electrónico, las órdenes en tiempo real, los sistemas de información gerencial, la trazabilidad de la producción y todas las herramientas que permiten proyectar, planear y “seguir la pista” de la producción y la distribución de manera flexible y eficiente.
15. Recursos naturales. Las industrias buscan cualquier lugar que reúna las condiciones de recursos naturales que requieren y no utilizan actualmente sus propios recursos naturales.
16. Otros. Dentro del territorio de EE.UU. la confección es un sector en extinción, pero la capacidad de las empresas de establecerse en otros países, gracias a la política exterior de EE.UU., es una inmensa ventaja competitiva. La industria estadounidense de RIF es considerada un negocio muy versátil por su capacidad de adaptarse a nuevas condiciones, mejorar e innovar su oferta en términos de procesos, productos y, particularmente, servicios.

Brechas de competitividad.

Los factores claves para impulsar el éxito de la industria permiten el “análisis de la posición competitiva”. En él se muestran las ventajas que hacen competitiva la industria a nivel global con el fin de medir la brecha que existe en cada uno de

estos factores entre la industria local y las mejores prácticas internacionales. Inicialmente los factores se dividen según el posicionamiento, las competencias claves, la infraestructura, el apalancamiento económico, el recurso humano, las políticas gubernamentales, la tecnología, la efectividad de los proveedores, los productores, la producción, los productos, las industrias complementarias y de soporte, la viabilidad financiera, los clientes, las restricciones que impulsan o inhiben el crecimiento de la empresa, los factores sociales, culturales y la visión globalizadora.

A partir de ahí se subdividen en factores más específicos y fundamentales de la cadena de valor RIF y cada uno de ellos recibe un valor entre 0 y 9 (0 inexistente, 9 alto) para la industria global y otro para la industria local. La diferencia numérica es una aproximación a las brechas que existen entre lo local y lo global. La gráfica No. 6 ilustra el grado de presencia que tienen los factores que crean ventaja competitiva en la industria RIF global frente a la industria RIF local. Esta comparación permite visualizar las principales brechas que separan a la industria local de las mejores prácticas internacionales. El balance tecnológico ha desarrollado tanto un perfil de la industria local como de la industria global y cada uno de ellos ha sido analizado en aspectos similares que permiten comparar la situación del sector de una forma coherente, es decir, estableciendo unos factores de comparación que permitirán, tanto al experto en RIF como a Cidetexco, efectuar una valoración de la situación identificada en estos perfiles. En este sentido se ha efectuado una asignación de valor, que depende de los hallazgos encontrados en los perfiles. Los factores que se identificaron en el diagnóstico se agruparon como aparecen en la siguiente cuadro 2.

Cuadro 2. EE.UU. mercados de exportación de ropa interior, de mayor crecimiento
Miles de dólares.

	2002	2003	Hasta 4-2004	Cambio %	% Participación
Canadá	21 777	29 772	8 037	38.37	4.46
Kuwait	215	191	1 445	720.47	0.23
Alemania	1 656	2 345	1 075	109.74	0.42
China	270	664	582	297.13	0.17

Fuente. Qubit Cluster

3.7 BRECHAS DE COMPETITIVIDAD.

Los factores claves para impulsar el éxito de la industria permiten el “análisis de la posición competitiva”. En él se muestran las ventajas que hacen competitiva la industria a nivel global con el fin de medir la brecha que existe en cada uno de estos factores entre la industria local y las mejores prácticas internacionales. Inicialmente los factores se dividen según el posicionamiento, las competencias claves, la infraestructura, el apalancamiento económico, el recurso humano, las políticas gubernamentales, la tecnología, la efectividad de los proveedores, los productores, la producción, los productos, las industrias complementarias y de soporte, la viabilidad financiera, los clientes, las restricciones que impulsan o inhiben el crecimiento de la empresa, los factores sociales, culturales y la visión globalizadora.

A partir de ahí se subdividen en factores más específicos y fundamentales de la cadena de valor RIF y cada uno de ellos recibe un valor entre 0 y 9 (0 inexistente, 9 alto) para la industria global y otro para la industria local. La diferencia numérica es una aproximación a las brechas que existen entre lo local y lo global. La figura

ilustra el grado de presencia que tienen los factores que crean ventaja competitiva en la industria RIF global frente a la industria RIF local. Esta comparación permite visualizar las principales brechas que separan a la industria local de las mejores prácticas internacionales. El balance tecnológico ha desarrollado tanto un perfil de la industria local como de la industria global y cada uno de ellos ha sido analizado en aspectos similares que permiten comparar la situación del sector de una forma coherente, es decir, estableciendo unos factores de comparación que permitirán, tanto al experto en RIF como a Cidetexco, efectuar una valoración de la situación identificada en estos perfiles. En este sentido se ha efectuado una asignación de valor, que depende de los hallazgos encontrados en los perfiles. Los factores que se identificaron en el diagnóstico se agruparon como aparecen en la siguiente tabla 2.

Las prendas íntimas colombianas tienen un grado medio de globalización. Una de las restricciones que se dan en este sector es morfológica. La figura corporal de las mujeres en otros países no es la misma que la colombiana y con frecuencia, prendas que no corresponden a la morfología local, no tienen una fácil penetración en otros mercados. Esto restringe el mercado objetivo a la población de mujeres cuya figura se asemeja o corresponde a la morfología local.

Empresas como Leonisa y Antonella han desarrollado marca, penetrando mercados como el de Estados Unidos, Canadá, México y Europa; a sus productos han agregado la oportunidad en el diseño, sin considerar las tendencias Colombianas, ajustándose a las tendencias locales de países a que exportan o considerando tendencias internacionales; sus sistemas de corte y de graduación son electrónicos lo que les ha permitido estandarizar sus tallas y medidas, sus procesos de productos han sido supervisados y aplicados por ingeniería, lo que ha permitido mantener un estándar importante en calidad.

Tabla 2. Factores que se identificaron en el diagnóstico del sector de confecciones de ropa interior femenina

Factores	Justificación	Grado 0 a 9	
		Global	local
Diseño	Involucra la apariencia de las prendas Global porque las tendencias de las modas son internacionales Local. Las empresas valoran, la importancia del diseño como fuente de posicionamiento aun no involucran las actividades y tecnologías del estado del arte en su desarrollo.	9	7
Calidad de confección	Asegura la durabilidad de las prendas Global. Se encuentran en el estado del arte de técnicas de confección tanto de grandes márgenes y grandes volúmenes Local. Las técnicas de confección locales aún carecen de la tecnología automatizada que mejoren la precisión. Sin embargo la mano de obra logra compensar en algo esta diferenciación	9	7
Materiales e insumos	Adaptabilidad al ambiente y la necesidad de un mercado determinado Global. Excelentes ofertas de materia prima y libre de acceso a la mayoría de ellas. Local. Carece de libre acceso a las materias primas globales y local no supe la carencia en términos de diseño y tecnología.	9	2
Marca	El mercado de ropa interior de grandes márgenes se mueve sobre la marca propia y esta se asocia a otros factores de diseño y moda. Global las marcas internacionales son fuertes pero no hay ninguna que domine el mercado. Local. No existe marcas propias dentro del mercado pero se manejan franquicias de marcas internacionales importantes	8	3
Impuestos	Las tasas impositivas locales generan desventaja en la producción local en lo que respecta a la importancia de materias primas e insumos Global flexibilidad impositiva general	8	3
Precios	Si se considera los precios de venta comparados con los de mercado internacional estos son menores, pero la falta de una estrategia de precios impide que estos sean competitivos son menores con respecto al mercado externo no garantizan competitividad	8	5
Diferenciación de producto	La diferenciación del producto permite a las empresas reducir el poder de negociación de los compradores al establecer una política de ventas y precios acorde a dicha diferenciación a nivel local se encuentra poca diferenciación de productos	8	6

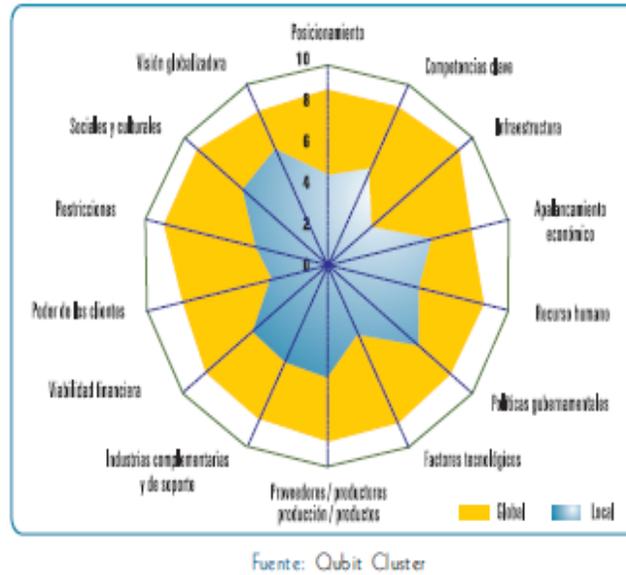
Los principales países receptores de exportaciones RIF de Colombia son Venezuela, Estados Unidos, Costa Rica, México, Chile. La participación de

Cundinamarca en las exportaciones del producto es importante, mueve un promedio el 23, 82% del total nacional del producto. Otra restricción considerable es la aplicación de la APDEA que limita las prendas que importa USA aquellas que contiene materias primas de este país

Para mejorar la situación de las empresas de la región deben generarse las condiciones del entorno, así como los ajustes necesarios en las empresas y en el sector. No se trata únicamente de fortalecer a los mejores, sino de generar también procesos sinérgicos y articuladores que permitan dar a conocer las nuevas reglas en las cuales se desenvuelve el negocio en el entorno internacional de tal manera que, con el apoyo de la empresa privada y de algunos entes estatales y privados, se logre dar un apoyo real a las empresas del sector. De otro lado, con el incremento de los canales de comunicación, el cliente final es cada vez más exigente en cuanto a calidad y confort. La ropa interior femenina deja de ser una prenda más y se constituye actualmente en un estilo de vida.

A continuación se muestra en la figura 5; la representación gráfica de la tabla anterior de tal forma que si se compara la situación global con la situación local es obvio que se encuentren grandes diferencias, además, el reconocimiento del diseño colombiano se ha logrado por unas pocas empresas y no por todo el sector. Es necesario, entonces, ser conscientes y fortalecer esas competencias claves, apoyarse en las políticas gubernamentales y en las industrias complementarias y de soporte para lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes, un mejoramiento de la infraestructura acompañado de una tecnología dura y blanda que permita el fortalecimiento del sector. La situación no es tan crítica, pero es necesario que los empresarios y las entidades de soporte conozcan las nuevas reglas del juego en el mercado de la RIF para competir con estándares de calidad y con una gran diferenciación del producto.

Figura 6. Comparativo de factores claves del perfil local vs. Perfil global



En la tabla 3 aparecen las ventajas competitivas de las mejores prácticas mundiales y se resumen en la primera columna, en la columna del medio se explica la naturaleza o el cómo se han producido esas mejores prácticas y en la tercera columna se resaltan aquellas ventajas competitivas diferenciales que son tendencia en la industria global RIF y que, a su vez, caracterizan las mejores prácticas de la industria. Aparecen sombreadas en gris en la tercera columna las ventajas de la industria mundial que son propias de la cadena RIF, las cuales aprovechan su naturaleza para convertirse en ventajas exitosas y ser tendencias de la industria.

De acuerdo a las características de las empresas en la cadena RIF es posible que no todas las industrias alcancen el reconocimiento de mercado, diseño y apalancamiento financiero, sin embargo, éstas se constituyen en ventajas que se transforman en tendencias.

Tabla 3. Transformación del valor agregado y diferencial en la ventaja competitiva

Ventajas de la industria mundial	Naturaleza de las ventajas	Ventajas exitosas que son tendencias de la industria
Inversión en investigación y desarrollo	Acumulación de capital en sus economías. Conciencia sobre la necesidad de innovación.	
Infraestructura	Crecimiento económico y desarrollo industrial.	
Reconocimiento en el mercado	Tradicón del sector en los mercados internacionales, posicionamiento de marcas propias, marca-país o marca-industria.	Marcas propias y estilos de vida
Diseño	Características culturales que han formado pensamientos creativos generadores, no receptores, de tendencias y moda. →	Valor agregado en diseño y moda
Especialización	Tradicón de asociación para lograr excelencia en un campo determinado. →	Atención de nichos
Velocidad de respuesta	Integración vertical e infraestructura. →	Flexibilidad y respuesta instantánea
Recurso humano	Inversión en educación y formación profesional, desde el sector público y el sector privado. →	Gestión estratégica de procesos organizacionales y productivos
Apalancamiento financiero	Mercados financieros y bancarios abiertos y muy desarrollados. Bajo riesgo país. Visibilidad financiera de la industria.	
Liderazgo en tendencias	Tradicón y cultura de la moda y la generación de tendencias. Incentivos a la innovación. →	Entretenimiento alrededor de la moda
Manejo de grandes volúmenes y bajos precios	Infraestructura, apalancamiento financiero, industrias de soporte grandes integradas perfectamente con la cadena. Localización eficiente de la producción. →	Masificación
Integración vertical	Tradicón y cultura de asociación, promoción e incentivos del estado hacia la integración. →	Eficiencia y productividad
Logística en la comercialización	Grandes inversiones en tecnología e infraestructura para la comercialización. →	Personalización
Calidad	Inversión constante desarrollo y estandarización de procesos. Cultura de la calidad.	

Un análisis DOFA construido a partir de los formatos de diagnóstico y de la opinión de los empresarios presenta un panorama del estado actual de la cadena Ropa interior femenina en Cundinamarca.

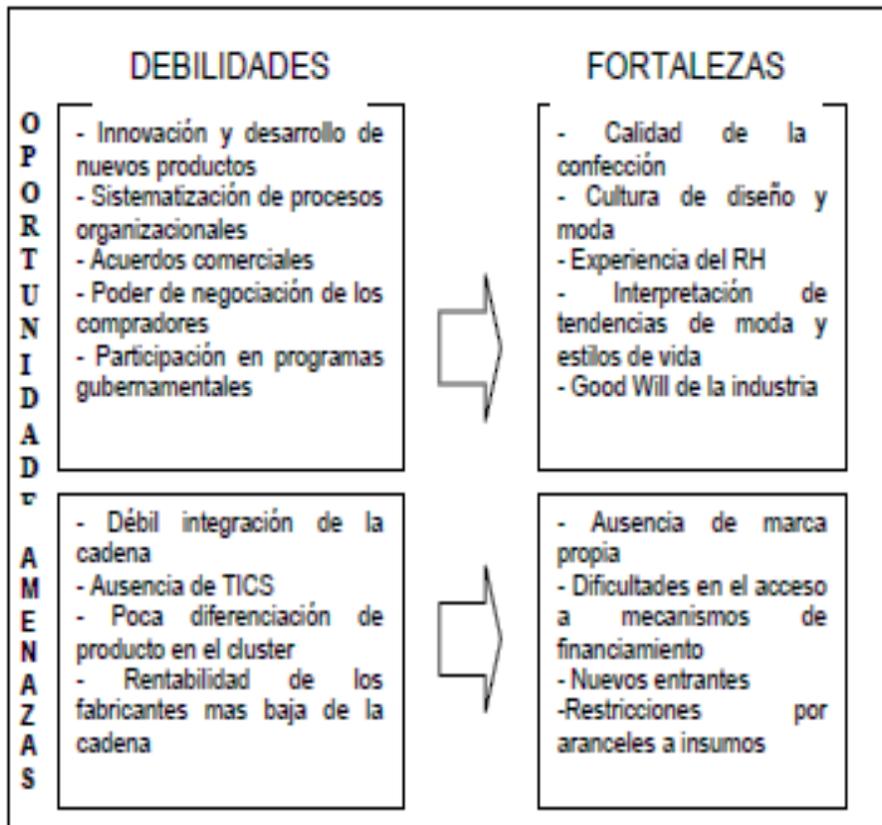


Tabla 4. Empresas líderes a nivel mundial que compiten con la industria local

EMPRESAS NACIONALES	CHINA
<p> Leonisa Antonella Laura Bésame internacional Textiles balalaika Tissage lingerie Caricia intima ltda St. Even Saint Germain international S.A. Sara Lee Colombia S.A. Ellipse S.A. Lovable de Colombia S.A. </p>	<p> Mfg. Co., Ltd (T) China Unique Garments Changzhi Fuhua Knitting Clothing Co., Ltd Avison Limited (HK) Beijing Aimu Underwear co. Ltd Hong Jiunn Garments Mfg (T) Huai'n Toppy More Kniting Co, Ltd Hunchun Dongyi Knitting Co, Ltd Loyaltex Apparel Maizy Agency Limited (HK) Ningbo Yongnan Knitting Co Ningbo Hongli Knitting Roncheng Jingdao Knitting Co Sanmenxia Huifeng Knitting Co Shangai Gaohui Textile Shangai Hui Ying Garment Shangai Iris Clothing Taiwan ho tai Embroideries World Known Mfg Zhejiang Shuaifeng Knitting Garment Co </p>
EMPRESAS NACIONALES	ITALIA
<p> Formfit De Colombia Teveco Luvet Concon Pat Primo Sher S.A. Vesta Lady Marcel Creaciones Margie Confecciones Paradiso Creaciones OMA Emcoltex Consorcio Corsetero La Baronesa Yurika Internacional Sara Lee Colombia C.I. Caricia </p>	<p> Benetton Group La Perla Dolce Vitta Dolce Gabbana Roberta SPA Linea Dori </p>

4. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

La cadena textil-confecciones puede caracterizarse como una cadena global de suministro (global supply chain), en la que la demanda, altamente cambiante con los ciclos de la moda, determina el comportamiento del comercio mundial de los productos (demand - driven value chain). La producción mundial de los productos de la cadena ha tendido a fraccionarse geográficamente, lo cual implica que la agregación de valor ocurre en distintos lugares. Los distintos procesos productivos se distribuyen entre los diferentes países de acuerdo con los costos y la calidad, aunque en esta especialización también resultan importantes la cercanía a los mercados de destino y la escala de producción.

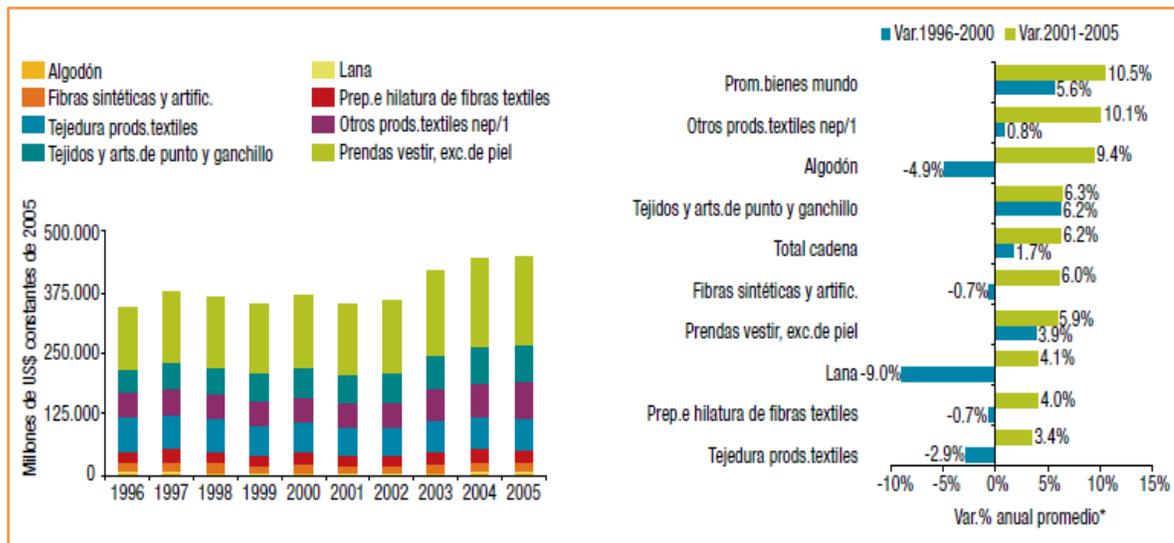
Los proveedores de textiles y *confecciones* se integran en la mencionada cadena global de suministro según su ubicación competitiva y de acuerdo con las anteriores características. Un tercer rasgo importante del comportamiento del comercio mundial de los productos de la cadena textil-*confecciones* es la tendencia decreciente de los precios, como resultado de la inserción en el mercado de países en desarrollo con mano de obra barata, especialmente de Asia. A este proceso también contribuyó el fin del Acuerdo Multifibras en 2005, a pesar de las salvaguardias impuestas reiteradamente por Estados Unidos y Europa¹²

El comercio de textiles y confecciones representa el 5,5% del comercio mundial de bienes. En textiles y confecciones mostraron un crecimiento importante (6,2%)

¹²CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Plan Estratégico del Exportador de Bogotá Cundinamarca 2005-2019. 80 p.

frente al registrado en el quinquenio anterior (1,7%) ver gráfica2. No obstante, este comportamiento resultó menos dinámico que el del comercio total de bienes, cuyo crecimiento fue 10,5%. Sin embargo, debe destacarse un comportamiento disímil entre subsectores. El más dinámico durante el período 2001-2005 fue el de otros productos textiles, con un crecimiento en las exportaciones de 10,1%.

Grafico 2. La cadena textil confecciones en el comercio mundial. Evolución de la cadena. Millones de US\$ constantes de 2005. 1996 - 2005

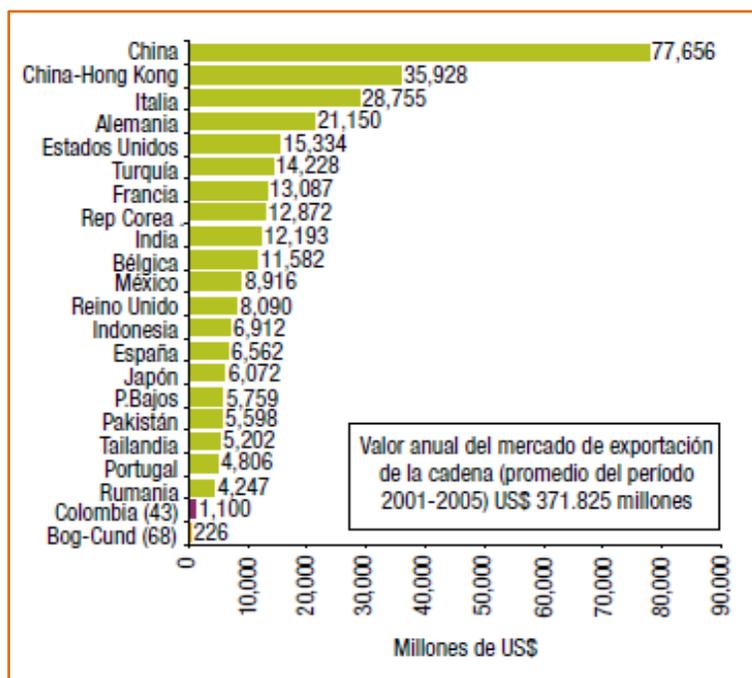


Fuente: cálculos de Fedesarrollo con datos Comtrade. Notas: * Tasa geométrica. Sectores CIU 171-181; Algodón: 520100, 520210, 520291 y 520299; lana: 510111, 510210, 510211, 510219 y 510220. Fibras sintéticas y artificiales: sector CIU 243.

Por su parte, el sector que tiene mayor participación en el comercio mundial de la cadena, el de prendas de vestir (40,2%), registró un crecimiento en exportaciones de tan sólo 5,9% en el quinquenio 2001 - 2005.

El principal exportador de la cadena textil confección es China, con una participación cercana al 20% en el mercado mundial, seguido de China-Hong Kong con 9,5% y de Italia con 8% gráfica3. Colombia representa sólo 0,3% en este mercado y la región Bogotá-Cundinamarca 0,06%. Sin embargo, como se verá, Bogotá-Cundinamarca tiene una ventaja comparativa en el comercio internacional de algunos subsectores de la cadena, especialmente en aquellos que corresponden a eslabones finales de la cadena productiva.

Gráfico 3. Cadena textil-confecciones: principales 20 exportadores en el mundo. Promedio del período 2001-05. Millones de US\$.



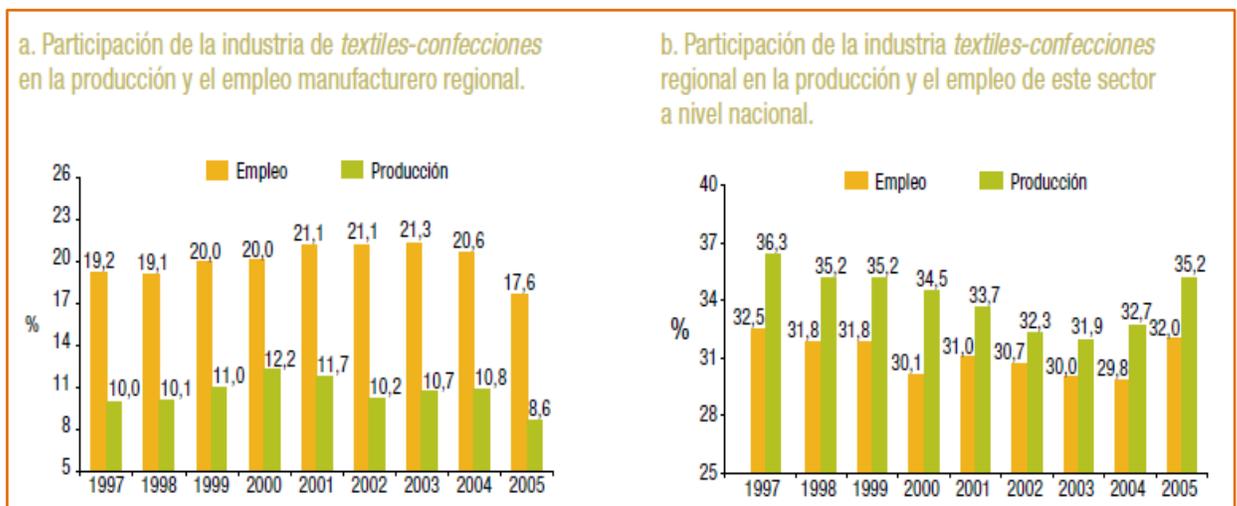
Fuente: cálculos de Fedesarrollo con datos Comtrade y DANE.

4.1 LA CADENA EN LA REGIÓN

La cadena textil-confecciones es importante generadora de valor agregado y de empleo en la Región. En 2005, este sector aportó 8,6% de la producción total y 17,6% del empleo total de la industria manufacturera de la Región ver gráfico

4a. Cabe destacar una menor participación sectorial tanto en la producción como en el empleo regional en este año. En efecto, para todo el período 1999-2004, la participación del sector en la producción y en el empleo industrial regional había superado el 11% y el 20%, respectivamente. Sin embargo, éste fue un comportamiento que se evidenció en el país y no fue particular de la Región. Prueba de ello es que en los últimos tres años de los que se cuenta con información¹³, el sector Textiles y confecciones de Bogotá-Cundinamarca ha ganado participación dentro de la industria nacional ver gráfica 4b. El empleo en la cadena de textiles-confecciones en Bogotá-Cundinamarca dejó de representar 30% del empleo nacional en este sector en 2003 y pasó a 32% en 2005; entre tanto, en el caso de la producción la participación aumentó de 31,9% a 35,2%. Esta tendencia resulta positiva, pues entre 1997 y 2004 se había observado un comportamiento opuesto.

Gráfico 4. La cadena textil-confecciones en la economía de la Región.

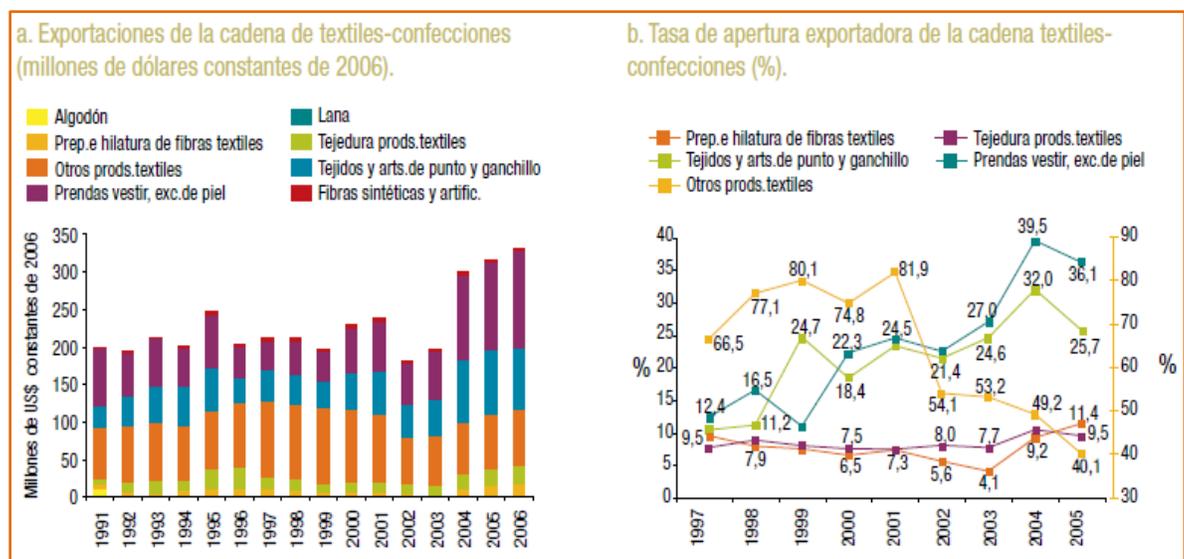


Fuente. Cálculos de Fedesarrollo con datos DANE.

¹³ Ibid., 19 p.

En general, el sector textil-confección de Bogotá-Cundinamarca no se ha orientado a explotar sus ventajas competitivas en los mercados externos, y en cambio ha privilegiado las ventas en el mercado interno. En efecto, la tasa de apertura exportadora de la cadena de la Región actualmente no supera el 50% en ninguno de sus renglones ver gráfica 4b. Sin embargo, cuando se compara la tasa de apertura exportadora de los renglones de la cadena textil con la del total de la industria de Bogotá-Cundinamarca, que ha oscilado en los últimos cinco años entre 31,2% y 25,9%, se evidencian algunos renglones como otros productos textiles, prendas de vestir, excepto de piel y tejidos y artículos de punto y ganchillo con un nivel mayor o similar de apertura en relación con el total de la industria regional, renglones que, como se verá más adelante, son competitivos en el mercado internacional. En la misma línea, es importante destacar la tendencia creciente (con algunos altibajos) de la tasa de apertura exportadora de los subsectores de prendas de vestir y tejidos y artículos de punto y ganchillo.

Gráfico 5. Exportaciones de la cadena textiles y confecciones de Bogotá-Cundinamarca y tasa de apertura exportadora.



Fuente: cálculos de Fedesarrollo con datos DANE. Se utilizó el deflactor implícito del PIB de EE.UU

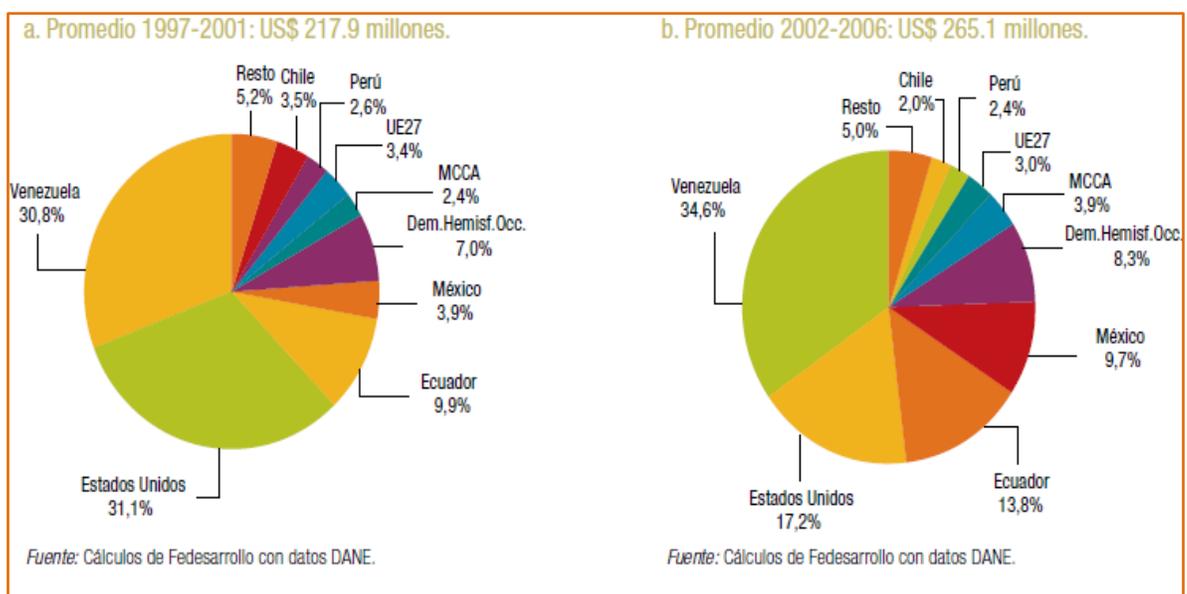
Las exportaciones regionales de la cadena en los últimos tres años han exhibido un comportamiento bastante favorable, explicado en gran medida por el buen desempeño de estos dos subsectores. El crecimiento de las exportaciones del agregado de la cadena fue particularmente elevado en 2004: 53% anual. Este comportamiento obedece a la recuperación de la economía mundial y en menor medida, al efecto de la ampliación de las preferencias unilaterales de Estados Unidos a las confecciones a finales de 2002. El dinamismo de los sectores de prendas de vestir y tejidos y artículos de punto y ganchilloles ha permitido ganar participación dentro de las exportaciones sectoriales que hace la Región ver gráfica 6a. Por el contrario, las exportaciones de otros productos textiles han mostrado una pérdida de participación gradual, de 51,1% de las exportaciones regionales de este sector en 2001 a 22,7% en 2006.

Este comportamiento además significó una fuerte reducción en la tasa de apertura exportadora de 81,9% a 40,1% en el mismo período ver gráfico 6b. Los principales mercados de destino de la cadena textil-confección para la Región han sido tradicionalmente Venezuela 34,6% de las ventas externas totales en el período 2002-2006 y Estados Unidos 17,1%, aunque este último destino ha perdido participación, pues en el período 1997-2000 representaba 31% ver gráficas 6a y 6b. Vale la pena resaltar las mayores exportaciones a México, cuya participación de 3,9% en el período 1997-2001 pasó a 9,7% en el quinquenio siguiente. El comportamiento de las exportaciones a Estados Unidos sugiere que la Región desaprovechó la oportunidad inigualable que significó el marchitamiento de la producción de textiles-confecciones en ese país y su conversión a un importante país importador desde comienzos del decenio de los años 1990.

Los países asiáticos, liderados por China, aprovechando su competitividad derivada del bajo costo de la mano de obra, lograron expandir significativamente

sus ventas al país del norte. Países de la región, como Perú, también se destacan por haber logrado consolidar una cadena textil confección integrada y competitiva, con productos diferenciados de alta calidad y excelentes precios. Perú llegó a sobrepasar ampliamente a Colombia en ventas a Estados Unidos.

Gráfico 6. Cadena textil-confecciones: exportaciones de la cadena de la Región, distribución porcentual períodos 1997-2001 y 2002-2006. Precios constantes de 2006.



Las importaciones de textiles-confecciones de la Región también han aumentado, especialmente en 2004 y 2006, cuando su crecimiento superó 15%. Este crecimiento en los últimos años ha sido liderado por el dinamismo de las exportaciones de *preparación e hilatura de fibras textiles* y de *tejadura de productos textiles*. De hecho, los sectores que tradicionalmente han pesado más en las importaciones son las de materias primas (para los últimos años, esa participación ha sido en promedio de 76%). La mayor tasa de penetración de

importaciones que se registra en estos rubros de importación corrobora esta afirmación. Esta tasa fue cercana a 36% en el caso de los dos sectores atrás mencionados, mientras que para los productos finales está alrededor de 25%-30%. Los principales orígenes de las importaciones de textiles confecciones de la Región son China-Taiwán, Estados Unidos y otros países de Asia Oriental y del Pacífico.

En 2009¹⁴ las confecciones se contrajeron 6,3% según el DANE, en el 2008 se presentó una caída después de un crecimiento de 16,9% en 2007 no obstante el sector repuntó en los primeros meses del año entre enero y mayo de 2010, la producción real de la industria se expandió 17,8%. Las ventas industriales por su parte tuvieron una recuperación más lenta al crecer 0,6% en el mismo periodo. Esta rápida recuperación reflejó un efecto base, dada la fuerte caída del sector durante 2009 y 2008. Por otra parte el mal desempeño durante 2009 incluye varias causas. Las exportaciones de confecciones cayeron 9.4% (de US\$212 millones a US\$192 millones) entre enero y mayo de 2010, en comparación del mismo periodo de 2009.

El auge industrial e China en compañía de la revaluación del peso disminuyeron la competitividad de las confecciones colombianas y aumentaron el consumo de estos productos importados. Según el Ministerio de Comercio Industrial y Turismo las importaciones del gigante asiático representan el 40% del total de importaciones. En 2010 este sector también se verá beneficiado por la recuperación mundial, los nuevos tratados comerciales y el plan de acción de

¹⁴VADEMÉCUM DE MERCADOS. Comercio de Textiles y Confecciones. 2010.

Inexmoda para mejorar la competitividad de los textiles y las confecciones colombianas.

El comercio de textiles y confecciones fue uno de los grandes perjudicados de la crisis económica mundial y la ruptura de las relaciones con Venezuela (dado que el 65% de los productos textiles colombianos tiene este destino). De acuerdo con el DANE, las exportaciones de producción textil cayeron 50.7% entre enero y mayo 2010, en comparación con el mismo periodo del año anterior y las prendas de vestir lo hicieron 9,4%. Al mismo tiempo que las ventas externas caían, las ventas en el mercado doméstico lo hicieron por un menor ritmo. Según la Muestra mensual de Comercio al por Menor, la caída alcanzó su punto mínimo en marzo de 2009 (-5.2%) y la recuperación para cerrar el año con un crecimiento de 2%. No obstante en abril de 2010 las ventas textiles y confecciones cayeron 1.6%.

En la medida la economía mundial se recupere, las ventas domésticas y las exportaciones de las empresas que comercializan textiles y confecciones deberán recuperarse. Ahora bien el éxito de dichas empresas dependerá de su capacidad para expandir sus productos a otros mercados, teniendo en cuenta que depende del comercio con Venezuela puede resultar sumamente riesgoso.

4.2 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO ROPA INTERIOR FEMENINA

Si bien es cierto que se tenía empresas textileras grandes y algunas que ya estaban exportando ropa interior femenina a varios países del mundo, hablar de una fortaleza industrial que no estaba en los planes de nadie, fue una sorpresa. Y la sorpresa llegó lejos.

En Colombia hablar de ropa interior femenina no puede suscribirse a los modelos que aparecen en los desfiles o a la diversidad de marcas que hoy se encuentran en el mercado. Se habla para el 2010 de un mercado que llega a los 1,4 billones de pesos, que equivalen a 0,8% de los gastos de un hogar promedio. Si lo miran prácticamente, 1 de cada 100 pesos que gasta un colombiano es destinado a ropa interior femenina. ¿Poco? eso incluye hombre, mujeres y niños en cada uno de los rincones del país, cada mes, y es cerca de la mitad de lo que gastamos en huevos para los hogares. De ese mercado nacional, Bogotá representa 30% del consumo total de ropa interior, mientras Medellín y Cali le siguen con 16 y 9%, respectivamente¹⁵.

Y ni hablar de la oferta, actualmente, de todo tipo de prendas. Desde las más atrevidas hasta las más señoreras, pasando por un interminable surtido de colores, materiales y tecnologías. Se habla de prendas que hoy ya incluyen control y realce, brasieres y pantys que hasta para los hombres terminan siendo reconocidas, no sólo como un simple objeto de deseo, sino como un universo del que aprende cada día un poco más. Y en medio de esta oferta no puede dejar de decirse que hay varias marcas y productos para cada colombiana. No se habla sólo de productos de alto costo, orientados a mercado específicos, sino también de marcas accesibles y que cumplen no sólo la tradicional idea de la comodidad que pregonábamos algunos años atrás. Hoy se habla de erotismo y comodidad combinados, de esa mezcla que pareció alguna vez tan lejana.

¹⁵Revista Fucsia.com

4.2.1 A Nivel Mundial

Pero lo que ha pasado en la industria de la ropa interior en el país es quizá más visible cuando se mira más allá de las fronteras. Desde 1991 hasta el 2010, las exportaciones colombianas de ropa interior femenina han crecido en 54,95%, pero llegan en el 2007 a estar 350% por encima de lo que exportaba 17 años atrás. Esta caída desde el 2008 se explica fundamentalmente por la crisis hipotecaria de Estados Unidos, que disminuyó la capacidad de compra de los estadounidenses; la réplica de ella en los mercados europeos y la crisis de la frontera que se vivió con Venezuela.

Pero quizá los números cuando se habla de las exportaciones no son tan significativos si no se tiene en cuenta la cantidad de países que hoy están recibiendo los productos en la categoría. Mientras en 1991, 26 países recibían ropa interior femenina confeccionada en Colombia, en el 2010 esa cifra se elevó a 47, países en los que puede leerse en la etiqueta el “Made in Colombia” típico de las marquillas que se ven a diario, pero que pocas veces mencionan al país.

Si hoy Colombia produce la ropa interior que utilizan tantas mujeres en el mundo, quizás haya algo más que grandes empresas y buenas intenciones. Y es allí donde es importante tener en cuenta que no sólo es suficiente tener un buen producto para entrar en el mercado del mundo. Se necesita visión.

4.2.2 Las Razones

Cuando se pregunta a cualquier empresario de la industria de la ropa interior

femenina en el país sobre las razones para que hoy se tenga el éxito que se tiene en el mundo en esta categoría, las respuestas son siempre las mismas: calidad y diseño. Y, aunque suene simple, detrás de cada brasier o panty que exportan las empresas colombianas hay más que miles de personas trabajando para lograr los mejores productos. Hoy hay grandes marcas que representan al país a lo largo del mundo y, sin lugar a dudas, allí está el éxito. En las marcas. Es imposible mencionar cada una de las marcas colombianas que hoy están a la vanguardia de la ropa interior femenina en el planeta.

Sin embargo, el camino trazado por Leonisa, Gef, Punto Blanco, Touche, Bésame, Formfit o St. Even, por mencionar sólo algunas, es seguido por numerosas pequeñas empresas que empiezan a encontrar nichos de mercado alrededor del mundo, que comienzan a hacerse un lugar con producciones pequeñas, pero con altos estándares para un público cada vez más exigente. Por eso, es imposible hablar de calidad y diseño sin tener en cuenta la marca que viene detrás. El éxito de la industria de la ropa interior se fundamenta en una marca que representa calidad, diseño, tecnología y un estilo de vida en un mismo lugar. Eso, sumado a un precio competitivo que ha permitido ganar mercados frente a marcas europeas que incluso han tenido que abandonar el país, debido al posicionamiento que han logrado las marcas nacionales, se ha convertido en una clara estrategia para ganar mercado. Y van creciendo.

A esto se añade que la industria de la ropa interior es una de las pocas dentro del mercado de vestuario que ha consolidado una cadena productiva acoplada y con objetivos comunes. Hablar de cualquiera de estas marcas nacionales sin las textileras que proveen los materiales o los proveedores de encajes, botones o cierres, sería casi imposible. Quizá sin la integración de marcas y proveedores habría hoy una industria muy diferente.

Colombia mueve al año \$2 billones en pantis, brasieres, camisetas y medias; gran parte en amor y amistad. La industria de la confección de ropa interior del país es reconocida en el mundo por su calidad, y de ello pueden dar fe 44 millones de colombianos.

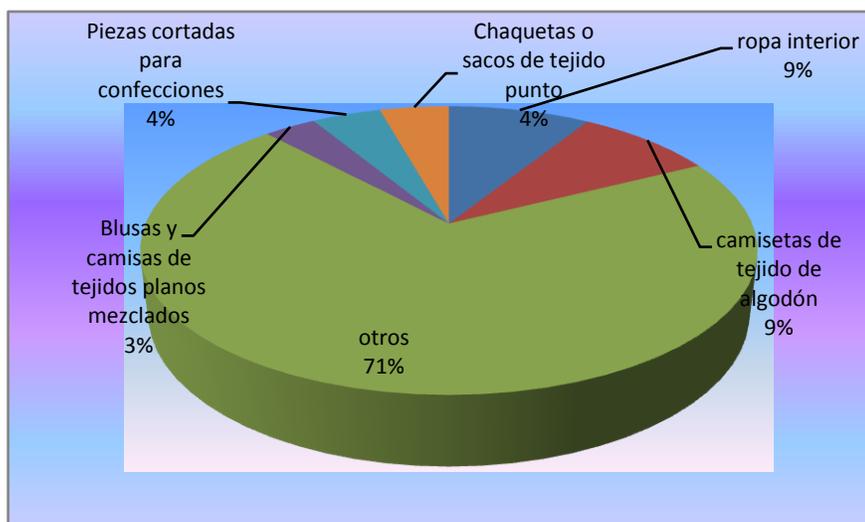
Lo que poco se conoce es que la mayoría de las ventas de estas prendas se negocian en septiembre. El mes del amor y la amistad, es el punto del año en que más porcentaje se venden. Por lo menos es lo que señala la cadena de Almacenes Éxito que sólo en este mes vende el 75 por ciento del total de sus ventas para ese renglón.

La estadística cobra importancia cuando se observa que esa cadena es dueña del 50 por ciento de las ventas de un mercado de aproximadamente dos billones de pesos año. Así lo explica, María Fernanda Gómez, coordinadora de mercadeo de moda del Éxito, al señalar que la compañía lleva nueve años trabajando con dedicación en el tema de la ropa interior. La organización se provee de marcas y fabricantes del país y además, lleva trabajando varios años en sus marcas propias con fibras, texturas, colores, diseños, tendencias y sobre todo confort y calidad.

El resultado muestra hoy un jugador fuerte con reconocida presencia en el mercado, pues en sus 114 almacenes no sólo se encuentran sus marcas, sino las más reconocidas del mercado nacional, donde figuran Leonisa, Gef, Punto Blanco, Tall y Pat Primo, entre otras. Y como las estadísticas muestran que septiembre es el mes fuerte, Éxito realiza este mes su temporada de 'Revela tu interior y tu belleza' que se adelanta del 2 al 27 de septiembre, en todas sus tiendas y en el que se promociona fuertemente la ropa interior masculina y femenina

Para ello, Éxito refuerza las colecciones de sus marcas, Excitante, especializada en corsetería para mujer, Carrel, para hombre y Bronzini una línea que presenta ropa interior masculina y femenina juvenil que además incluye pijamas. Gómez, comenta que el reconocimiento de las prendas colombianas es de tal magnitud que incluso las marcas propias son exportadas a mercados como Brasil, Venezuela y República Dominicana.

Gráfico 7. Exportaciones de Ropa Interior Femenina



Fuente. DANE

La gran mayoría de los negocios de ropa interior femenina se ha dado a partir del desarrollo de marcas que en ocasiones se combinan con modelos de paquete completo. Un empresario del sector describe gráficamente a los proveedores de ropa interior femenina. Es el negocio de Blanca Nieves que es representado por Leonisa el gigante del sector de los siete enanos donde sobresalen marcas como St Even Balalaika, Laura. Armonía, Touché, Antonella y Onda de Mar entre otros y decenas de pequeñas empresas cuya producción es muy limitada. Esta

explicación queda en evidencia al observar la composición de las exportaciones de Leonisa representan el 17% del total de las exportaciones del sector y el resto está atomizado en cerca de 30 empresas.

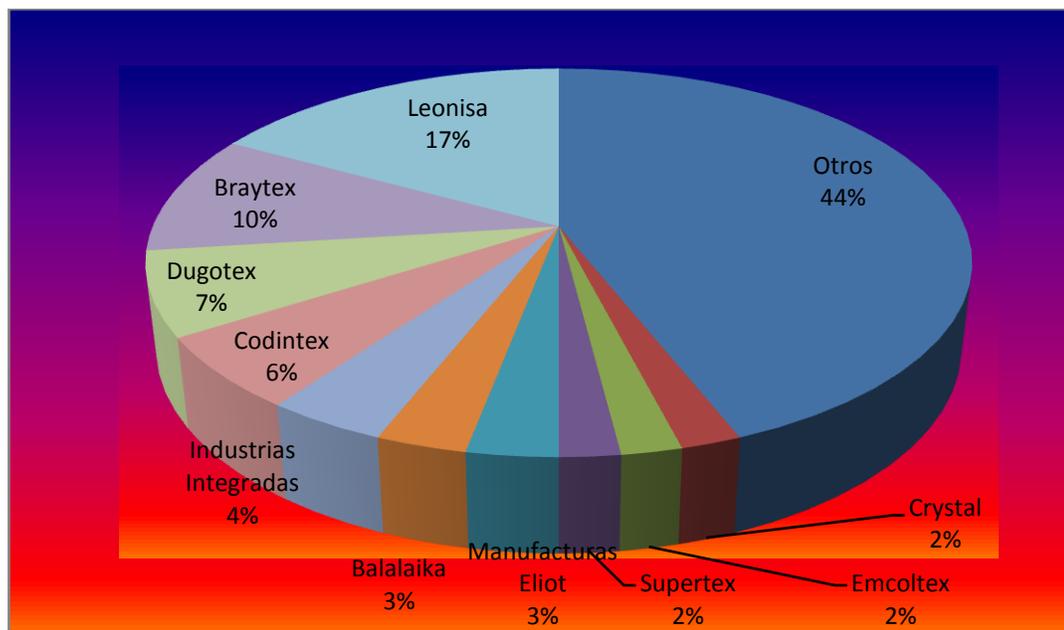
La única forma de defender y desarrollar este mercado es alrededor de marcas potentes. El sector está muy fragmentado y con empresas cuyas ventas son muy pequeñas. Eso demuestra dos cosas, que el país tiene una creatividad desbordante, pero que no es capaz de construir instituciones que le permitan capitalizar esa creatividad y puedan desplegarse en nuevos mercados explicó en la pasada edición de Colombia moda. Eduardo Salazar consultor que adelanta al proceso en Armonía. Sin embargo para algunos jugadores y proveedores del sector, el interés de los fondos por estas compañías va más allá.

El primer paso es consolidar la oferta ganando economías a escala, buscando eficiencias operativas que les permitan robustecer su operación y facilitar las exportaciones apalancados siempre en las marcas y en los segmentos que van a atacar. Y el segundo paso es potenciar las empresas y sus marcas darles valor y consolidarlas para luego venderlas en la bolsa a un inversionista institucional. El negocio a largo plazo de ropa interior femenina no es el la competencia básica esencial explica uno de los proveedores de este sector. En estas condiciones la prioridad de los fondos es potenciar las marcas.

El caso más representativo es el de Armonía cuya operación ya se cristalizó. Armonía vendió en el 2006 cerca de \$17.000 millones y está exportando el 30% de su producción. La apuesta es que en 10 años la firma facture unos US\$50 millones. La internacionalización es vital pero en particular el mercado de Estados Unidos. La base de las mujeres latinas va a ser en los próximos 15 años el 35%

de la clase media de Estados Unidos. La idea es recuperar marcas que se han perdido pero que todavía están posicionadas. Las marcas se movieron hacia las adolescentes y las jóvenes, el otro mercado quedo descubierto. Este es un negocio de microsegmentación. Otro paso es llegar a canales en que el precio no sea la única variable competitiva. Así se abre posibilidades como la venta por catalogos, por internet y la opción de empezar aparecer en exhibidores importantes pero está claro va hacer marcas para terceros ni a completar portafolio de distribuidoras. Su objetivo es garantizar acceso directo. Las marcas son la mejor defensa hay que posicionarse en productos de mayor valor agregado y capitalizarlo vía productos de mejor precio, es decir sofisticar la oferta.

Gráfico 8. Las Exportaciones de Ropa Interior Femenina 2006



Fuente. DANE

El negocio se mueve entre dos grandes mercados el externo y el interno. En el primero las exportaciones crecen especialmente mercados de América Latina. Venezuela pasa de comprar \$US24 millones en los primeros seis meses del año

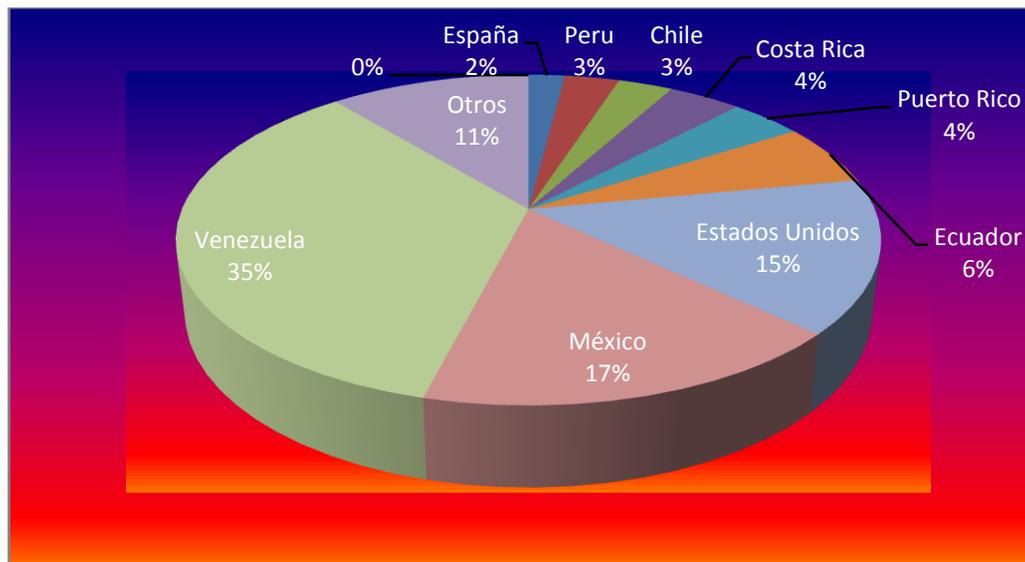
pasado a US\$ 35,2 millones en el mismo periodo de este año allí la producción local es casi inexistente y las firmas colombianas son bien reconocidas. Otra plaza que gana espacio es México. Las exportaciones en el periodo antes anotado llegaron a US\$16,5 millones mientras que en el año pasado esas ventas fueron de US\$10,2 millones. En este país hay compradores como Sara Lee o Vicky From que hoy se proveen de algunas prendas en Colombia, pero también de insumos como telas, encajes y algunos elásticos. Esas compañías están analizando la posibilidad de trasladar la confección al país pues de esa manera tienen acceso a una mano de obra más barata y se ahorran el traslado de insumos de un país a otro. El tercer gran mercado es Estados Unidos, sin embargo las exportaciones cayeron de US\$18,4 millones entre enero y junio 2005 a US\$14,5 millones en los mismos meses del año 2006. Estos negocios están en una etapa de espera por los tiempos que debe cumplir el TLC.

El resto de las exportaciones esta atomizado en más de 70 destinos, donde los volúmenes de venta van desde US\$1.000 hasta US\$6 millones como el caso del Ecuador. Frente al mercado Interno las empresas ganan espacio por sus estrategias de mercadeo y segmentación Leonisa por ejemplo tiene en su portafolio marcas para diferentes segmentos jóvenes, adultas y ejecutivas, pero también para llegar a segmentos de mejores ingresos como Lumar y ahora le apuesta a ropa exterior. Touché, cuyo segmento de compra es alto, desarrolló marcas para acceder a otros niveles económicos.

Además el negocio ha desarrollado canales específicos de marcas y otros, multimarcas, como Tania y las grandes superficies. Uno de los mejores indicadores de crecimiento de este sector es el de los proveedores de insumos. Las ventas a los proveedores vienen creciendo a tasas superiores al 20% en este año. Esta situación se ha dado además de la recuperación del mercado, por el

combate al contrabando y a las importaciones que se hacen desde Panamá. El contrabando atendía cerca de 40% o 50% del mercado de ropa interior femenina concentrado en segmentos bajos, el mercado comenzó a caer a productos formales los proveedores de insumos empezaron a quedar cortos en capacidad, sumado que las exportaciones están creciendo. Hay un momento positivo para la ropa interior femenina, que está capitalizando ver gráfico 8. La industria no es de grandes márgenes. Tampoco es una industria de volúmenes. El problema es que las ineficiencias que se pueden presentar en la cadena de valor disminuyen estos márgenes y los distribuyen desigualmente. La rentabilidad que se obtiene por las actividades de confección RIF está más aprovechada en los últimos eslabones¹⁶

Gráfico 9. Ventas de Ropa Interior Femenina 2006



Fuente. Proexport Colombia

¹⁶ DINERO. Negocios Confecciones , Septiembre 15 2006.

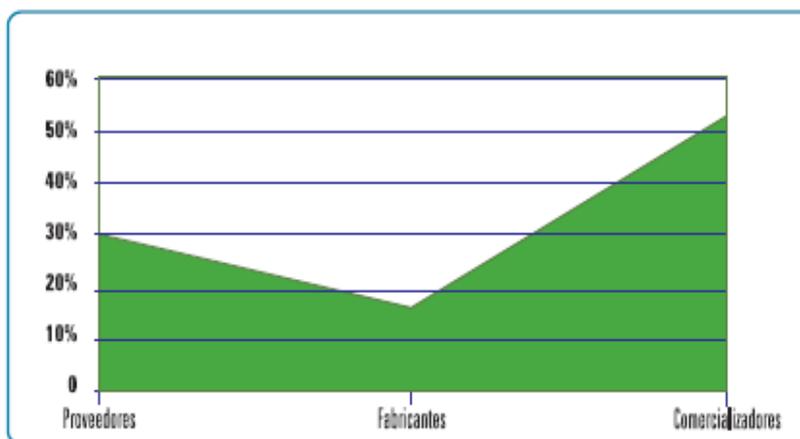
Cuadro 3. Márgenes de la industria

	Valor total de producción	Valor total de las ventas	Margen
Millones de pesos			
Pantys	177 852	214 641	36 789
Sostenes	101 075	114 247	13 172
Total			49 961

Fuente: Dane. Encuesta anual de manufactura

Los mayores índices de rentabilidad en la cadena RIF se encuentran en las actividades de comercialización (más del 50%). En este caso, los factores que otorgan mayor rentabilidad son los costos y la logística. Los fabricantes tienen índices de rentabilidad más bajos (entre 15 y 20%). Los proveedores de materiales no tienen índices de rentabilidad tan altos (alrededor de 30%) como aquellos de los últimos eslabones de la cadena, pero compensan los bajos índices de los fabricantes.

Gráfico 10. Distribución de la rentabilidad en la cadena RIF.

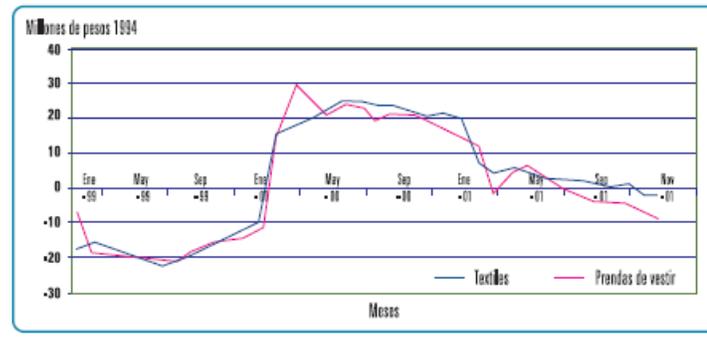


Fuente. Cidelexco

Los principales países receptores de exportaciones RIF de Colombia son: Venezuela, EE.UU., Costa Rica, México y Chile. La participación de Cundinamarca en las exportaciones del producto es importante, pues mueve en promedio el 23.82% del total nacional en este producto. Antioquia sigue siendo el primer productor de ropa interior con un promedio de 35% del total nacional.

La siguiente gráfica muestra la evolución de la producción de textiles y prendas de vestir como subsector de la industria de manufacturas. Después de la recesión de los años 1998 y 1999, en el año 2000 ambos subsectores se recuperaron y aumentaron significativamente su producción, pero, a partir de 2001, los rubros de producción han venido disminuyendo de nuevo.

Gráfico 11. Producción de la industria manufacturera 1999-2001



Fuente. DANE Cálculos DNP DEE

En cuanto al diseño es claro que se tiene oportunidad, pero debe mejorarse y revisarse continuamente. Resulta inapropiado efectuar una generalización apresurada cuando son muy pocas las empresas colombianas cuyo factor clave es el diseño. El cluster de la RIF local se dedica principalmente a responder a las tendencias y los estilos de vida de los usuarios de las prendas a través de un conjunto de actividades que comienzan con la investigación de mercado y

continúan con el diseño y el desarrollo de nuevos materiales, o el desarrollo del producto.

Lo anterior hace que las empresas unan esfuerzos para alcanzar los niveles de competitividad en diseño que está exigiendo el mercado, de ahí que se asigne a este punto el color amarillo y se considere como la razón de la tecnológica en la industria RIF. En cuanto a la oferta local de maquinaria existen distribuidores de marcas internacionales y servicios de apoyo para el corte y el diseño, sin embargo, por las exigencias del consumidor y por el grado de tecnificación de las grandes marcas se evidencia cierta debilidad en las competencias laborales de los trabajadores. Las nuevas tecnologías, tanto los diseños como los materiales, pueden ser factores claramente diferenciadores de las prendas, razón por la cual las empresas han estado incorporando paulatinamente nuevos equipos. Ante esta situación, las principales innovaciones en RIF se concentran en combinaciones de materiales y nuevos diseños.

Las innovaciones más sobresalientes son las generadas en aquellos productos funcionales como los bodys y otros modeladores de figura. Con relación a los productos y los servicios, Cidetexco en sus más recientes estudios no reporta grandes innovaciones en el sector en los últimos años. Los principales procesos que se aplican en la región son los modelos de producción en línea (30% empresas RIF), modulo (60%) y celular (10%).

En cuanto al eslabón de comercialización y distribución, el consumo aparente nacional de la línea de productos corresponde al diferencial de exportaciones menos importaciones durante los dos últimos años que registran información.

Esto incluye todas las importaciones y las exportaciones que realizó Colombia con el mundo en este periodo. Se prevé un aumento de este consumo como resultado de la reactivación económica y, especialmente, debido a nuevas tendencias de consumo de RIF a nivel local hacia prendas más sofisticadas y con particularidades de uso.

Las tiendas de departamento controlan un porcentaje mayoritario del mercado y sus proveedores de RIF se encuentran usualmente entre seis o siete fabricantes nacionales con marcas propias, dos proveedores de maquila y una o dos marcas internacionales. Abarcan segmentos de precios moderado, medio y medio alto.

Cuadro 4. Colombia, ropa interior femenina, consumo aparente diferencial (producción + importaciones – exportaciones).

Años 2002/2003			
Código arancelario			
	6108 Pantys de algodón	6212 Pantys de fibra sintética o artificial	610822 Sostenes
Producción	44 562 869 159	31 875 081 943	3 094 861 682
Importaciones	4 049 743	7 849 120	1 089 335
Exportaciones	95 364 540	87 911 476	6 623 004
Consumo aparente	44 471 554 362	31 795 019 587	3 089 328 013

La RIF no distingue grupos de compradores finales. Sin embargo, es necesario hacer una distinción entre los clientes del primer conjunto de actividades que realiza la cadena (las que responden a tendencias y estilos de vida), que son los compradores usuarios del producto final, y los clientes del segundo conjunto de actividades de valor, que son los compradores-distribuidores de la cadena y los clientes directos del cluster.

Los canales de distribución son los clientes o compradores de la industria (95% de clientes) y en este sentido se caracteriza su demanda. Los compradores finales tienen poco poder, pues la oferta en términos de variedad, especificaciones del producto y precio está dada por los canales de distribución que, a su vez, tienen un alto poder frente a los fabricantes. Los canales de distribución se determinan con técnicas de mercadeo y las especificaciones del producto y controlan las variables que caracterizan la demanda.

La publicidad y el mercadeo son liderados por grandes empresas, resultando un factor crítico para las empresas si actúan de manera aislada. Junto a esto, la deficiente publicación de reportes del sector evidencia el desconocimiento y la poca interacción de los competidores que, bajo uno de los paradigmas de competitividad, deben mirarse como asociados.

De ahí que todo lo relacionado con posventa sea crítico y para muchas de las empresas inexistentes. Otro conjunto de actividades que incluye la logística de distribución es todo lo relacionado con el entretenimiento y las actividades publicitarias, como los desfiles y las pasarelas de Inexmoda y Colombiamoda, esto genera la mayor rentabilidad dentro de la cadena y caracteriza el negocio.

Actualmente el rol más importante que cumple el gobierno es el de asegurar la apertura de los canales internacionales de comercio con toda la promoción y las regulaciones que ello implica. Las negociaciones de tratados que suscriba el gobierno con los socios más importantes del sector son un factor crítico para éste, que depende en gran medida de las exportaciones de maquilas y de productos terminados, así como de la importación de insumos y maquinaria.

En términos de mercado, además de la falta de inversión en el sector textil que arroja una baja gama de innovaciones en textiles para esta industria, la principal amenaza local que enfrenta la industria RIF es la constante aparición de talleres informales que, bajo una competencia desleal, acceden en forma potencial a los mismos clientes.

4.3. INTERRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

Considerando la estructura de la Cadena, son las materias primas, la maquinaria de transformación, las industrias relacionadas y de soporte, así como los servicios relacionados y de apoyo especializado, los que inciden sobre la cadena de valor. De acuerdo a la situación descrita anteriormente es posible identificar que su interrelación afectará el crecimiento de la industria, siempre y cuando se den las condiciones adecuadas para su desarrollo dentro del cluster. Una de las condiciones especiales que influyen el cluster es el desarrollo de las materias primas, factor de diferenciación clave en la industria RIF. Así mismo, es necesario contar con equipos de alta tecnología que permitan a la industria estar en un nivel de vanguardia frente a los competidores internacionales. En la actualidad, el poco desarrollo de la industria química prácticamente está obligando a las empresas de la región a importar materias primas cuando el único proveedor nacional no cuenta con los materiales requeridos.

5. MERCADEO

5.1 ENTORNO ECONÓMICO

Número de habitantes. En Bogotá la población estimada es de 7'363.782 de habitantes; Hombres: 3'548.713; Mujeres: 3'815.069. La proyección para el 2015 es de 7'878.783 habitantes.

- La población de Bogotá representa 15 por ciento de la población colombiana.

- Tasa de crecimiento: 1.85%.

Densidad: 4.270 personas por kilómetro cuadrado.

Economía:

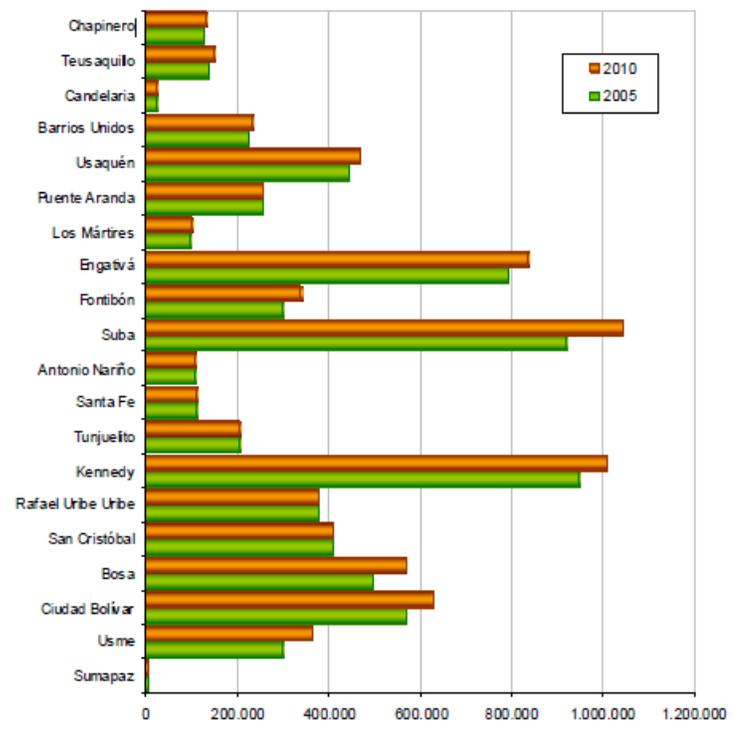
- PIB 2009: Aumentó 6.2% y asciende a \$10'169.265. El PIB de la ciudad es \$71.6 billones. En otras noticias, el consumo en la ciudad tuvo un descenso del 3.68%.

Tasa de Ocupación: 54.0%; Tasa de Desempleo: 18.2%.

- Tasa de Inflación: 6.93% y Salario Promedio Hora (US\$) 2.5

División política de Bogotá: la ciudad, que constitucionalmente es reconocida como Distrito Capital de Colombia, es administrada por un Alcalde Mayor y veinte alcaldes menores que hacen lo propio en el mismo número de localidades en que esta se divide políticamente.

Gráfico 12. Proyección de la Población por Localidades



Fuente: DANE – SDP, Proyecciones de población 2005 – 2020 por localidades y UPZ

Cálculos: SDP – Dirección de Estudios Macro.

En un contexto general, la distribución de la población total bogotana se encuentra concentrada en las localidades de Kennedy y Suba, con cifras cercanas al millón de habitantes, Engativá cercana a los 800.000, Ciudad Bolívar y Bosa por encima de los 500.000, y Usaquén y San Cristóbal por encima de los 400.000. En este sentido se puede deducir que la mayoría de la población en Bogotá se localiza hacia el norte, el margen sur occidental y parte del sur oriental de la ciudad. Por su parte la población joven tiene participaciones diferentes por localidad las cuales se detallan a continuación.

Cuadro 5. Distribución de la población por sexo según localidad 2005, 2009 y 2015.

Localidades	2005			2009			2015		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Usaquén	204.202	240.722	444.924	214.436	250.220	464.656	229.094	264.972	494.066
Chapinero	57.626	68.748	126.374	60.418	70.609	131.027	64.885	73.185	138.070
Santa Fe	54.767	54.696	109.463	55.118	54.784	109.902	55.469	54.564	110.033
San Cristóbal	199.179	210.474	409.653	199.849	210.410	410.259	198.306	207.629	405.935
Usme	147.198	152.423	299.621	172.051	177.295	349.346	214.039	218.685	432.724
Tunjuelito	99.195	103.147	202.342	99.517	102.602	202.119	99.269	100.779	200.048
Bosa	242.694	252.599	495.293	271.250	283.139	554.389	316.343	330.490	646.833
Kennedy	457.637	487.240	944.777	484.584	513.129	997.713	521.766	547.703	1.069.469
Fontibón	141.223	156.710	297.933	156.316	173.840	330.156	180.174	200.279	380.453
Engativá	377.090	416.854	793.944	394.566	433.530	828.096	418.890	455.865	874.755
Suba	433.417	485.163	918.580	481.549	537.080	1.018.629	557.588	617.148	1.174.736
Baños Unidos	107.589	116.827	224.416	111.167	120.288	231.455	115.855	125.105	240.960
Teusaquillo	63.673	75.320	138.993	66.382	77.509	143.891	70.497	80.595	151.092
Los Mártires	47.234	48.632	95.866	48.402	48.881	97.283	49.940	48.918	98.858
Antonio Nariño	51.142	55.506	106.648	52.085	55.850	107.935	53.103	55.838	108.941
Puente Aranda	124.734	132.356	257.090	126.015	132.353	258.368	127.204	131.210	258.414
La Candelaria	12.418	11.567	23.985	12.600	11.495	24.095	12.799	11.297	24.096
Rafael Uribe Uribe	183.144	193.567	376.711	184.621	193.083	377.704	184.837	190.270	375.107
Ciudad Bolívar	278.643	289.218	567.861	302.030	314.425	616.455	336.796	351.127	687.923
Sumapaz	3.113	2.839	5.952	3.217	2.962	6.179	3.349	3.111	6.460
Total Bogotá	3.285.708	3.554.408	6.840.116	3.496.153	3.763.444	7.259.597	3.810.013	4.068.770	7.878.783

Fuente: DANE - SDP, Proyecciones de Población por localidades 2006 - 2015

El cuadro se presenta la población de Bogotá a junio 30, por localidades y sexo para los años 2005, 2009 y 2015. Para junio 30 de 2009, las localidades en donde se encuentra el mayor número de habitantes son Suba con el 14,0% del total de la población, de los cuales el 52,7% son mujeres y el 47,3% hombres, Kennedy con el 13,7% (51,4% mujeres y 48,6% hombres) y Engativá con el 11,4% (52,4% mujeres y 47,6% hombres). Por otra parte, las localidades con menor número de habitantes son Sumapaz, La Candelaria y Los Mártires.

Cuadro 6. Bogotá Proyección de población por sexo tasa de crecimiento poblacional 2005 – 2015 índice de Masculinidad

Años	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos Sexos	Tasa de Crecimiento Exponencial (x 100)	Índice de Masculinidad
2005	3.285.708	48,04	3.554.408	51,96	6.840.116		92,4
2006	3.338.250	48,07	3.606.966	51,93	6.945.216	1,52	92,6
2007	3.390.872	48,10	3.659.356	51,90	7.050.228	1,50	92,7
2008	3.443.523	48,13	3.711.529	51,87	7.155.052	1,48	92,8
2009	3.496.153	48,16	3.763.444	51,84	7.259.597	1,45	92,9
2010	3.548.713	48,19	3.815.069	51,81	7.363.782	1,42	93,0
2011	3.601.370	48,23	3.866.434	51,77	7.467.804	1,40	93,1
2012	3.653.868	48,26	3.917.477	51,74	7.571.345	1,38	93,3
2013	3.706.165	48,29	3.968.201	51,71	7.674.366	1,35	93,4
2014	3.758.224	48,33	4.018.821	51,67	7.776.845	1,33	93,5
2015	3.810.013	48,36	4.068.770	51,64	7.878.783	1,30	93,6

Fuente: DANE - SDP, Proyecciones de Población por localidades 2006 - 2015

Figura 7. Localidades de Bogotá.



1.Usaquén	6.Tunjuelito	11.Suba	16.Puente Aranda
2.Chapinero	7.Bosa	12.Barrios Unidos	17.Candelaria
3.Santa Fe	8.Kennedy	13.Teusaquillo	18.Rafael Uribe Uribe
4.San Cristóbal	9. Fontibón	14.Los Mártires	19.Ciudad Bolívar
5.Usme	10.Engativá	15.Antonio Nariño	20.Sumapaz

5.1.1 Área Geográfica

La localidad de Suba está ubicada en el norte de Bogotá; representa el 11,7% del área total de la ciudad. Es la tercera localidad en extensión territorial con (10.056 hectáreas, ha). Posee 3.338 ha. de suelo rural y 874 ha. de suelo de expansión. Limita por el norte con el municipio de Chía, al sur con las localidades de Barrios Unidos y Engativá, al oriente con la localidad de Usaquén y al occidente con el municipio de Cota. Por su posición geográfica Suba se considera una localidad de conexión entre las localidades de Bogotá y el norte de Cundinamarca.

En Suba hay presencia de todas las clases socioeconómicas: el 35,5% de predios son de estrato 3 y ocupa la mayor parte del área urbana local; el 28% pertenece a predios de estrato 2; el 16,7% de los predios son estrato 5; el 15% pertenece a estrato 4; el 1,4% a estrato 6 y el 3% restante corresponde a predios sin estrato. De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, el uso del suelo urbano de Suba se divide en siete (7) áreas de actividad: residencial (57,8%), urbana integral (22,4%), dotacional (15,6%), de comercio y servicios (2,1%), suelo protegido (1,3%), industrial (0,7%), área de actividad central (0,1%).

Cuadro 7. Suba. Distribución de jóvenes por sexo 2005 y 2010

Código UPZ	Nombre UPZ	2005				2010			
		Hombres	Mujeres	Total	%	Hombres	Mujeres	Total	%
002	La Academia	67	64	131	0,1	65	72	137	0,1
003	Guaymaral	0	1	1	0,0	13	13	26	0,0
017	San Jose De Bavaria	5.164	5.649	10.813	5,1	5.263	5.467	10.730	4,7
018	Britalia	5.414	5.857	11.271	5,3	5.967	6.152	12.119	5,3
019	El Prado	8.937	10.273	19.210	9,0	8.389	9.052	17.441	7,6
020	La Alhambra	3.530	4.271	7.801	3,7	2.828	3.114	5.942	2,6
023	Casa Blanca	3.178	3.539	6.717	3,2	3.782	4.099	7.881	3,4
024	Niza	6.328	7.486	13.814	6,5	5.874	6.587	12.461	5,4
025	La Floresta	2.658	2.923	5.581	2,6	2.229	2.316	4.545	2,0
027	Suba	12.804	13.402	26.206	12,3	16.035	15.936	31.971	13,9
028	El Rincon	32.202	33.531	65.733	30,9	35.273	35.966	71.239	31,1
071	Tibabuyes	22.368	22.940	45.308	21,3	27.454	27.304	54.758	23,9
911	Rural Suba	12	15	27	0,0	13	21	34	0,0
Total		102.662	109.951	212.613	100	113.185	116.099	229.284	100

Fuente: DANE - SDP. Proyecciones de población 2005 - 2020 por localidades y UPZ

Cálculos: SDP - Dirección de Estudios Macro

En la localidad de Suba a 2005, se encuentra el 13,1% del total de jóvenes Bogotanos. La mayoría de las UPZ presentaron crecimiento poblacional, las de mayor aumento fueron la UPZ Guaymaral que supera el 14,1% y la UPR zona norte con crecimiento del 0,2%. Por su parte las UPZ La Academia, Tibabuyes, Suba, El Rincón, Casa Blanca y Britalia, aumentaron en menos entre el 0 y el 4,0%. Se dió la disminución de población en las UPZ de San José de Bavaria, El Prado y Niza entre el 0 y el 2,1%. En La Floresta y La Alhambra la disminución fue

mayor de 4,1 y 5,44%, respectivamente. La tasa de crecimiento promedio de la localidad corresponde a 1,5% por lo tanto en términos generales la población aumentó. La relación hombre/mujer se da en mayor proporción en las mujeres. La localidad Suba representa el 11,7% del área total de la ciudad. Su extensión total es de 10.056 hectáreas, ha.; posee 874 ha. De suelo de expansión. En Suba hay presencia de todas las clases socioeconómicas: el 35,5% de los predios son de estrato 3; el 28% pertenece a predios de estrato 2; pero hay una fuerte presencia de los estratos 4 y 5, 15% y 16% respectivamente.

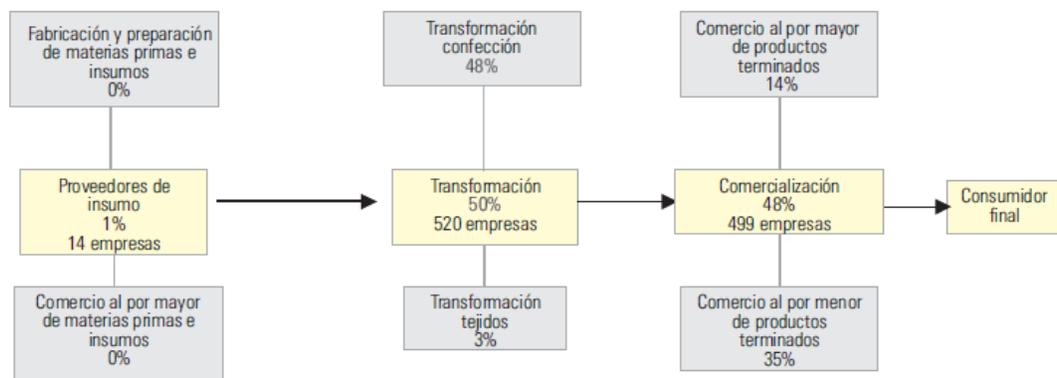
- La localidad de Suba tiene 805.000 habitantes (11,7% del total de la ciudad); lo que la ubica como la segunda localidad en población y la sexta con mayor densidad, 80 personas, por hectárea, por encima del promedio de la ciudad (42 p/ha.).
- El promedio de personas por hogar de Suba (3.4) es inferior al de la ciudad (3.5).
- La tasa de ocupación de Suba (58,3%) es superior a la de la ciudad (55,1%). Las actividades que más ocuparon personas residentes en Suba fueron: servicios sociales, comunales y personales (27,6%), comercio, hoteles y restaurantes (24,7%) e industria manufacturera (15,7%)

Las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (ropa exterior e interior para hombre, niño, mujer y niña; corsetería; camisería; vestidos de baño; ropa sobre medidas; servicios satélites), se concentraron en los barrios: Prado Veraniego, San José del Prado, Villa del Prado y Ciudad Jardín Norte.

Cadena textil y confección Del total de empresas de Suba, hay 1.033 empresas que podrían integrarse en la cadena textil y confección. Estas empresas representan el 5% del total de empresas de la localidad En el eslabón de

transformación (520 empresas), el mayor número se dedica a la confección de artículos con materiales textiles como: cortinas, ropa de cama, manteles, cubrelechos; fabricación de tapetes y alfombras hechos en lana, algodón, fibra artificial o vegetal; trabajos de bordado.

Figura 8. Eslabones y distribución de empresas de la cadena de textil y confección



Fuente: CCB (2006). Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

Además hay algunas empresas que realizan tejido de punto para hombre, mujer y niño, suéteres y pantimedias. En el eslabón de comercialización (499 empresas), el mayor número se dedica a la venta de productos terminados, en establecimientos comerciales y centros comerciales, en los que se vende al detal telas y paños, prendas de vestir interior y exterior para hombre, dama, bebés y niños; accesorios, ropa industrial, ropa deportiva, entre otros. En el eslabón de proveedores de insumo (14 empresas), el mayor número se dedica a la comercialización al por mayor de extractos tintoreros y curtientes, material colorante y venta de fibras textiles, naturales, artificiales y sintéticas, usadas para la transformación.

Cuadro 8. Número de Empresas de la localidad

Estabón	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Proveedores de insumo					14
Fabricación y preparación de materias primas e insumos	4	1	0	0	5
Comercio al por mayor de materias primas e insumos	9	0	0	0	9
Transformación					520
Transformación confección	472	18	3	1	494
Transformación tejidos	24	2	0	0	26
Comercialización					499
Comercio al por mayor de productos terminados	120	17	2	1	140
Comercio al por menor de productos terminados	346	9	4	0	359
Total	975	47	9	2	1.033

Fuente: CCB (2006). Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

La cadena textil y confección de Suba se ubica geográficamente sobre las vías principales, barrios tradicionales y centros comerciales como Bulevar Niza, Niza, Iserra 100, Mazurén, Maicao, Alhambra, Centro Suba, entre otros. Sin embargo, se distinguen tres zonas empresariales que se dedican principalmente a la fabricación y venta de prendas de vestir: la primera, en el sector aledaño a la autopista Norte entre las calles 127 y 153, en los barrios Victoria Norte, Prado Pinzón, Prado Veraniego y Canódromo; la segunda, en la parte sur de la localidad, entre los barrios Potosí, Santa Rosa, Estoril, Pasadena y Andes Norte; y la tercera en la parte suroccidental de la localidad, principalmente en los barrios Villamaría, Costa Azul, Lombardia y Aures II. Las grandes empresas que se encuentran en la localidad en esta cadena son: Interjean S.A. y Linares Granados, Creaciones Pachicas y Cía. S. en C.

De acuerdo con el tamaño de las empresas de la cadena, el 94% son microempresas, el 5% pequeñas y 1% medianas empresas. Del total de microempresas (20.479), a la cadena textil y confección están vinculadas el 5% de las microempresas (975).

En el eslabón de transformación (520 empresas), el mayor número se dedica a la confección de artículos con materiales textiles como: cortinas, ropa de cama, manteles, cubrelechos; fabricación de tapetes y alfombras hechos en lana, algodón, fibra artificial o vegetal; trabajos de bordado. Además hay algunas empresas que realizan tejido de punto para hombre, mujer y niño, suéteres y pantimedias.

En el eslabón de comercialización (499 empresas), el mayor número se dedica a la venta de productos terminados, en establecimientos comerciales y centros comerciales, en los que se vende al detal telas y paños, prendas de vestir interior y exterior para hombre, dama, bebés y niños; accesorios, ropa industrial, ropa deportiva, entre otros. En el eslabón de proveedores de insumo (14 empresas), el mayor número se dedica a la comercialización al por mayor de extractos tintoreros y curtientes, material colorante y venta de fibras textiles, naturales, artificiales y sintéticas, usadas para la transformación.

5.2 UBICACIÓN

Los estratos a que apuntan esta investigación son tres, cuatro, cinco y seis inicialmente se cubrirá la UPZ de Niza es un sitio estratégico porque cubre en parte la localidad de Suba, es la de mejores ingresos familiares y a las mujeres de esta localidad les gusta la calidad, comodidad. La UPZ Niza se localiza sobre la carrera 46 entre las calles 125 y 138; es la UPZ más extensa con una superficie de 757 ha. Limita por el norte con el Camino del Prado (calle 138), transversal de Suba, por el oriente con el canal de Córdoba y la avenida Córdoba (carrera 46), por el sur con el humedal de Córdoba, la avenida Boyacá, el Club Los Lagartos y la calle 125 y por el occidente con el costado norte del parque del Indio, cresta sur del cerro de Suba.

5.3 ANALISIS DEL SECTOR

El mercado de ropa interior femenina experimenta cambios agresivos, por lo cual las compañías de Colombia se ha estado preparando y actuando frente a todas las variables que se presentan en este sector, para ganar mercado. Las ventas se concentran entre los segmentos de precio medio y bajo que, a su vez, son controlados por un conjunto de ocho empresas a nivel nacional ver cuadro 12 y gráfico 13y con presencia en varios canales de comercialización. Las tiendas de departamento controlan un porcentaje mayor del mercado; sus proveedores de RIF son entre seis o siete fabricantes nacionales con marcas propia, dos proveedores de maquila y una o dos marcas internacionales. Así mismo, abarcan segmentos de precios moderado, medio y medio alto. La cadena productiva de RIF no distingue grupos de compradores finales.

Las empresas que tienen mayor participación de ventas en el mercado son Leonisa 52,2%, 18% Estudios de moda S.A, 5% Laura S.A, Formit de Colombia S.A. 3%. Ver cuadro 9, 10, 11 y gráfico 13. La empresa en estudioADRYMORE alcanza a cubrir en el sector de confecciones RIF un 1.4% ver cuadro 9; para poder competir en el mercado Colombiano.

Además hay que tener en cuenta en el mercado Colombiano las empresas de República de Corea y China. Algunas de estas industrias son empresas completas que manejan una producción en escala flexible que, incluso, les permite trasladar la producción de un país a otro buscando oportunidades de exportación que puedan aprovecharse a través de cuotas arancelarias y tratados de libre comercio. Es una cadena de valor sin fronteras, pues todas sus actividades, desde el financiamiento, los insumos, las materias primas hasta la venta al consumidor

final pueden desarrollarse en cualquier lugar del mundo, siempre y cuando la localización garantice la obtención de ganancias y bajos costos.

Su participación en el mercado en el sector RIF es de un 4% la ventaja competitiva de estas empresas son los bajos costos en sus productos, es una amenaza para las pequeñas empresas que entran al mercado por esos hay que estar a la expectativa¹⁷.

Cuadro 9 Participación Promedio en Ventas

PARTICIPACIÓN EN VENTAS	
COMERCIALIZADORA JOSE ESCAF Y CIA LTDA	1.89%
FABRICA DE BRASSIERES HABY S.A.	2.64%
LOVABLE DE COLOMBIA S A	1.20%
LEMUR 700 S.A.	2.30%
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA PRODYCO S.A.	2.33%
Creaciones OMA S.A	0.26%
CONFECCIONES LADY MARCEL S.A.EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION	0.51%
CREACIONES LA BARONESA LIMITADA	0.91%
La participación de ADRYMORE S.A	1.4%

Fuente. Superintendencia de Sociedades.

¹⁷Comparar Cardona Gallego, Gustavo Andrés. “Consecuencias de la vinculación China a la Organización Mundial del Comercio sobre la Industria textil colombiana”, 2010. pp. 2-6.

Cuadro 10

SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR A NIVEL NACIONAL							
NIT	RAZON SOCIAL	Objeto Social	SOCIEDAD	SUBSECTOR	CODIGO CIU	CIUDAD	DEPAR
800028337	COMERCIALIZADORA JOSE ESCAF Y CIA LTDA	CONFECCION Y FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR		Fabricacion de pr	D1810	BARRANQUILLA	ATLANTICO
800069933	COMODIN S.A.S	FABRICACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR	S A S	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
800080027	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL EXPOFARO S.A.S	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	LTDA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
800122420	AUSTIN REED MANUFACTURAS Y CIA LTDA	CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE ROPA DE VESTIR	LTDA	Fabricacion de pr	D1810	DOS QUEBRADAS	RISARALDA
860536256	C.I. FRANCISCO A. ROCHA ALVARADO CIA. LTDA	CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE VE	LTDA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
890109707	BARRANQUILLA INDUSTRIAL DE CONFECCIONES S.A.	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	BARRANQUILLA	ATLANTICO
890319791	C I MANUFACTURAS FEMENINAS LTDA	EFECTUAR OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR PAR	LTDA	Fabricacion de pr	D1810	YUMBO	VALLE
890900531	C.I CONFECCIONES BALALAIKA S.A	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION ROPA INTERIO	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
890915547	C.I COMPANIA DE INVERSIONES TEXTILES S.A	PRODUCIR, IMPORTAR Y FABRICAR POR ENCARGO TODO	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	SABANETA	ANTIOQUIA
890924167	C.I. HERMECO S.A.	EFECTUAR OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR Y PA	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
800191700	CUEROS VELEZ S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION AL POR MAYOR Y	AL S A S	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
860010567	DISENOS Y CONFECCIONES H T S A	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE	VE ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
860014024	CREACIONES KELINDA LTDA	ELABORACION PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO	PRENDAS LTDA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
860353709	FIGURAS INFORMALES S.A.S	FABRICACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR	S A S	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
860401086	DISTRIBUIDORA DE CONFECCIONES Y TEXTILES	DISCONYTEX LTDA	FABRICACION PRENDAS DE VESTIR	LTDA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C
890305520	CONFECCIONES NOVA LTDA	FABRICACION PRENDAS DE VESTIR	S A S	Fabricacion de pr	D1810	CALI	VALLE
890900062	FABRICA DE BRASSIERES HABY S.A.	PROCESO DE CONFECCION DE TODOSLOS GENEROS	RI ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
890901672	FABRICA DE CALCETINES CRYSTAL S A	FABRICACION DE CALCETINES PARA HOMBRE, DAMA	Y N ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	SABANETA	ANTIOQUIA
890917020	DISTRIBUIDORA DE TEXTILES Y CONFECCIONES S A	DIDETEXCO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	ENVIGADO
890926803	ESTUDIO DE MODA S.A.	CONFECCION, PRODUCCION, ASESORIA Y SERVICIOS	RE ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
800059608	INDUSTRIAS ST. EVEN S.A.	ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS	DE VI ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
860006644	FORMFIT DE COLOMBIA S A	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
890704105	LOZANO Y MALDONADO LIMITADA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO	PREN LTDA	Fabricacion de pr	D1810	IBAGUE	TOLIMA
890704858	PRAXEDIS DE ARTUNDUAGA S A	TRANSFORMACION, COMPRA, VENTA, IMPORTACION,	EXPOF ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	IBAGUE	TOLIMA
890900170	LEONISA S.A.	LA CONFECCION, ENSAMBLE, O AMBOS, POR SI	MISMA O ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	SANTA FE DE ANTI	ANTIOQUIA
890908884	LEMUR 700 S.A.	CONFECCION Y FABRICACION DE ROPA INTERIOR	Y ROP ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
890914048	LAURA S.A	CONFECCION Y COMERCIALIZACION ROPA	INTERIOR ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
890940122	INDUSTRIA MERCADEO Y COLOR S.A.S	FABRICACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR	S A S	Fabricacion de pr	D1810	ENVIGADO	ANTIOQUIA
891401227	INDUSTRIAS SALGARI EMPRESA UNIPERSONAL	CONFECCION	UNIPERSONAL	Fabricacion de pr	D1810	PEREIRA	RISARALDA
891401345	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CONFECCIONES S.A.	INCOCO	COMPRA Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR	ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	PEREIRA
800000441	VESTIMUNDO S A	FABRICACION Y COMERCIO DE ROPA INTERIOR	Y EXTERI ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN	ANTIOQUIA
800064784	WKENZO JEANS S A	DISEÑO CONFECCION Y COMERCIALIZACION	DE ROPA P ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
800081507	RITCHI S.A.	FABRICACION, COMPRA, VENTA, IMPORTACION	Y EXPORTA ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
800130149	SUPERTEX S.A.	COMPRA VENTA COMERCIALIZACION Y	DISTRIBUCION TE ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	YUMBO	VALLE
800244045	SOCKS Y TEXTILES INDUSTRIALES SOTINSA S.A.	LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION,	IMPORTACION Y ESUCURSAL EXTRANJERA	Fabricacion de pr	D1810	RIO NEGRO	ANTIOQUIA
860052208	TEJIDOS GALIA LTDA.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE	PRENDAS DE VE LTDA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
860533955	TEXTRON S.A.	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE	PRENDAS DE VE ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
890906853	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA	PRODYCO S.A.	CONFECCION POR SI MISMA O POR	INTERMEDIO DE TERC S A S	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN
890907821	PRODUCTOS Y MATERIALES DE CONFECCION	S.A.	CONFECCION ENSAMBLE O AMBAS DE	TODA CLASE DE F ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	MEDELLIN
890920043	TENNIS S.A	DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA	CONFECCION, LA I ANONIMA	Fabricacion de pr	D1810	ENVIGADO	ANTIOQUIA

Cuadro 11. Competencia Directa

NIT	RAZON SOCIAL	Objeto Social	SOCIEDAD	SUBSECTOR	CODIGO CIU	CIUDAD	DEPAR
800028337	COMERCIALIZADORA JOSE ESCAF Y CIA LTDA	CONFECCION Y FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR		Fabricacion de D1810		BARRANQUILLA	ATLANTICO
890900062	FABRICA DE BRASSIERES HABY S.A.	PROCESO DE CONFECCIONE DE TODOSLOS GENEROS RELA ANONIMA		Fabricacion de D1810		MEDELLIN	ANTIOQUIA
890926803	ESTUDIO DE MODA S.A.	CONFECCION, PRODUCCION, ASESORIA Y SERVICIOS RELA ANONIMA		Fabricacion de D1810		MEDELLIN	ANTIOQUIA
890900170	LEONISA S.A.	LA CONFECCION, ENSAMBLE, O AMBOS, POR SI MISMA O F ANONIMA		Fabricacion de D1810		SANTA FE DE ANTIOQUA	ANTIOQUIA
890908884	LEMUR 700 S.A.	CONFECCION Y FABRICACION DE ROPA INTERIOR Y ROPA ANONIMA		Fabricacion de D1810		MEDELLIN	ANTIOQUIA
890914048	LAURA S.A	CONFECCION Y COMERCIALIZACIÓN ROPA INTERIOR ANONIMA		Fabricacion de D1810		MEDELLIN	ANTIOQUIA
800230322	SHER S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE ROPA INERIOR FEMENINA		Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
800064784	WKENZO JEANS S A	DISEÑO CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE ROPA PAF ANONIMA		Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
890906853	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA PRODYCO S.A.	CONFECCION POR SI MISMA O POR INTERMEDIO DE TERC S A S		Fabricacion de D1810		MEDELLIN	ANTIOQUIA
890926210	LOVABLE DE COLOMBIA S A	CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE VESTIR		Fabricacion de D1810		MEDELLIN	ANTIOQUIA
		COMPRA Y VENTA DE TODA CLASE DE MERCANCIAS NACIONALES Y EXTRANJERAS, EN LA DISTRIBUCION DE CONFECCIONES CON CAPACIDAD DE DESARROLLAR OPERACIONES SOBRE LA EXPLOTACION COMERCIAL DE					
890923947	CARICIA INTIMA LTDA EN LIQUIDACION JUDICIAL	ALMACENES DESTINADOS	LTDA	Fabricacion de D1810		ENVIGADO	ANTIOQUIA
860006644	FORMFIT DE COLOMBIA S A	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	ANONIMA	Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
860519093	CONFECCIONES LADY MARCEL S.A.EN ACUERDO DE REESTI	CONFECCION Y DISTRIBUCION DE ROPA INTERIO FEMENI ANONIMA		Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
830031782	CREACIONES OMA S.A.	FABRICACION DE ROPA INTERIOR FEMENINA Y MASCULIN ANONIMA		Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
800156737	CREACIONES LA BARONESA LIMITADA	CONFECCION DE ROPA INTERIOR	LIMITADA	Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C
800012582	YURIKA INTERNACIONAL S A	ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE VE ANONIMA		Fabricacion de D1810		BOGOTA D.C	BOGOTA D.C

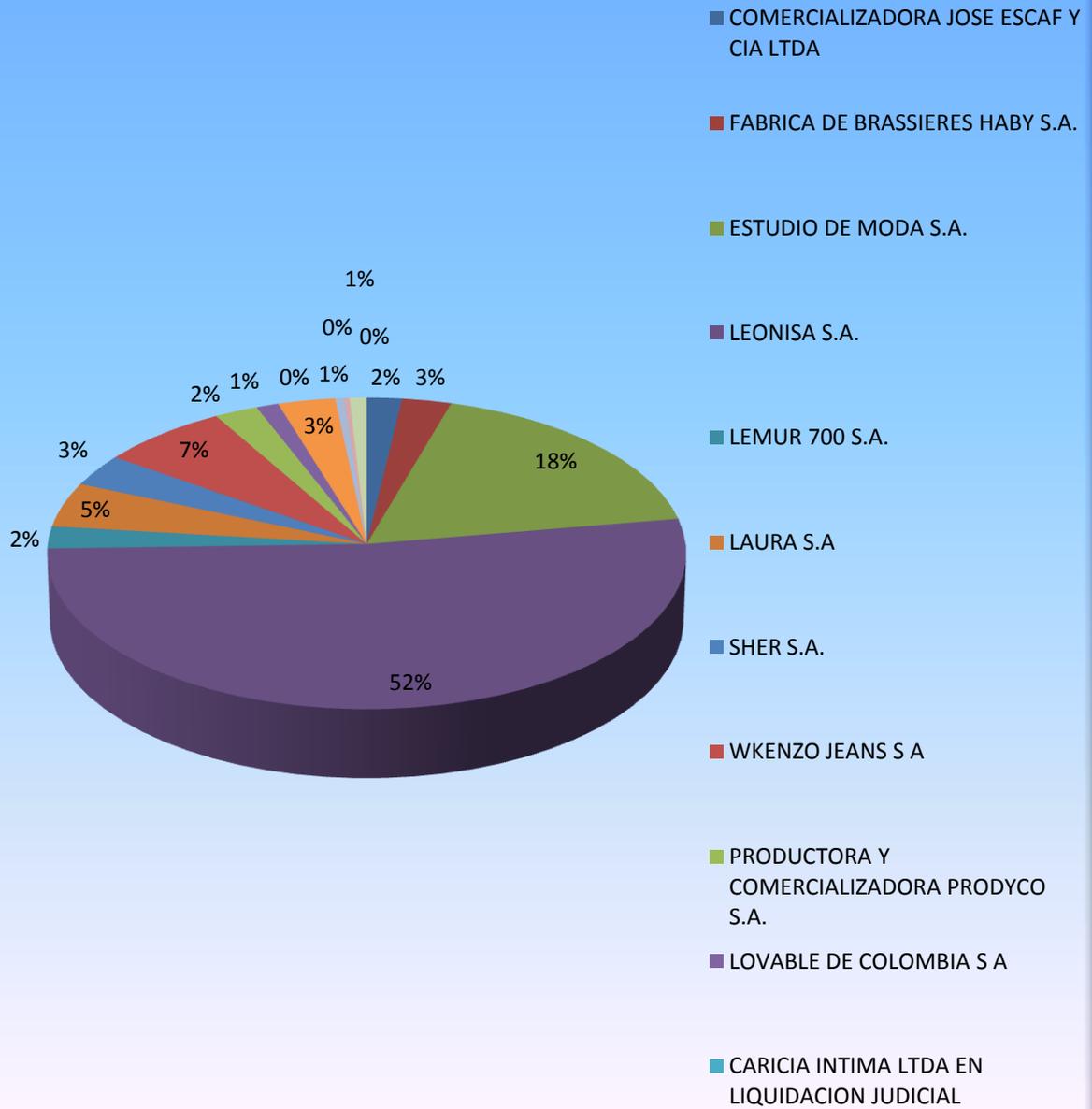
Fuente. Superintendencia de Sociedades

CUADRO 12. VENTAS COMPETENCIA DIRECTA

NIT	RAZON SOCIAL	2009	%	2010	%
800028337	COMERCIALIZADORA JOSE ESCAF Y CIA LTDA	5.610.906	1,21%	9.453.313	1,89%
890900062	FABRICA DE BRASSIERES HABY S.A.	12.049.286	2,61%	13.217.625	2,64%
890926803	ESTUDIO DE MODA S.A.	91.529.225	19,79%	89.428.247	17,85%
890900170	LEONISA S.A.	241.511.364	52,22%	261.372.350	52,16%
890908884	LEMUR 700 S.A.	11.001.115	2,38%	11.525.488	2,30%
890914048	LAURA S.A	20.513.415	4,44%	23.264.000	4,64%
800230322	SHER S.A.	14.245.366	3,08%	16.691.020	3,33%
800064784	WKENZO JEANS S A	25.696.130	5,56%	34.620.064	6,91%
890906853	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA PRODYCO S.A.	12.032.799	2,60%	11.681.601	2,33%
890926210	LOVABLE DE COLOMBIA S A	6.089.776	1,32%	6.003.720	1,20%
890923947	CARICIA INTIMA LTDA EN LIQUIDACION JUDICIAL	2.208.342	0,48%	0	0,00%
860006644	FORMFIT DE COLOMBIA S A	13.927.967	3,01%	15.364.689	3,07%
860519093	CONFECCIONES LADY MARCEL S.A.EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION	2.378.932	0,51%	2.551.528	0,51%
830031782	CREACIONES OMA S.A.	1.518.538	0,33%	1.322.191	0,26%
800156737	CREACIONES LA BARONESA LIMITADA	2.113.718	0,46%	4.542.828	0,91%
800012582	YURIKA INTERNACIONAL S A	66.662	0,01%	21.712	0,00%
TOTAL VENTAS		462.493.541	100,00%	501.060.376	100,00%

Fuente. Superintendencia de Sociedad.

GRÁFICO 13. VENTAS 2010



5.4 ANALISI DEL MERCADO

5.4.1 Objeto del Negocio

El objeto del negocio es la compra de productos nacionales y la venta ropa interior femenina en la boutique colocada en la UPZ Niza. Inicialmente se comercializará un solo tipo de producto, pero en el largo plazo se espera diversificar artículos de acuerdo a las necesidades del consumidor. El negocio se iniciará con la compra y venta de brasieres y pantys, fajas para mujeres y el mercado de acceso será Niza.

Lo que se quiere es comprar los artículos con potencial para vender, es decir, para cumplir con la demanda de la localidad es necesario interactuar con distintos productores del mismo artículo para satisfacer los pedidos que un solo productor no podría cumplir.

5.4.2 Descripción Del Producto

Definición, Usos y especificación

La ropa interior, también llamada ropa íntima o, en el caso de las mujeres, lencería, es la que no suele estar a la vista al menos en su totalidad cuando una persona está vestida. El principal motivo del uso de ropa interior es la higiene, aunque también se utiliza por comodidad o para estar más abrigado. A menudo la ropa interior suele tener una carga erótica asociada con la coquetería o con la sexualidad en general.

Hay prendas que se utilizan específicamente como ropa interior y otras que pueden tener un uso alternativo, como las camisetas. En cualquier caso, la diferencia entre ropa interior y exterior depende de cuestiones culturales, sociales, climáticas e incluso legales.

Por lo anteriormente expuesto, la ropa interior y la autoestima están íntimamente ligadas. Las mujeres compran no solo por la necesidad de su uso sino para verse bien ellas mismas. Por tal motivo el producto principal que le ofrece a la clientela será lencería, prendas que garanticen un ajuste perfecto al cuerpo según las necesidades de estas; fabricados en materiales como látex que garantiza el ajuste al cuerpo, algodón que ayuda a la transpiración, micro fibra que permiten que la prenda no se marque, entre otros.

Igualmente una diversidad de colores para las mujeres que visiten la boutique encuentre la variedad en marcas conocidas como Leonisa, Armonía, Steven, etc. Que se caracterice por sus estándares de calidad, diseño, marca y precios que van acorde al producto que se está ofreciendo.

5.4.3 Mercado Potencial Y Objetivo

➤ Mercado potencial

El mercado potencial son todas aquellas mujeres que les gusta sentirse cómodas, que le gusta estar a la vanguardia en cuanto a tendencias de ropa interior. Mujeres ejecutivas, amas de casa, adolescentes, deportistas, entre otras con la

comercialización de esta boutique se pretende llegar a toda la población femenina de la UPZ de Niza estimada en mujeres aproximadamente ente los 15 y 50 años de edad.

➤ Mercado objetivo

La población objeto son las mujeres que están entre los 15 y 50 años de edad las cuales están comprendidas en las 9.675 mujeres que habitan en la UPZ de Niza, según información tomada del Plan de Desarrollo de 2.008 a 2.011 de la Alcaldía de la localidad de Suba, para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta el siguiente estudio¹⁸.

Proceso de muestreo y determinación del tamaño de la muestra.

5.4.4 Proceso de Muestreo

Comprende el listado de todas las mujeres de la UPZ de Niza comprendidas entre las edades de los 15 años a los 50 años de edad, (según datos obtenidos de la página) www.alcaldiadesuba.gov.co

$$n = \frac{(N)Z^2(p_0)(q_0)}{(e^2)(N-1) + (p_0)(q_0)(Z^2)}$$

¹⁸MONTOYA H, Jonny Alberto, CONGOTE, Cesar Augusto, SANCHEZ G, Claudia Patricia. Plan de Empresa Creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de ropa interior femenina. Fundación Universitaria CEIPA Escuela de postgrados Sabaneta 2005. 174 p.

N = 9674 número de mujeres entre los 15 y 50 años de edad 2011

$Z^2 = 1.65\%$ nivel de confianza 90%

$p_0 = 0.5$

$q_0 = 0.5$

$e^2 = 0.05$ error

$$n = \frac{(9675)(1.65)^2(0.5)(0.5)}{(0.05^2)(9675-1) + (0.5)(0.5)(1.65^2)} = 265$$

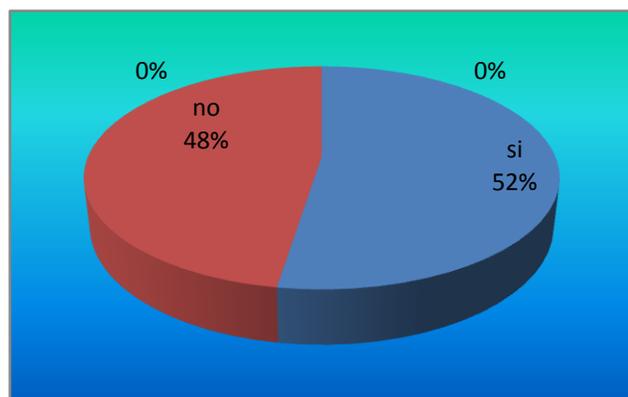
n= 265

De acuerdo al anterior cálculo de muestra y teniendo en cuenta que la variable tiempo condiciona el número de aplicación del instrumento de información (encuesta). Se procede a aplicar la investigación sobre una muestra piloto que corresponde al 30,18% lo cual corresponde a 80 mujeres para realizar la encuestas.

5.4.5 Tabulación Y Presentación De Resultados De la Demanda. (Cuadro y análisis).

1. ¿Conoce usted un almacén en la UPZ Niza que le ofrezca exclusivamente productos de lencería?

	No Mujeres	%
A. Si	42	52 %
B. NO	38	48%

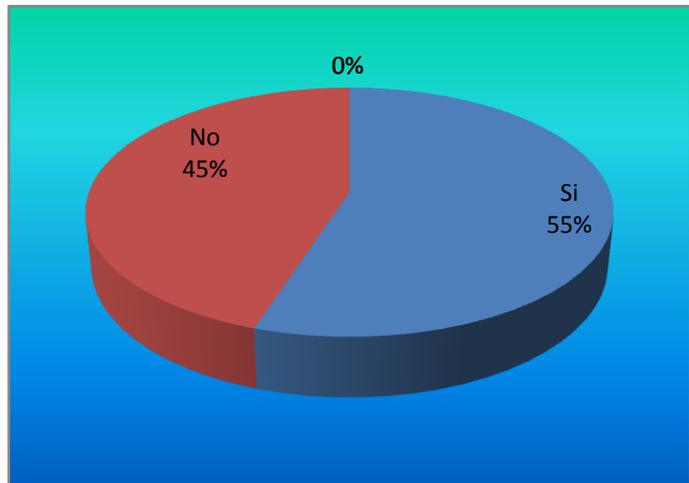


En la actualidad se presenta un desconocimiento considerable por parte de las mujeres acerca de un sitio que les ofrezca productos exclusivos de lencería

llegando hasta el 52%. Con lo cual se pueden tomar decisiones tanto del punto de funcionamiento como de las estrategias publicitarias que se adoptaran para generar conocimiento y ganar segmento en el mercado.

2. ¿Compra usted sus prendas de ropa interior en la UPZ Niza?

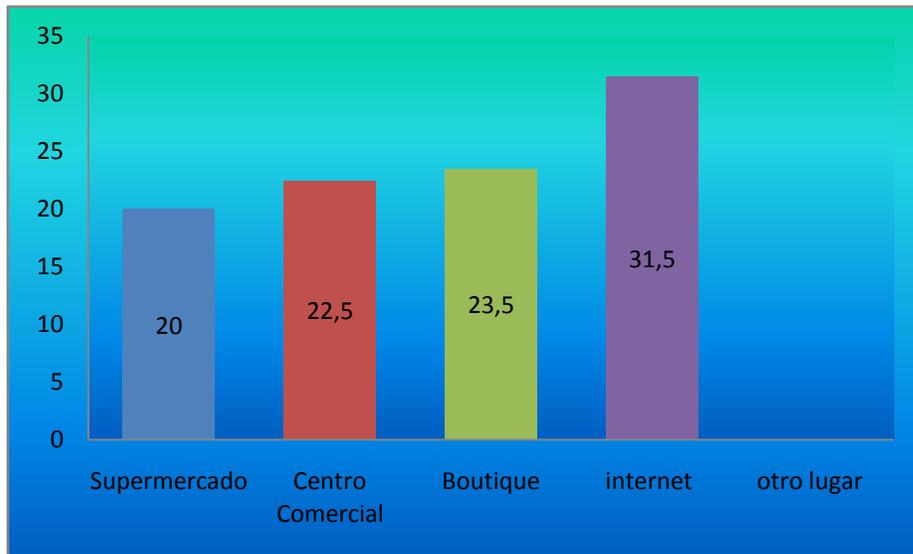
	No mujeres	%
A. Si	44	55%
B. No	36	45%



Buena Parte de las mujeres de la UPZ de Niza adquieren productos de lencería en esta parte de Niza y la otra parte que es 45% por lo general lo hacen en otros lugares exclusivos del Norte de Bogotá.

3. ¿En qué sitio o lugar adquiere sus prendas de lencería?

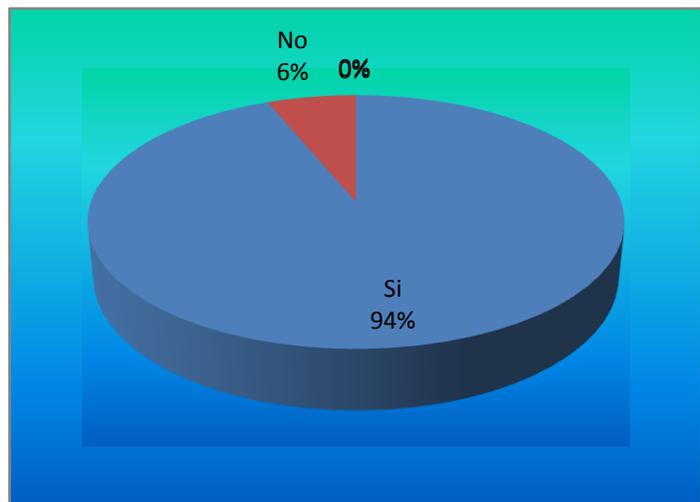
	No Mujeres	%
A. Supermercado	16	20
B. Centro Comercial	18	22,5
C. Venta por catalogo	19	23,5
D. Boutique	25	31,5
E. Internet		
F. Otro lugar		



La compra de los productos de lencería la mayor parte de mujeres lo hace en Boutique, venta por catálogo, centros comerciales.

4. ¿le gustaría encontrar en UPZ Niza un sitio exclusivo para adquirir ropa interior femenina?

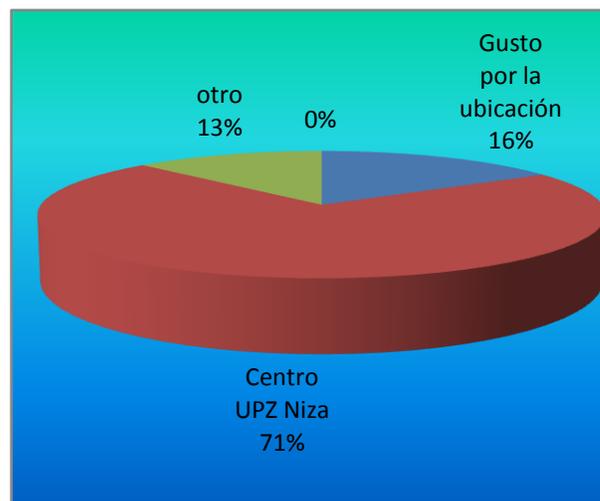
	No Mujeres	%
A. Si	75	93,75
B. No	5	6,25



Del total de encuestadas el 93,75% respondió que desearía encontrar en la UPZ de Niza un lugar en el cual adquirir sus productos de lencería.

5. ¿En dónde le gustaría que estuviera ubicado el almacén?

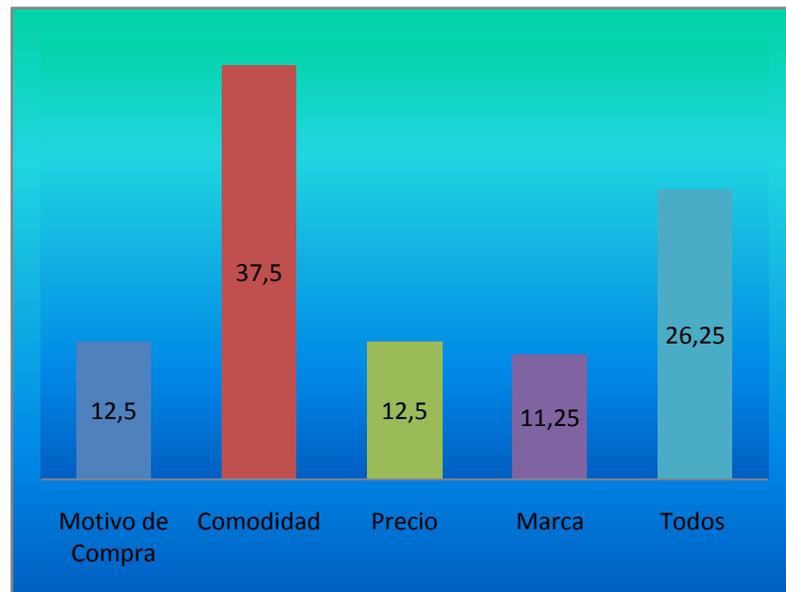
Ubicación	No Mujeres	
A. Gusto por la Ubicación	13	16,25
B. Centro UPZ Niza	57	71,25
C. Otro.	10	12,5



Se puede apreciar que las mujeres de la UPZ de Niza prefieren como sitio de compra el Centro de Niza.

6. ¿Compra usted su ropa interior de acuerdo a?.

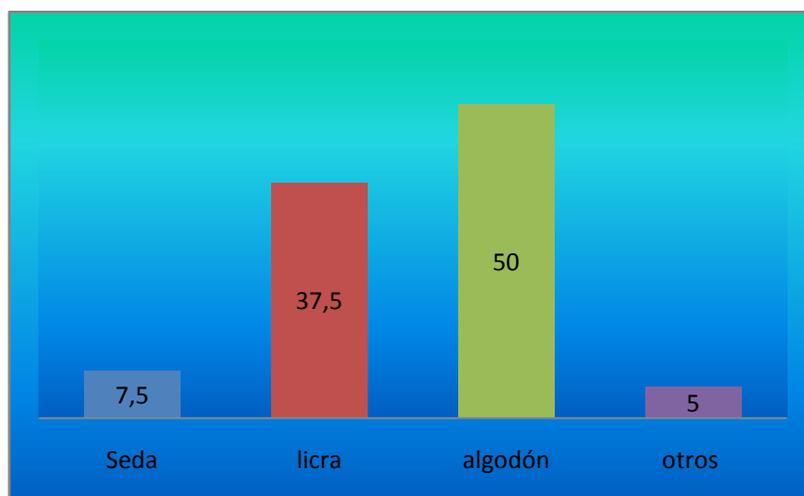
	No Mujeres	%
A. Motivo de Compra	10	12,5
B. Comodidad	30	37,5
C. Precio	10	12,5
D. Marca	9	11,25
E. Todos	21	26,25



Al momento de decisión de compra los factores precio, marca y comodidad son tenidos en cuenta por las clientes.

7. Seleccione la(s) prenda(s) de lencería de su comodidad.

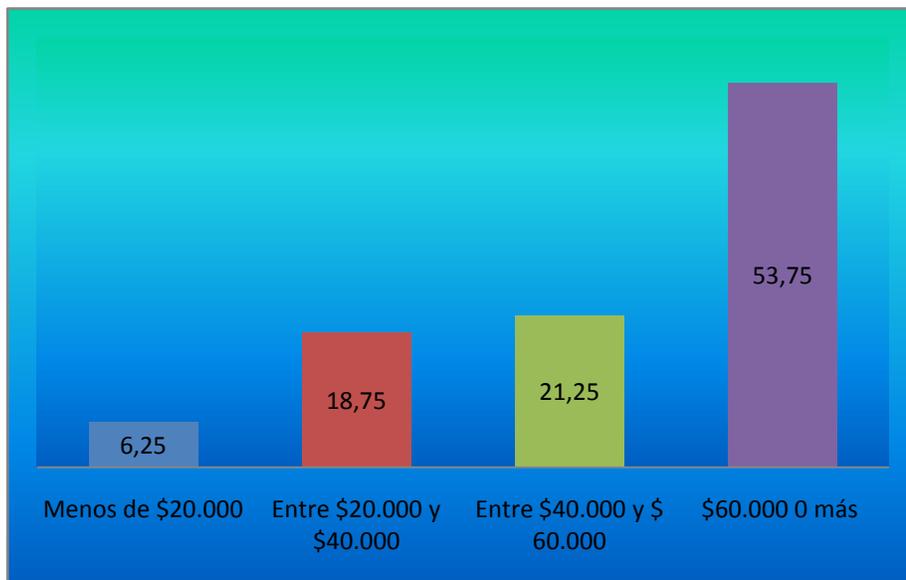
	No mujeres	%
A. Seda	6	7,5
B. Licra	30	37,5
C. Algodón	40	32,5
D. Otros	4	5,0



Aunque el algodón es la calidad preferida, no se puede desconocer que las otras clases de materia prima marcan una aceptable tendencia.

8. ¿Seleccione el rango de valor que acostumbra a pagar por sus prendas de lencería?.

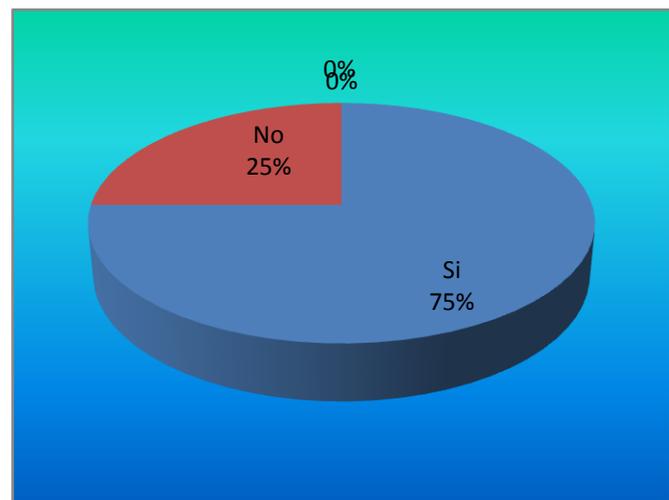
	No Mujeres	%
A. Menos de \$ 20.000	5	6,25
B. Entre \$ 20.000 y \$ 40.000	15	18,75
C. Entre \$ 40.000 y \$ 60.000	17	21,25
D. \$ 60.000 o más	43	53,75



Las mujeres de la UPZ les gustan invertir buena parte de su dinero en el momento de comprar sus prendas de lencería.

9. ¿Influye la marca de ropa interior en la decisión de compra?.

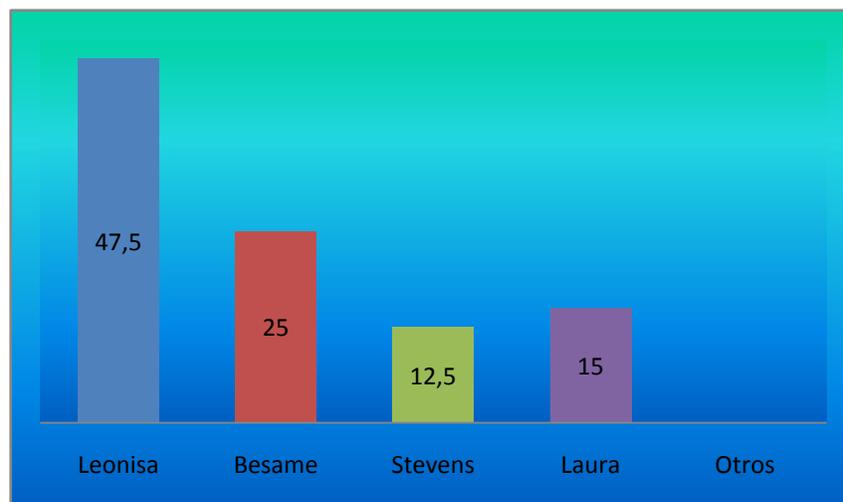
	No Mujeres	%
A. Si	60	75
B. No	20	25



Se observar como el concepto de marca muestra una profunda incidencia con las decisiones de compra de lo que se deduce una fuerte inversión en una determinada marca de producto de lencería.

10. Seleccione la marca de ropa interior de su predilección:

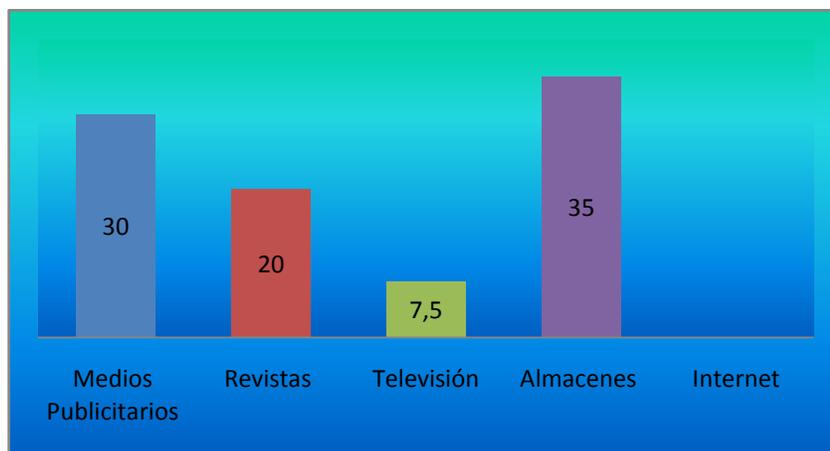
	No Mujeres	%
A. LEONISA	38	47,5
B. BÉSAME	20	25
C. STEVENS	10	12,5
D. LAURA	12	15
E. Otros		



Las decisiones de compra de las encuestadas señalan como marca de mayor aceptación, Leonisa. Se observa como el concepto de marca muestra una profunda incidencia con las decisiones de compra, de lo que se deduce una fuerte inversión en una determinada marca de producto de lencería.

11. ¿Por qué medios publicitarios conoce estos productos?

	No Mujeres	%
A. Medios Publicitarios	24	30,0
B. Revistas	16	20,0
C. Televisión	6	7,5
D. Almacenes	28	35,0
E. Internet	2	2,5



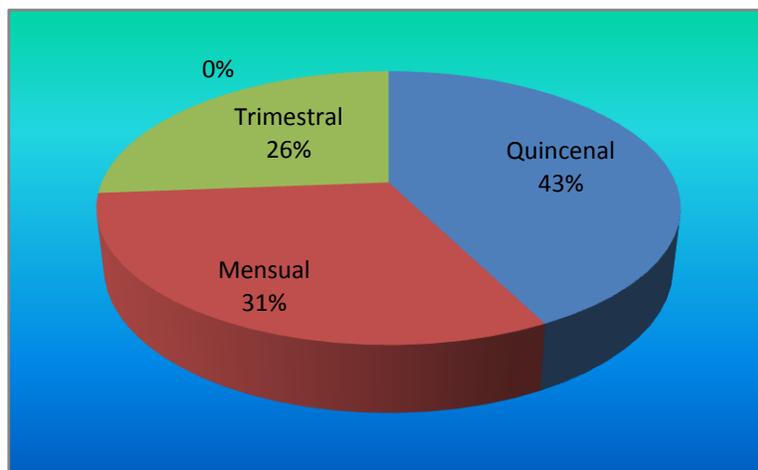
Las mujeres de la UPZ de Niza marcan una clara tendencia a conocer la publicidad por un medio específico como son almacenes y medios publicitarios.

12. Seleccione la frecuencia de compra de sus productos de lencería:

Brasieres.

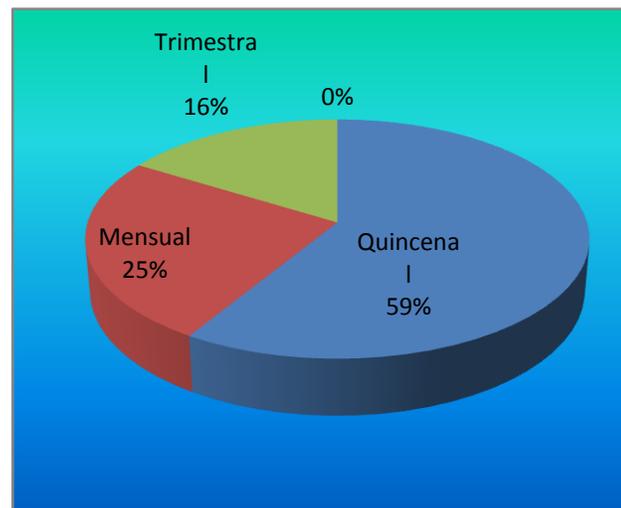
Frecuencia de Compra de Brasier

	Compra	%
A. Quincenal	34	43
B. Mensual	25	26
C. Trimestral	21	31



Frecuencia de Compra de Pantys

	Compra	%
A. Quincenal	47	58,75%
B. Mensual	20	25,0%
C. Trimestral	13	16,25%



Se puede interpretar este análisis bajo la óptica de que la frecuencia de compra es remplazada por la necesidad del producto.

13. ¿Cuándo compra su ropa interior que cantidad adquiere por prenda?

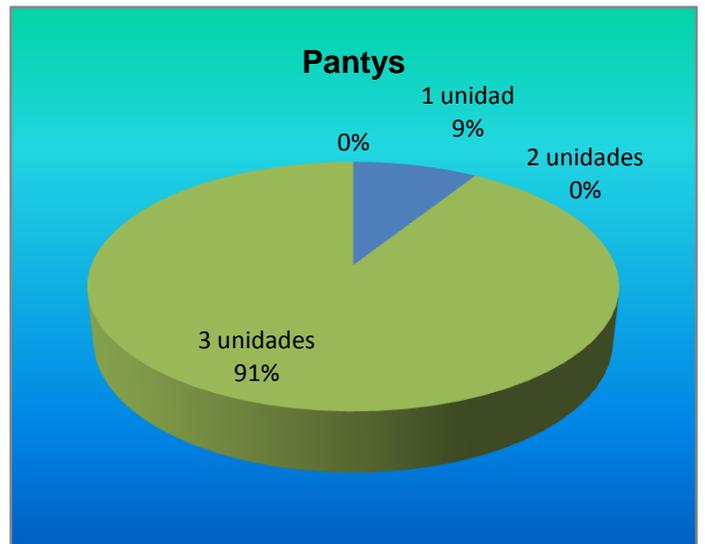
Cantidad de compra de Brasier.

	Cantidad	
A. 1 unidad	10	12%
B. 2 unidades	26	33%
C. 3 unidades	44	55%



Cantidad de panty para realizar compra

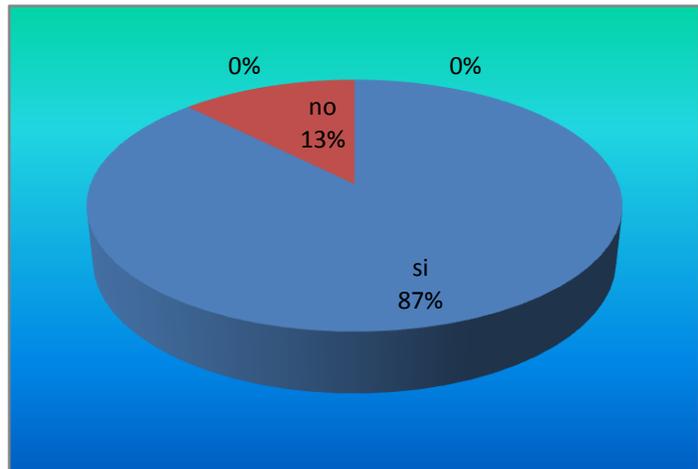
	Cantidad	%
A. 1 unidad	6	7,5
B. 2 unidades	13	16,25
C. 3.unidades	61	76,25



La mayor decisión por cantidad de compra tanto en brasier como en panty está dada en una unidad.

14. ¿Le gustaría que la Boutique le ofrezca prendas que complementen la ropa interior?

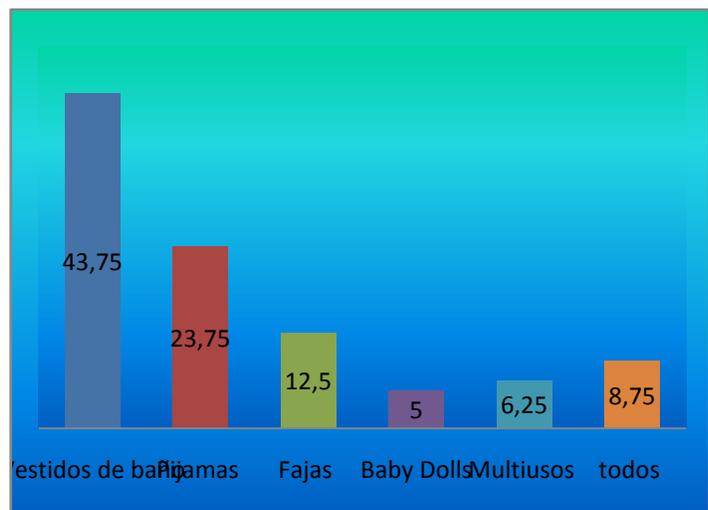
	No Mujeres	%
A. Si	70	87
B. No	10	13



El 87% de las encuestadas están de acuerdo en que la boutique ofrezca productos complementarios de lencería.

15 ¿Cuáles de estos productos le gustaría encontrar en la nueva Boutique?.

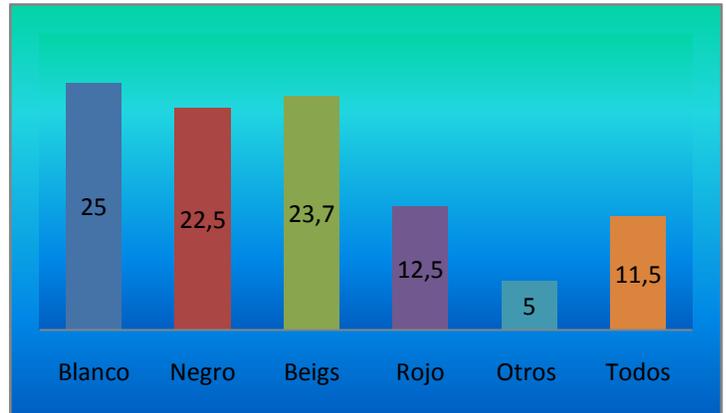
	No Mujeres	%
A. Vestidos de Baño	35	43,75
B. Pijamas	19	23,75
C. Fajas	10	12,5
D. BABY DOLLS	4	5
E. Multiusos	5	6,25
F. Todos	4	8,75



Además de ropa interior las damas opinan que la boutique debe ofrecer surtido de ropa que complementen la sensualidad y comodidad de la mujer, como son vestidos de baño, multiusos y demás.

16. ¿cuál es su color preferido en su ropa interior?

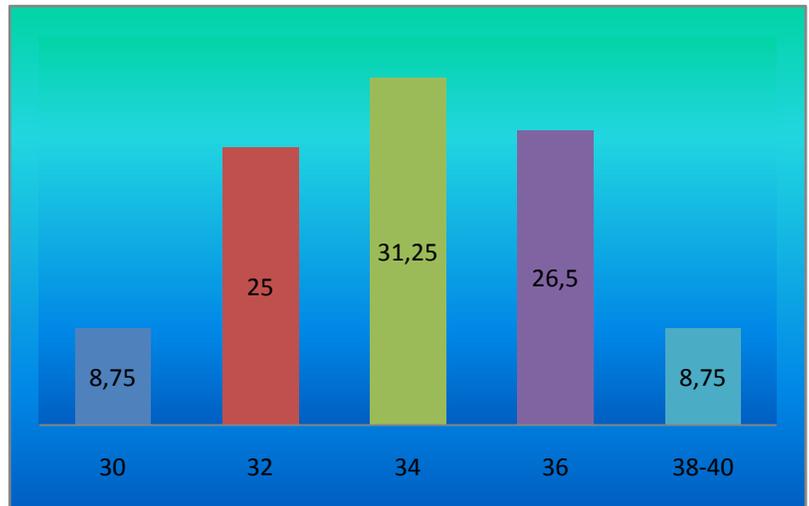
	No Mujeres	%
A. Blanco	20	25
B. Negro	18	22.5
C. Beige	19	23.7
D. Rojo	10	12.5
E. Otros	4	5
F. Todos	9	11.5



El color más comprado es el blanco, con un porcentaje de aceptación del 25% y el beige con un 23,7% y negro 22,5%.

17. ¿Cuál es su Tallaje en sus prendas de vestir?

	No Mujeres	%
A. 30	7	8,75
B. 32	20	25
C. 34	25	31,25
D. 36	21	26,5
E. 38 -40	7	8,75

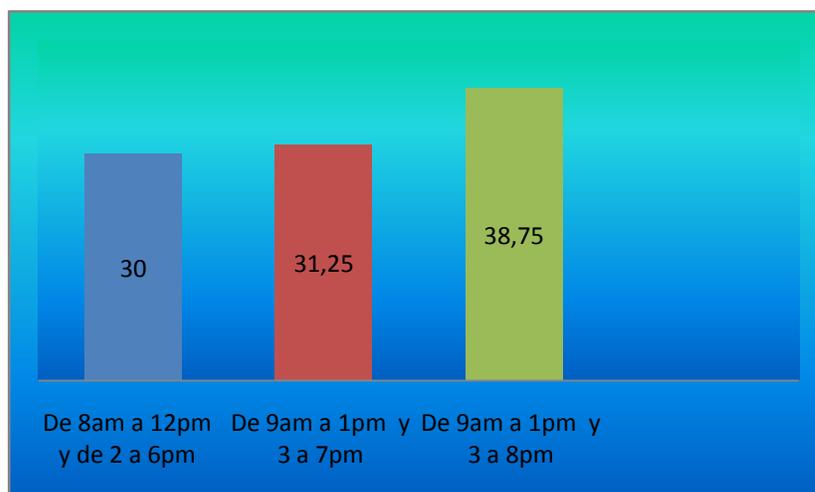


La talla de Brasier más comprada es 34 seguida de la 36.

Se presenta una igualdad con respecto a las tallas s y m esto nos muestra que cada vez las mujeres se preocupan más por su figura.

18. ¿Qué horario se le facilitaría a usted para hacer sus compras?

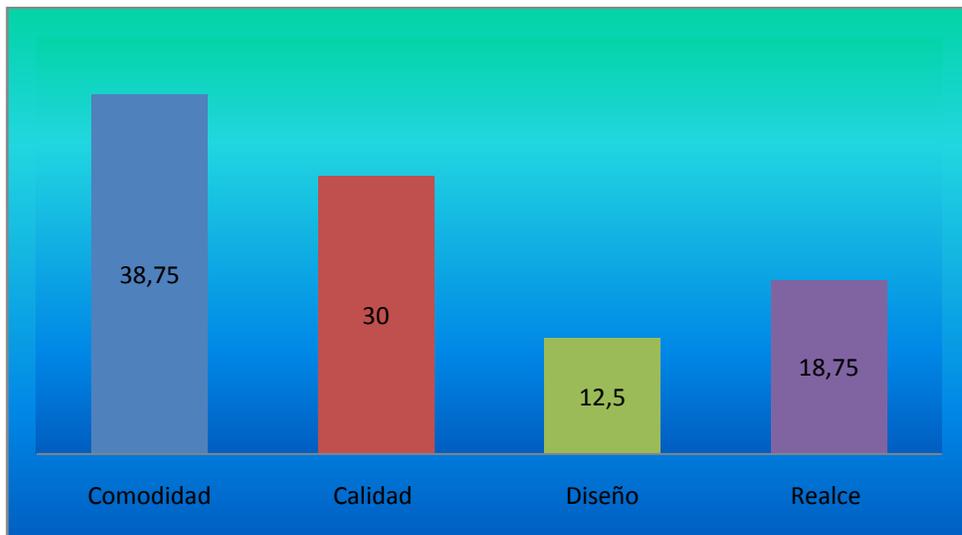
	No Mujeres	%
De 8am a 12pm y de 2 a 6pm	24	30
De 9 a 1pm Y 3 A 7 pm	25	31.25
9 a 1 pm Y 3 A 8 pm	31	38,75



Está bastante equilibrado los horarios de compra pero los mejores son bien temprano y bien tarde.

19. ¿Qué valor agregado busca en la prenda?

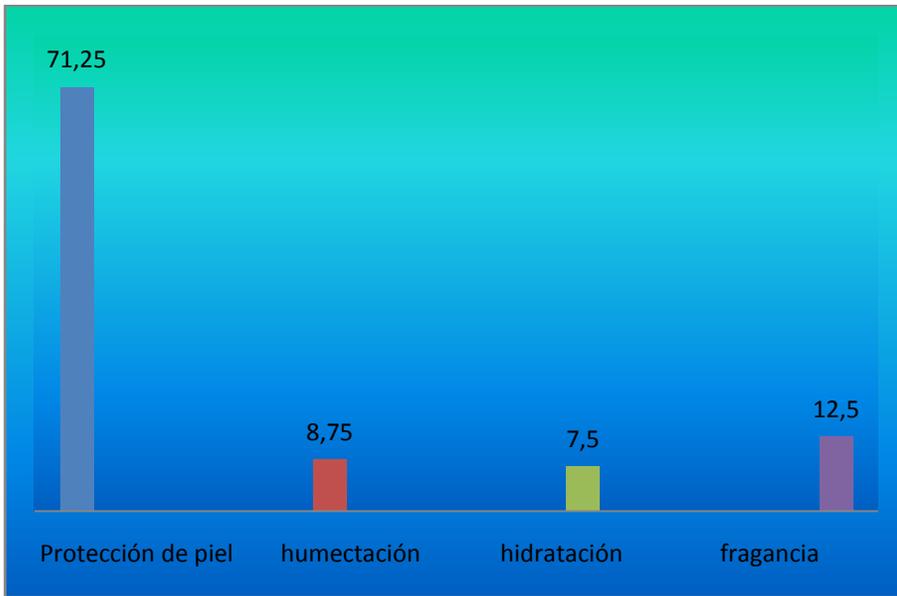
	No de Mujeres	%
A. Comodidad	31	38,75
B. Calidad	24	30
C. Diseño	10	12,5
D. Realce	15	18,75
E. ¿Otro?		



La mayoría de la mujeres encuestadas les gusta la comodidad, calidad enseguida diseño.

20. ¿En caso de existir un nuevo tipo de brasier en el mercado que beneficio esperarías recibir de este?.

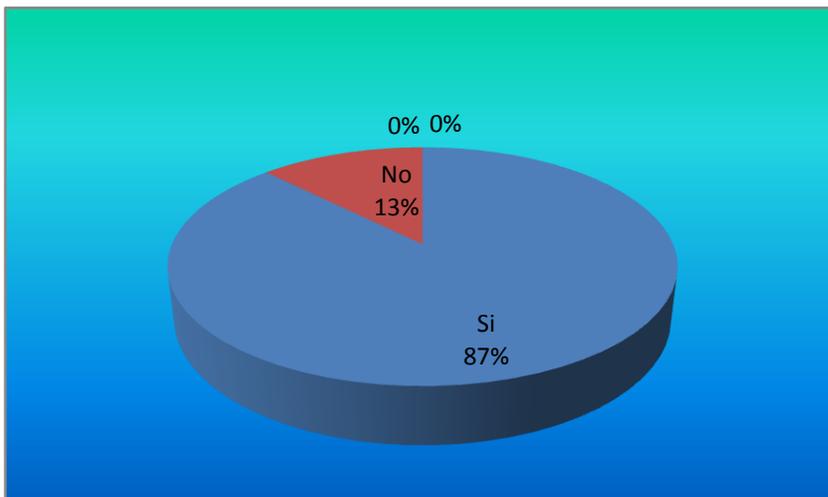
	No Mujeres	%
A. Protección de la piel	57	71,25
B. Humectación	24	8,75
C. Hidratación	10	7,5
D. Fragancia	15	12,5
E. Otro		



El 71,1% protección de la piel, higiene salud.

21. ¿Le gusta que la asesoren al momento de comprar?

	No Mujeres	%
A. SI	70	87
B. NO	10	13



El 87% de las mujeres encuestadas le gusta que las asesoren, para que se vean bien al vestirse.

En conclusión la Boutique ADRYMORE ofrece productos que son parte esencial en el uso de las mujeres de la UPZ de Niza; prefieren marcas como LEONISA con un alto porcentaje de preferencia, también se inclinan por colores como el blanco y el negro y el valor por prenda promedio es de \$60.000 pesos o más en brasier y pantys. Escogiendo sus prendas por calidad y comodidad.

Las preferencias de la consumidoras de la UPZ de Niza están enmarcadas por la compras de prendas que realcen su figura, prendas sensuales, por la moda, los colores y las colecciones, la innovación en materiales e insumos, las preferencias por marcas tradicionales como Leonisa, Armonía y Touché.

Estas mujeres de estratos 3, 4, 5 compran en tiendas especializadas almacenes de cadenas lo compran de manera individual y al contado. Un porcentaje de mujeres de 15 a 25 años que gustan de colores ácidos, no les gusta encaje, el tipo de interior que prefieren de relace, prefieren comprar su ropa íntima en conjunto panty y brasier.

5.4.6 Análisis De La demanda. Proyección De La Demanda (5 años)

➤ Evolución Histórica de la Población

En el año 2007 habían 8700 mujeres entre los 15 a los 50 años de edad, las cuales el incremento no supero el 2.4% cada año, es así como en el año 2009 el número de mujeres en este rango de edad es de 9675. En el cuadro se observa

la evolución histórica del incremento de mujeres en la UPZ de Niza localidad de Suba.

Cuadro 13. Número de Mujeres de la UPZ Niza entre los 15 a los 50 años de Edad.

No	Años	Total de la población de mujeres de Suba	No de Mujeres de la UPZ Niza de 15 a 50 años de edad
1	2007	511205	8700
2	2008	524.235	8925
3	2009	537.080	9180
4	2010	550.110	9430
5	2011	563.130	9675

Fuente. Alcaldía de Suba.

Cuadro 14. Incremento de la Población de la UPZ de Niza entre los 15 a los 50 Años de Edad.

Años	Incremento de la Población %	Total de la Población
1 2007	0	8700
2 2008	2.5%	8925
3 2009	2.8%	9180
4 2010	2.7%	9430
5 2011	2.5%	9675

El incremento porcentual de la población es 2.1%

Cuadro 15. Proyección de la Demanda a Cinco Años de la Población.

	Años	X	Y	X^2	XY
1	2007	-2	8700	4	-17400
2	2008	-1	8925	1	-8925
3	2009	0	9180	0	0
4	2010	1	9430	1	9430
5	2011	2	9675	4	19350
Totales		0	45910	10	2455

$$a = \frac{\sum Y}{n} = 9182$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum x^2} = 982$$

Cuadro 16. Proyección de la Demanda a Cinco Años

Y3	30492	Población Femenina 2012
Y4	40656	Población Femenina 2013
Y5	50820	Población Femenina 2014
Y6	60984	Población Femenina 2015
Y7	71148	Población Femenina 2016

Cuadro 17. Proyección de la demandade Población Femenina

Años	Población Femenina
2012	30492
2013	40656
2014	50820
2015	60984
2016	71148

➤ Proyección de la demanda de brasier y pantys:

Para determinar la proyección de la demandada se tendrá en cuenta los resultados del estudio de mercados reflejados en las preguntas 12 y 13 de la encuesta Como la población aproximada de mujeres comprendidas entre las edades de los 15 y 50 años de edad de la UPZ de Niza de la localidad de Subamujeres solo se trabajó sobre 30.18% que corresponde a 80 mujeres encuestadas¹⁹.

¹⁹Butler W.F., Kavesh R.A. y Platt R. B. Methods and techniques of business forecasting. Englewood, N. J. Prentice/Hall. 1974. 215 p

Del total de la población encuestada en la UPZ de Niza localidad Suba toda la población realiza sus compras promedio de productos de lencería quincenalmente.

Cuadro 18. Proyección de la Demanda en Brasier.

Total de encuestados 80					
	Frecuencia de Compra	Compra al año	%	Población de Mujeres	Total
Quincenal	34	816	10.2	9675	98.685
Mensual	25	300	3.75	9675	36.281
Trimestral	21	252	1.05	9675	10.159
Total de compras en unidades por año					145.125

Brasier

Quincenal 34 mujeres encuestada serían 42,5%

Mensual 25 mujeres encuestadas 17,5%

Trimestral 25 mujeres encuestadas 31.25%

Trimestral 21 mujeres encuestadas 26.25%

A través de los siguientes cálculos se busca conocer²⁰ cuanto es el consumo anual aproximado de brasier y pantys, teniendo en cuenta que el producto en estudio es de consumo masivo y tiene una amplia demanda, para el análisis de la demanda se tiene en cuenta un crecimiento de población de un 2.1%.

²⁰PORRAS CÉLIS, Dennise Adriana, LEAL CARVAJAL, Luz Marina. Factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercializadora de ropa interior femenina en el municipio de Piedecuesta. Gestión Empresarial. Universidad Industrial de Santander. 2011. 91p.

El consumo de brasier se incrementara en un 2,1% que es el porcentaje promedio de crecimiento de la población.

$$\text{Año 2} = 145.125 + 2,1\%(145.125) = 148.168$$

$$\text{Año 3} = 148.168 + 2,1\%(148.168) = 151.280$$

$$\text{Año 4} = 151.280 + 2,1\%(151.280) = 154.457$$

$$\text{Año 5} = 154.457 + 2,1\%(154.457) = 157.700$$

$$\text{Año 6} = 157.700 + 2,1\%(157.700) = 161.012$$

Cuadro 19. Proyección a 5 años de la demanda de brasier

Años	Unidades de Brasier
2012	148.168
2013	151.280
2014	154.457
2015	157.700
2016	161.012

Cuadro 20. Proyección de la demanda de Pantys

	Frecuencia de Compra	%	Compra al año	%	Población	Total
Quincenal	47	58,75%	1128	14.1	9675	136.417
Mensual	20	25,0%	240	3.0	9675	29.025
Trimestral	13	16,25%	52	0.65	9675	6.289

Total de compras en unidades por año	171.642
--------------------------------------	---------

$$\text{Año 2} = 171.642 + 2,1\%(171.642) = 175.247$$

$$\text{Año 3} = 175.247 + 2,1\%(175.247) = 178.927$$

$$\text{Año 4} = 178.927 + 2,1\%(178.927) = 182.684$$

$$\text{Año 5} = 182.684 + 2,1\%(182.684) = 186.520$$

$$\text{Año 6} = 186.520 + 2,1\%(186.520) = 190.437$$

Cuadro 21. Proyección a 5 años de la demanda de pantys

Años	Unidades de Brasier
2012	175246
2013	178927
2014	182684
2015	186520
2016	190437

➤ Proyección de la Oferta

Para la proyección de la oferta se tiene en cuenta el consumo anual de brasieres y pantys que arroja la proyección de la demanda la cual se cubre en un 1,4%.

El consumo de brasier se incrementara en un 2,1% que es el porcentaje promedio de crecimiento de la población.

$$\text{Oferta a cubrir } 145.125 * 1.4\% = 2.032$$

La proyección de la oferta de brasier y pantys se incrementara en un 2,1% que es el porcentaje promedio de crecimiento de la población.

$$\text{Año 2} = 2.032 + 2,1\%(2.032) = 2075$$

$$\text{Año 3} = 2.075 + 2,1\%(2.075) = 2118$$

$$\text{Año 4} = 2118 + 2,1\%(2118) = 2162$$

$$\text{Año 5} = 2.162 + 2,1\%(2.162) = 2.207$$

$$\text{Año 6} = 2.207 + 2,1\%(2.207) = 2.253$$

Cuadro 22. Proyección a 5 años de la Oferta de brasier

Años	Unidades de Brasier
2012	2075
2013	2118
2014	2162
2015	2207
2016	2253

Cuadro 23. Proyección a 5 años de la Oferta de Pantys

	Frecuencia de Compra	%	Compra al año	%	Población	Total
Quincenal	47	58,75%	1128	14.1	9675	136.417
Mensual	20	25,0%	240	3.0	9675	29.025
Trimestral	13	16,25%	52	0.65	9675	6.289
Total de compras en unidades por año						171.642

Proyección de la oferta en pantys

Oferta a cubrir $171.642 * 1.4\% = 2402$

Año 2 = $21.859 + 2,12\%(21.859) = 22.322$

Año 3 = $22.322 + 2,12\%(22.322) = 22.795$

Año 4 = $22.795 + 2,12\%(22.795) = 23.278$

Año 5 = $23.278 + 2,12\%(23.278) = 23.771$

Año 6 = $23.771 + 2,12\%(23.771) = 24.275$

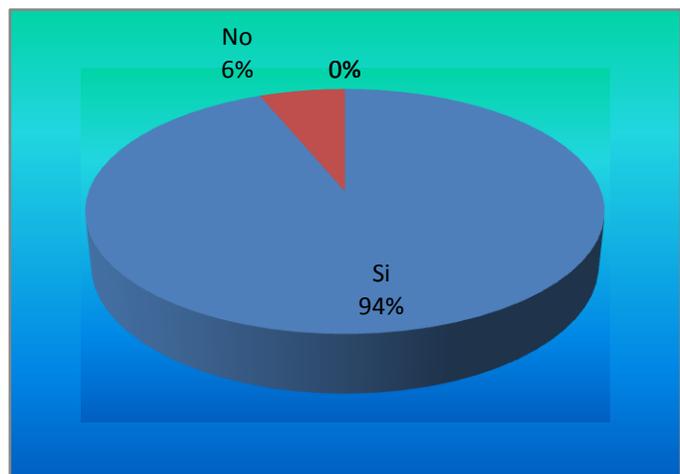
Determinación de la demanda potencial insatisfecha

El mercado potencial es de 46.928 mujeres de la UPZ de Niza

La demanda potencial insatisfecha se analizara teniendo en cuenta la pregunta Numero 4 de la encuesta al consumidor.

4. ¿le gustaría encontrar en UPZ Niza un sitio exclusivo para adquirir ropa interior femenina?.

	No Mujeres	%
A. Si	75	93,75
B. No	5	6,25



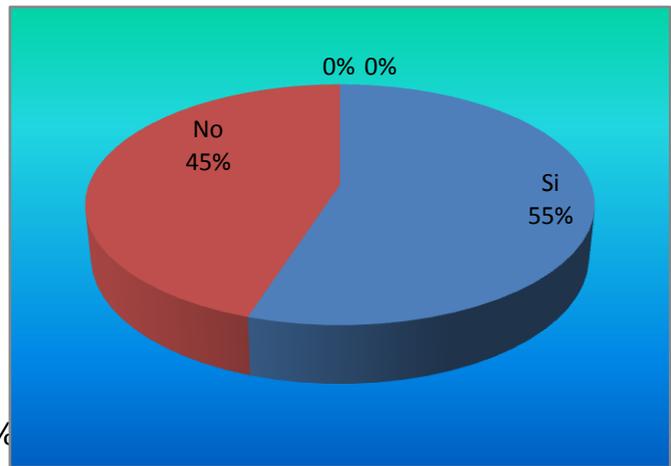
De las 80 personas encuestadas contestaron un 94% que si les gustaría que la UPZ de Niza tenga una Boutique exclusivo de lencería para ellas.

Entonces se deduce que el 94% de la demanda es insatisfecha.

Pero también se tendrá en cuenta la pregunta número 2 que muestra que cantidad de mujeres que compran dentro de la UPZ de Niza ya sea ropa de marca o no, compran por comodidad y tiempo.

2. ¿Compra usted sus prendas de ropa interior en la UPZ Niza?

	No mujeres	%
A. Si	44	55%
B. No	36	45%



Esto nos muestra que solo el 44% de las mujeres compran por la UPZ de Niza.

5.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En cuanto a los competidores primario se llaman primarios porque están cerca a la boutique que se va a colocar en Niza. Un almacén grande las gatas con gran variedad de marcas y precios flexibles ubicado en el Centro Comercial de Bulevar

Niza y otro almacén grande Tania ubicado en el Centro Comercial Bulevar, según las encuestas no conocían ningún almacén de ropa interior.

En el sector los competidores directos o los más importantes son aquellos que comercializan ropa interior femenina en el país, específicamente en Bogotá. Sin embargo es importante analizar aquellas empresas que distribuyen sus productos en otras regiones debido a que estas pueden ser una amenaza en el corto plazo puesto que podrían ingresar al mercado incrementando sus ventas, con mejores precios, calidad y diseño.

Cabe anotar que las siguientes empresas son consideradas como competidores directos debido a que comercializan ropa interior femenina en el mercado objeto de nuestro plan de negocios. Son considerados directos puesto que se tiene en cuenta el aspecto de ventas ya que cubren el 2% del mercado en promedio, nuestra empresa al ingresar al mercado solo cubrirá 1.4% del mercado para poder competir en este sector, estas comercializadores venden sus productos al mismo mercado al cual se pretende llegar mujeres jóvenes.

COMERCIALIZADORA JOSE ESCAF Y CIA LTDA Comercializadora José Escaf, es una empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa informal, Uniformes y calzado, para damas, caballeros, niños y niñas, ropa interior femenina su empresa la tiene en Barranquilla pero vende en Bogotá lo principal es que vende a precios bajos la ropa interior a los estrato 1, 2 y 3. Asegura la durabilidad de las prendas, precios competitivos lleva 20 años en el mercado.



BRASSIERES HABY S.A.

Fábrica de Brassieres Haby S.A. se formalizó como sociedad legalmente constituida el 18 de octubre de 1965 como una alternativa adicional en el mercado de la ropa interior femenina y de la consolidación de la cadena textil confección de los años 60. La sede de la compañía se encuentra ubicada en Medellín (Colombia), ocupa un amplio y confortable local en la zona industrial- Barrio Colombia de la ciudad, donde trabajan más de 300 personas altamente calificadas que dan lo mejor de sí para entregar un producto de gran calidad a sus más de 1.000 clientes nacionales e internacionales.

Garantizar al cliente un producto altamente competitivo que cumpla con todos los requisitos exigidos, tanto en calidad como en servicio, mejorando continuamente cada uno de los procesos que intervienen en la producción y comercialización del producto, precios competitivos, Vende su ropa por catálogo. La clase de brasieres que venden al mercado son lisos, románticos, estampados, sport, clásicos, teen, universitarios, Baby Dooll.

Cuentan con un equipo de diseño que estudia permanentemente las tendencias de la moda para obtener productos acordes al mercado, usan tecnología de punta que permite adicionalmente el desarrollo de nuevas propuestas, utilizan proveedores que les suministran insumos con altos estándares de calidad, permitiendo que los productos sean altamente competitivos en el mercado.

Actualmente atienden clientes a escala nacional, entre los que se destacan las principales cadenas de almacenes (Almacenes Éxito, Carrefour, Sao, Yep, Colsubsidio, Feria del Brassier, Surtidora de confecciones) además atienden almacenes al detal en la mayor parte de la geografía del país. Internacionalmente tienen presencia a través de distribuidores en Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú, México, Costa Rica, Panamá, Guatemala, Puerto Rico, República Dominicana,

Curazao, España y Portugal, lo que nos ha permitido que nuestros productos sean comercializados en las mejores vitrinas del mercado internacional.



esa realmente joven, juventud que se traduce en gran empuje permanente mercado deseos de seguir adelante, la empresa nació originalmente como confección felina en el año 1980, luego en el año de 1982 como productora y comercializadora del grupo Lovable Internacional, de Estados Unidos. En el año 1990 se tomó la razón social actual, convirtiéndose a sociedad anónima en el año 1993. Durante estos años se han esforzado en posicionar el producto en las principales cadenas del país. A partir de 1996 se propuso ofrecer al mundo un producto de alta calidad. Incursionando en el mercado con una nueva marca llamada SOUTIEN con orgullo se puede decir que esta marca de ropa interior femenina de venta en principales cadena de Colombia; igualmente hacen una importante presencia en las principales cadenas Venezuela y otros países de la región, esta empresa coloca a la disposición del mercado una mezcla de productos elaborados con los más altos criterios de calidad, diseño y elegancia que hacen inconfundible la marca SOUTIEN.

Se tiene como política de calidad fabricar y comercializar ropa interior de excelente calidad para satisfacer plenamente a la mujer. Ello implica que sus productos son cómodos, funcionales y elaborados con materia prima adecuados y de excelente calidad.



esa con más de 30 años de experiencia en el sector textil y confecciones, dedicada a la fabricación de telas de tejido de punto y al diseño, confección y comercialización de Ropa Interior y Ropa de Dormir, en el mercado nacional e internacional. Es una organización que tiene establecido como factores claves de éxito la competitividad, productividad, tecnología, gestión de la información y un equipo humano competente y comprometido.

La habilidad distintiva de Lemur 700 S.A. se basa en la variedad e innovación de los diseños, calidad de los materiales y del proceso de confección, un completo tallaje en todos los productos, amplia experiencia, capacidad de producción y precios competitivos



Creaciones Oma S.A. : ropa interior femenina y prendas de control con más de 14 años de experiencia, exportando a países como Usa, Brasil, México, Venezuela, Ecuador, Perú, Panamá, Honduras, Guatemala entre otros, máxima satisfacción para el mundo.

CONFECCIONES LADY MARCEL S.A. EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION Confección y distribución de ropa interior femenina. Con una participación en ventas del 0,51%.

Aunque Adrymore no fabrica productos es importante aclarar que la empresa que es objeto de comparación solo comprará y venderá ropa interior femenina en un sitio exclusivo de la ciudad de Bogotá donde estará ubicada la Boutique para los estratos 3, 4, y 5 en la UPZ de Niza, por esto último, es fundamental comparar cuales son las fortalezas y debilidades frente a los competidores directos.

De acuerdo a las estrategias competitivas, la empresa busca acceder al mercado con buena calidad y precios competitivos, según las encuestas realizadas a las mujeres no les interesa el precio sino la calidad, marca y comodidad.

Por otra parte se encuentra el 30% de las empresas consideradas como competencia directa de Adrymore. En este se ubican aquellas donde sus productos son de alta calidad con precio elevado.

En general, las empresas analizadas utilizan telas de óptima calidad como estrategia competitiva, el elemento diferenciador la empresa Adrymore ofrecerá un mejor servicio por que atenderá a sus clientes personalmente y tendrá un gran asesor para vender ya que un 90% de las mujeres encuestadas les gusta que las asesoren al momento de comprar porque casi siempre las atiende una vendedora experta en las grandes almacenes especializados de ropa interior no solo a nivel local sino nacional, pero no una persona idónea que sabe bien de la silueta de la mujer y como le queda la prenda de vestir, algunas mujeres su talle es grande y al momento de escoger no sabencuál le queda bien y no que da mal vestida con el asesoramiento de una persona experta en diseño y moda aprende a escoger su ropa interior por que las empresas competidoras la mayoría vende por catálogo y por más estudios de mercado, cada persona es diferente su cuerpo talle, al vender hay que tener en cuenta todos estos aspectos y si es posible tener un programa en el computador para ver el cuerpo del cliente y así incrementar las ventas con ayuda del asesor.

Esta estrategia se puede llevar a cabo ya que los proveedores manejan telas con alta calidad, y diseños innovadores a bajo costo. Adicionalmente se tiene contemplado la necesidad o el deseo del cliente en cuanto a marca se refiere, es decir, a algunos clientes les interesa el producto sin marca. Sin embargo existen

quienes compran el producto con marca. Por otra parte, es posible lograr manejar estos precios de venta frente a la competencia puesto que la estructura de costos que posee “Adrymore” es muy reducida con respecto a los mismos.

Es importante analizar la tendencia de las empresas en cuanto a variedad de productos a través de los años. Muchas empresas del sector de las confecciones de ropa interior fabrican durante su existencia productos básicos, es decir, aquellos que el consumidor adquiere frecuentemente de forma conservadora ya que no pasan de moda. Por otra parte existen quienes incurren en un riesgo más alto puesto que diseñan constantemente nuevos productos que pueden o no ser del gusto del consumidor o simplemente tienen un ciclo de vida fugaz.

Números de referencias indica la cantidad de diferentes estilos de producto fabricados en un año específico y no los acumulados durante la vida de la empresa. Se puede ver que las empresas más antiguas manejan un número alto de referencias. Estas elaboran productos más específicos ya que tiene un mercado más amplio en centro y norte América.

Por otra parte. Tanto FÁBRICA DE BRASSIERES HABY S.A., LOVABLE DE COLOMBIA S A. LEMUR 700 S.A, Creaciones OMA S.A poseen tecnologías de avanzada y plantas con gran capacidad de producción para atender los mercados nacionales e internacionales que estos abarcan. Estas tecnologías permiten fabricar productos de alta calidad con elevados niveles de inversión, se ubica “Adrymore” por debajo de las mismas, con gran capacidad al igual que óptima calidad. Esto se logra debido al volumen de producción conjunta de los proveedores y la excelente calidad de sus telas, logrando que la empresa se ubique en la mitad de los todos competidores directos. El 30% de los competidores poseen baja capacidad y buena calidad.

5.5.1 Análisis Competitivo Dentro del Mercado.

Debilidades.

- ✓ En cuanto a capital es observable que “Adrymore” Ingresa al mercado de ropa interior femenina con un capital muy inferior a las compañías ya establecidas en el mercado local, lo que en algún momento determinado se puede constituir en una debilidad debido a la capacidad de distribución, cobertura y posicionamiento con que cuentan las marcas del sector. Pero hay que tener en cuenta que en el modelo de negocio que se plantea inicialmente, la compañía será participe del mercado en 1,4% de las ventas, de tal manera que sus productos serán únicamente vendidos en una Boutique especializada en ropa interior femenina que este interesados en adquirir productos de buena calidad y precio, por lo que la inversión en materia de posicionamiento, distribución y comunicación serian costos en los que deberán incurrir las empresa.

Si bien esto podría llegar a convertirse en una ventaja competitiva, también podría convertirse en una debilidad, teniendo en cuenta su capital y la estrategia en ventas para que el producto tenga gran aceptación desde el punto de vista comercial.

- ✓ En cuanto a recurso humano, “Adrymore” tiene una estructura muy pequeña en comparación con las diferentes compañías anteriormente mencionadas, que dentro de sus estructura organizacional cuentan en algunos casos con una fuerza de ventas dedicada a impulsar, comercializar directamente sus productos, asegurando un mejor servicio al cliente y generando un mayor valor en sus marcas.

Fortalezas

- ✓ Precio. Definitivamente ante la información recopilada, El consumidor en su mayoría no establece como un factor determinante de compra el precio. Sin embargo debido a los bajos coste de producción en Colombia se permite introducirnos al mercado cierta cantidad con bajos precios de tal manera que aunque se opere como intermediario, permita a los compradores generar beneficios económicos que adicionalmente se transmitan al consumidor final.
- ✓ Calidad. En este aspecto y en comparación de las marcas estudiadas que se comercializan también en Colombia y de acuerdo a las encuestas se observa que la calidad de los productos con que va a contar la compañía se convierte en un aspecto competitivo, y en algunos casos, diferenciador.
- ✓ Comodidad. Los productos con que cuenta “Adrymore” para iniciar su negocio se caracterizan por utilizar fibras sintéticas, de algodón que además de excelente calidad logran transmitir comodidad, teniendo en cuenta que se adaptan al cuerpo sin dejar ningún tipo de marcas ni molestias en su uso cotidiano.
- ✓ Tallaje. Dentro de las desventajas que se perciben en algunas de las marcas estudiadas, se encuentra el tallaje de las prendas, queriendo con esto decir que en algunos casos se diseñan para mujeres esbeltas, con lo que no se tiene en cuenta más de 10, 3% de las mujeres encuestadas que tienen problemas de obesidad.
- ✓ Asesoramiento. Se va a contar con una persona experta en la figura con la ayuda de un programa de computador en el momento de vender el producto para que el cliente se vaya seguro de su compra.

Amenazas

- ✓ Aparición de nuevos competidores: En el caso que el negocio tenga proyecciones y resultados importantes, es factible que por el número de pequeñas industrias con que cuenta el país se generen otras comercializadoras internacionales en el mismo género, situación que deberá manejarse manteniendo un alto nivel de

selección de los productos a vender y manteniendo actividades de promoción y comunicación constate a nuestros clientes.

Oportunidades

- ✓ Estructura Organizacional. Teniendo en cuenta el objeto de la empresa y la estructura diseñada para el inicio de sus operaciones se establecen como una fortaleza los bajos costos de personal con que se pretende operar, teniendo en cuenta que algunas de las grandes compañías estudiadas, dejan grandes porcentajes de sus utilidades en los gastos de back office.
- ✓ Riesgo. Debido a los bajos niveles de inversión, “Adrymore” inicia sus operaciones con un bajo riesgo de pérdida, comparando las grandes estructuras con que cuentan las compañías en estudio.
- ✓ Tallaje. Se deberá como estrategia, aprovechar el mercado de mujeres con problemas de obesidad, teniendo en cuenta que no ha tenido mayor cobertura y no se han suplido sus necesidades específicas.
- ✓ Diseño. En función de establecer un mecanismo de respuesta ante el alto contenido de diseño e inversión en innovación con que cuenta las marcas competidoras, se podrá establecer mediante las comunidades de productores seleccionada para la venta de sus productos, un comité de investigación y desarrollo que logre incentiva la capacidad creativa e innovadora de la cultura colombiana.
- ✓ Plan De Ventas. Teniendo en cuenta que existen datos históricos con los que se pueda estimar el nivel de ventas, se ha recurrido a utilizar los datos históricos del número de mujeres entre los 15 y 50 años de edad de la UPZ de Niza localidad de Subaademás de que se ha adoptado una posición conservadora frente al posicionamiento del mercado.

5.6 ANALISIS DE PRECIOS

Teniendo en cuenta las consideraciones de la demanda, el precio de la lencería se fijará una vez realizado el estudio de mercados y el estudio financiero, de acuerdo a los costos de comercialización y empaque. Adicionalmente se tiene en cuenta los siguientes factores:

- Precios libres, no fijados por el estudio, sino por la oferta y la demanda.
- Costo total más utilidades. Los precios cubrirán los costos y gastos, dejando una rentabilidad.

De los anteriores factores se tendrán en cuenta que se mantendrá un precio de acuerdo a las encuestas realizadas a las mujeres de la UPZ de Niza, las cuales están dispuestas a pagar por prenda de ropa interior un valor entre \$20.000 a \$40.000; \$40.000 a \$60.000 o más de \$60.000

Análisis de precios de la competencia indirecta:

Hace pocos años no era imaginable la situación que se vive hoy en el consumo de lencería. Una prenda de ropa íntima como el panty oscila entre \$10.000 a \$40.000 dependiendo de la cantidad de tela y de la calidad de la misma. Un brasier oscila entre \$15.000 a \$60.000 dependiendo igualmente de la cantidad de tela, blonda, encaje etc., y de la materia prima. Hace dos décadas, la lencería no ocupaba un renglón importante en el consumo, ya que las mujeres le daban muy poca importancia a las marcas y a la calidad pues el mercado estaba casi homogéneo sin ofrecer variedad de estilos y colores.

5.7 ANALISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.

Los canales de comercialización cumplen con la función de facilitar la distribución y entrega de los productos al consumidor final. Los canales de comercialización pueden ser directos o indirectos.

El canal de distribución de la Boutique Adrymore es el de productor al detallista y este al consumidor

5.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

“La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

Las compañías también deben comunicarse con éstos y lo que dicen nunca debe dejarse al azar. Para tener una buena comunicación, a menudo las compañías contratan compañías de publicidad que desarrollen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas que diseñan programas de incentivos de ventas, y empresas de relaciones públicas que les creen una imagen corporativa.

También entrenan a sus vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos. Pero, para la mayor parte de las compañías, la cuestión no está en si deben tener una comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma.

Una compañía moderna maneja un complejo sistema de comunicaciones de mercadotecnia Tiene comunicación con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos. Sus intermediarios, a su vez, se comunican con los

consumidores y con sus públicos. Los consumidores tienen comunicaciones verbales entre sí y con otro público. En todo este proceso, cada grupo retroalimenta a todos los demás.”²¹

Objetivos: Realizar un plan publicitario y promocional, utilizando los medios locales con el fin de que el consumidor recuerde y sea persuadido, de tener en cuenta la boutique como alternativa para la compra de sus artículos de lencería en la UPZ de Niza y diseñar un portafolio de ventas.

5.9 LOGOTIPO



Se ha escogido un brasier de color negro como logotipo de nuestra boutique, puesto que es la prenda que está en la memoria de todas las mujeres como símbolo de feminidad representa la historia de la ropa interior femenina; se escogió el color negro que representa seducción, delicadeza, frescura; así como se quiere mostrar la imagen de la boutique.

²¹KLOTTER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 8 edición. Prentice Hall. México. 2005. 742p.

Lema "íose íntima" Porque el mensaje que se quiere transmitir a la mujer de la UPZ de Niza es que se sienta sensual con estilo propio para que a la hora de su compra elija lo mejor.

Análisis de medios

Se busca medios que logren captar la atención del cliente que logre informar y además crear la expectativa que los lleva a acercarse al sitio que los convoca. Por tal motivo los medios más adecuados para dar a conocer nuestra boutique son la radio, en menor escala está los volantes pasacalles, televisión, periódicos y un portafolio de ventas.

En la emisora que se averiguo melodía los costos aproximados, de publicidad tienen un valor de:

- ✓ Una cuña en horario de 30 segundos por un valor de \$ 125.000
- ✓ En vanguardia Liberal un aviso de 9cm. X 6cm, publicados los fines de semana (2días), tiene un costo de \$390.000.
- ✓ Los volantes impresos en tinta a color y negro, en tamaño de 17cm x 12cm, en una cantidad de 1.000, con un costo de \$ 200.

Selección de medios. Los medios a utilizar serían televisión, prensa, volantes y valla.

- Prensa (Vanguardia Liberal)
- Radio

- Volantes (tipografía)

Presupuesto de publicidad y promoción. Toda la publicidad y promoción que se va a requerir en el proyecto se debe costear para su financiación.

Estrategia Publicitaria. En la etapa de lanzamiento:

- ✓ Volantes: se repartirá puerta a puerta, la primera entrega una semana antes del lanzamiento de la boutique y la segunda un día antes del lanzamiento.
- ✓ Radio: con cuatro cuñas radiales, dos al día con una duración de 30 segundos; dos el día anterior al lanzamiento de la boutique y dos el mismo día de lanzamiento.

Cuadro 24. Publicidad del lanzamiento

TIPOS DE PUBLICIDAD	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
VOLANTES	\$200	10000	2.000.000
RADIO	\$125.000	2 CUÑAS	250.000
Página Web	\$ 450.000	1	450.000
Total			\$2.700.000

La UPZ de Niza localidad de Suba, es un sector cualificado, con uso residencial predominante, de estratos 3, 4, 5 y 6. Se caracteriza por conformar una zona residencial integrada por numerosos desarrollos urbanísticos de vivienda, la cual se complementa y apoya en las grandes superficies comerciales del sector y una amplia red de movilidad y transporte. Además contiene un sector de interés cultural y se encuentra en el área de influencia de tres centralidades las cuales sirven de soporte para las actividades de la UPZ: la Centralidad Toberín, de integración regional la cual se articula con esta UPZ por la Avenida Boyacá; la Centralidad de Suba, de integración urbana con uso institucional articulada por la avenida Alfredo Bateman (Carrera 60); y la Centralidad Prado Veraniego de integración urbana de uso comercial vinculada por medio de la calle 129. La UPZ está conformada por veintiséis (26) sectores normativos, de los cuales se han

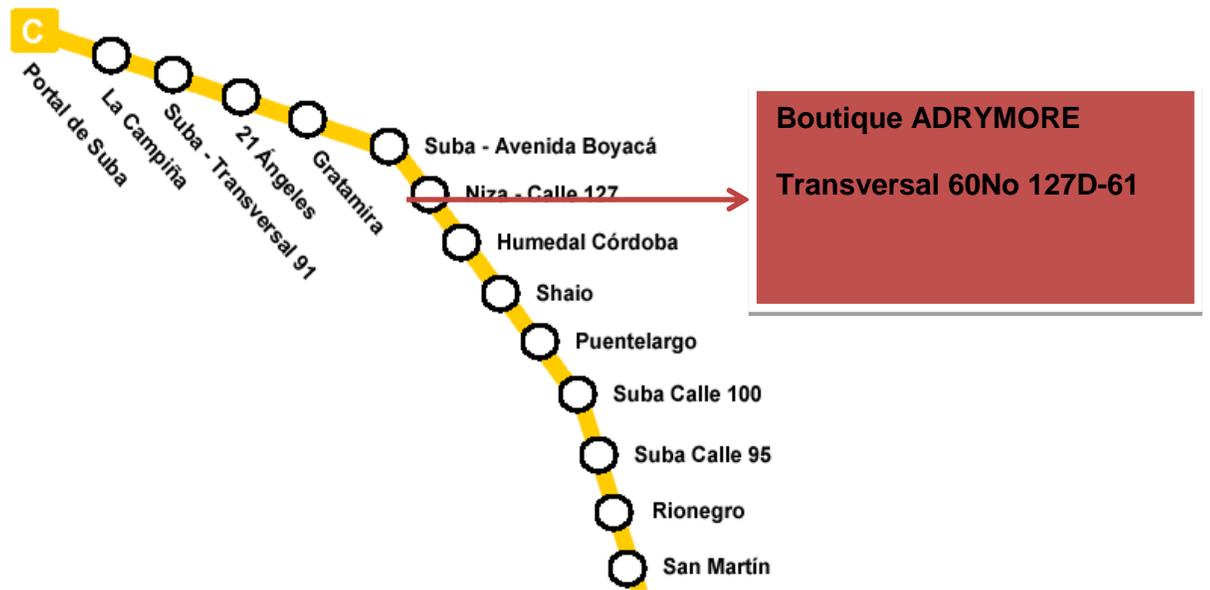
identificado once (11) sectores residenciales, nueve (9) dotacionales, tres (3) de comercio y servicios, y tres (3) de área urbana integral.

UPZ de Niza cuentan con los siguientes barrios: Calatrava, Campania, Ciudad Jardín Norte, Colina Campestre, Colinas de Suba, Córdoba, Covadonga, Gratamira, Iberia, Lagos de Córdoba, Las Villas, Lindaraja, Niza, Niza Norte, Niza Suba, Niza VIII, Prado Jardín, Provenza, Rincón de Iberia, Sotileza

El mejor sitio de la boutique sería en el barrio Niza en el centro de Niza cerca de la calle 127, avenida Suba, el centro Bulevar Niza, Centro Niza Transversal 60 No 127D-61 se constituye en el eje del comercio de la UPZ de Niza, ya que en este sector se encuentra la zona Bancaria, restaurantes y almacenes.

Puntos de Acceso.

Figura 9. Ubicación del Almacén



Como se puede observar en el mapa la mayoría de las personas salen del portal de Suba o se vienen en transmilenio, carro, buseta, se bajan en la Zona de transmilenio Bulevar Niza hacer sus compras o diligencias Bancarias.

Figura 10. Avenida Suba hasta Estación de Niza



Figura 11. Avenida Suba



5.9 PLAN DE VENTAS

Es la determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender y que el consumidor estaría en capacidad de adquirir a un precio determinado.

- Cantidades a vender

Se tiene un incremento en unidades de un 30% para el primer año y para los otros años un 3%.

Cantidad en unidades para vender.

Para elaborar el plan de ventas se tiene en cuenta el estudio técnico del proyecto.

PRODUCTO POR DÍA	VENTAS A UNIDADES AL AÑO	VENTAS UNIDADES POR MES	VENTA PROMEDIO DE UNIDADES
Brasier	1.740	145	4.8
Pantys	2.064	172	5.7

Cuadro 25. Cantidades Unidades a Vender.

Artículos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5.
Brasier	2.262	2.330	2.400	2.472	2.546
Pantys	2.683	2.764	2.847	2.932	3.020

Precios de los productos

Se Tiene como crecimiento anual en pesos del 10%.

Se tomó como base para este incremento el 4% de inflación pactado por el gobierno, y un crecimiento del 6% que fue decisión interna.

Cuadro 26. Precios por unidad de producto

Artículos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5.
Brasier	45.000	49.500	54.450	59.895	65.885
Pantys	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923

Ingresos por venta

Resulta de las cantidades a vender por los precios.

Ingresos por venta total año y unidades.

Cuadro 27. Ingresos por Ventas

Artículos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5.
Brasier	101.790.000	115.328.070	130.666.703	148.045.375	167.735.410
Pantys	80.496.000	91.201.968	103.331.830	117.074.963	132.645.933
Total	182.286.000	206.530.038	233.998.533	265.120.338	300.381.343

6. ESTUDIO TECNICO

Para el análisis de prefactibilidad de comercialización de ropa interior femenina, el estudio técnico es de vital importancia ya que comprende elementos como aspectos de localización, tamaño e ingeniería que hacen posible identificar las necesidades y requerimientos para la puesta en marcha del proyecto.

El estudio técnico comprende inicialmente la determinación del tamaño del proyecto, en cuanto a la capacidad diseñada, instalada y utilizada o inicial de prestación de los servicios ofrecidos.

Seguidamente se determina la localización, se diseñan los procedimientos de prestación de los servicios y se presentan sus diagramas, para facilitar los procesos de inducción del personal y el control del desempeño de los mismos.

Después se identifican los recursos requeridos para llevar a cabo el montaje y puesta en marcha de la empresa “BOUTIQUE ADRYMORE”, teniendo en cuenta las necesidades físicas, humanas, de insumos y logísticas.

Luego se muestra la distribución en planta de la empresa, con el fin de distribuir los muebles, equipos y las personas en el espacio disponible para ello y finalmente se presentan las más importantes conclusiones del estudio.

6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Define la capacidad de comercialización que se tendrá con relación al mercado y la capacidad para atenderlo según la disponibilidad de los recursos monetarios y tecnológicos.

6.1.1 Factores que condicionan el tamaño de un proyecto

Para este punto se tomará como herramienta básica el estudio de mercados, ya que se presenta los elementos principales de demanda, el comportamiento del consumidor y del mercado. Teniendo en cuenta los resultados plasmados en las encuestas.

6.2 DETERMINACION DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA PLANTA

6.2.1 Capacidad diseñada.

Corresponde al nivel máximo de prestación del servicio, la capacidad diseñada serían las 9675 mujeres del UPZ de Niza comprendidas entre los 15 y 50 años de edad y se expresa en volúmenes de unidades.

PRODUCTO POR DÍA	VENTAS A UNIDADES AL AÑO	VENTAS UNIDADES POR MES	VENTA PROMEDIO DE UNIDADES
Brasier	145.125	12.094	403 – 404
Pantys	171.642	14.304	477 – 478

6.2.2 Capacidad Instalada

La BOUTIQUE ADRYMORE tendrá una capacidad de sus instalaciones del aprovechamiento del 100% contara con vitrinas exhibidoras, gancheras adheridas a las paredes, una vitrina de madera y vidrio la cual también tendrá cajoneras donde se guardaran las prendas delicadas como ligueros, baby dolls la cual no estarán exhibidos en su totalidad si no una parte de ellos por una discreción de la clientela.

También contara con una oficina para el administrador, vestieres y una pequeña bodega ya que este tipo de prendas no ocupan mucho espacio y por lo regular la gran mayoría de productos estarán exhibidos.

La Boutique contara con un sistema de seguridad como son los pin que van adheridos a las prendas para evitar cualquier inconveniente con los clientes y descuadres de inventarios.

El almacén tendrá una capacidad instalada de atención para un 10% de la capacidad diseñada entonces esto sería en brasieres 14.513 unid, y en pantys 17.642 unid de esta demanda.

6.3 CAPACIDAD UTILIZADA Y PROYECTADA

Es el porcentaje de la capacidad instalada que en promedio se utilizara.

En cuanto a la planta, sus instalaciones tendrán un aprovechamiento del 100%, se laborara de lunes a domingo en los horarios de 9:00am a 1:00pm y de 3:00pm a 7:00pm los domingos se laborara de 9:00am a 1:00pm y en cuanto a la capacidad utilizada en unidades de venta este promedio será del 1% de la capacidad instalada.

PRODUCTO POR DÍA	VENTAS A UNIDADES AL AÑO	VENTAS UNIDADES POR MES	VENTA PROMEDIO DE UNIDADES
Brasier	1.740	145	4.8
Pantys	2.064	172	5.7

7. ORGANIZACIONAL

7.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

El estudio administrativo se realiza con la finalidad de definir los requisitos exigidos, según la forma de constitución de la empresa que se espera crear.

Así mismo, comprende la formulación de los lineamientos básicos que regirán la cultura organizacional de la empresa, como son: la visión, la misión, los objetivos y las políticas (de personal, compras y de ventas) que se emplearán en el giro ordinario de la empresa.

También contiene el diseño de la estructura organizacional de la empresa, donde se evidenciará el personal necesario, se describirán sus funciones, los perfiles de los cargos y la estructura salarial.

7.2 ESTRUCTURA LEGAL

7.2.1 Tipo de sociedad

La empresa BOUTIQUE ADRYMORE, se constituirá bajo los parámetros de una sociedad de responsabilidad limitada, pues la obligación de los socios sola la constituye el pago de sus aportes y no está representada en títulos negociables.

La sociedad como tal deberá inscribirse ante la Notaria y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Una vez constituida legalmente la sociedad, se convierte en una persona jurídica distinta de los socios, individualmente considerados, los impuestos sobre la renta y patrimonio los paga cada socio de acuerdo con su participación en la sociedad y ésta pagará un porcentaje sobre las utilidades que se obtengan.

La constitución de la sociedad la realizan como mínimo dos socios y como máximo veinticinco socios que aportan una cantidad igual de capital inicial y por lo tanto las utilidades serán repartidas en partes iguales. De igual manera se cancelaran al Estado Colombiano los correspondientes impuestos de ley. Los gastos que se generen en la constitución de la empresa BOUTIQUE ADRYMORE serán repartidos en partes iguales y asumidos por cada uno de los socios.

7.2.2 Constitución Legal

- ✓ Inscripción ante la Cámara de Comercio. La empresa registra su nombre con el acta y la escritura de constitución debidamente legalizadas en la notaria.
- ✓ Inscripción y registro. Diligencia el formulario de matrícula de sociedad y establecimiento, junto con el acta y copia de la escritura de constitución, adicionalmente el permiso de funcionamiento, copias de los documentos de identidad de los socios, certificado de cargos de Representante Legal, pagos de derechos, inscripción, publicaciones y papel de seguridad.
- ✓ Inscripción de nombramientos. Se deja en constancia del nombramiento del representante legal.

Inscripción de libros de contabilidad

- Libros de Actas
 - Libros de Junta e Socio
 - Registro de Socio
 - Libros de Contabilidad
 - Libro diario
 - Mayor y Balance
 - Inventario y balance
-
- ✓ Trámite ante impuestos nacionales. Se realiza el diligenciamiento del NIT (Número de identificación Tributaria).
 - ✓ Tramite Tesorería Distrital. Para este diligenciamiento se anexa certificado de Constitución y Gerencia expedido por la Cámara de Comercio y el NIT asignado por la Administración de Impuesto Nacionales (DIAN) ante la Tesorería Distrital como contribuyente al Impuesto de Industria y Comercio.
 - ✓ Patente de Funcionamiento. Esta patente es expedida por la Alcaldía Menor (o la autoridad que la reemplace) de la zona de domicilio de la empresa. Seguidamente el diligenciamiento de la patente de sanidad ante el servicio de salud, concepto de Uso expedido por la oficina de planeación y la inscripción de Industria y Comercio.
 - ✓ Tramite Patronales. Entidades patronales de seguridad social establecidas por Ley. La empresa afilia a sus empleados a una Entidad Promotora de Salud (EPS), Caja de Compensación Familiar Cafam, Comfenalco), parafiscales (SENA; ICBF).

- ✓ Legalización reglamento interno de trabajo. Se realiza ante el Ministerio de trabajo para los cual deben presentarse tres copias de reglamento firmadas por el representante legal o por el apoderado.

Cuadro 28. Costo de constitución de la Empresa

ENTIDAD	COSTO
NOTARIA	\$ 200.000
CÁMARA DE COMERCIO	\$ 450.000
BANCO AGRARIO	\$ 200.000
SECRETARÍA DE HACIENDA	\$ 40.000
DERECHOS DE AUTOR (Acimpro)	\$ 50.000
APORTES PARAFISCALES	\$ 700.000
DPTO TÉCNICO DE BOMBEROS	\$ 120.000
Total	\$1'760.000

7.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

MISION

Somos una empresa comercializadora de ropa interior femenina, nacional e importada de excelente calidad para el mercado de la UPZ de Niza cubrimos las necesidad a través de un servicio eficiente, para satisfacer a nuestros clientes, socios y funcionarios.

VISION

Ser una empresa líder en el mercado de Bogotá, reconocida por su solidez, competitividad, calidad y diversidad de sus productos y la excelencia de su servicio.

Objetivos

- ✚ Definir los montos adecuados de capital de trabajo, que garantice la estabilidad durante su etapa inicial en donde es claro se van a ver pocas utilidades
- ✚ Generar rentabilidad a través de un adecuado manejo de las utilidades buscando siempre nuevas formas de atraer al cliente en base a las estrategias de mercado utilizadas creando la necesidad de consumo con mayor frecuencia; retribuir parte de ese capital generado por la actividad económica en incrementar la capacidad de producción y en la búsqueda de estrategias de persuasión al consumidor.
- ✚ Contribuir a la creación de empresas para con ello dar empleos directos e indirectos con los cuales más familias podrán tener un sustento diario.

Principios Corporativos

Lealtad: Todo empleado de la organización debe tener un gran sentido de pertenencia que le permita obrar de una manera digna con sus compañeros como con los clientes; para cumplir con este requisito es necesario verificar su hoja de vida.

Honestidad: Principio importante a la hora de desarrollar cualquier actividad, por sencilla que parezca debe destacar la honestidad, más aun cuando se trata de negocios alimenticios que puedan causar daño al consumidor.

Ética: Los valores institucionales son la traducción de la ideología central de la institución y se constituye en la principal guía para su desarrollo y desempeño. Son un conjunto de normas y principios que la empresa elabora con el fin de

clarificar las relaciones, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella.

Servicio: El servicio nace del deseo de compartir, de convicción de sólo quien siembra, cosecha. Para esta organización este valor se apoya en la absoluta igualdad entre los seres humanos y en el deseo sincero de hacer algo por los demás y aportar un granito de azúcar a su bienestar. QUIEN NO SABE SERVIR NO SABE VIVIR. Todos los funcionarios deben comprometerse con el servicio sincero a la comunidad y con sus compañeros.

Trabajo en equipo: Trabajar con un objetivo común, sacrificar los intereses personales, compartir información y recurso, confiar en nuestros compañeros, sentir como propios sus problemas y enlazar nuestras habilidades para lograr mejores resultados.

POLITICAS

Empleador

- Cumplir con todos los derechos de ley según la reforma laboral en cuanto a salarios, prestaciones, dotaciones, etc.
- Promover el bienestar general de los trabajadores a través de incentivos remuneraciones y recreativos
- Cumplir con el pago puntual de sus salarios y demás prestaciones.
- Velar por el estricto cumplimiento de los horarios de trabajo.
- Realizar el adecuado mantenimiento de instalaciones y equipos buscando una óptima calidad de servicio.

- Enfocar la prestación del servicio al cliente con el propósito de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas, para que el mismo sea la mejor publicidad.
- Propender por una publicidad y promoción sana y con respeto con el ánimo de ser más competitivo.

EMPLEADO

- El personal que labore en esta empresa deberá tener una excelente hoja de vida y antecedentes.
- El personal contratado deberá ser muy puntual en el trabajo.
- El personal contratado se obligará a tener unas buenas relaciones interpersonales
- Del personal Reclutamiento, selección y contratación de personal.

El proceso para encontrar y atraer aspirantes adecuados para los cargos disponibles se inicia con el conocimiento y requisitos relativos al perfil del cargo que se necesita.

La empresa BOUTIQUE ADRYMORE necesita reclutar, seleccionar y contratar un gerente-administrador, una secretaria auxiliar contable, un asesor comercial y un guarda de seguridad.

Fuentes de reclutamiento El proceso de selección que implementará la empresa basado en los análisis de cargos, se muestra a continuación.

7.3.1 Proceso Selección De Personal.

Para la contratación se realizaran el tipo de contrato

A TÉRMINO INDEFINIDO

El periodo de prueba será de 2 meses de conformidad con el artículo del código sustantivo de trabajo.

SALARIO Y DOTACION DEL PERSONAL

El salario será pactado para pago mensual, el cual será el equivalente a un salario mínimo legal vigente para el asesor comercial, la cajera y el guarda de seguridad, la secretaria auxiliar contable tendrá un sueldo por encima del salario mínimo legal vigente y dos salarios mínimos legales vigentes para el gerente-administrado de la Boutique. Al contador se le pagarán honorarios mensuales de \$150.000 por los servicios prestados ocasionalmente.

Igualmente del sueldo le serán descontados los respectivos aportes para el pago a las EPS. Y AFP, por concepto de salud y pensión correspondientes al trabajador. Las prestaciones sociales ordinarias se pagarán de conformidad con la ley 100 de 1993, como corresponda según pago directo al trabajador o pago indirecto a través de instituciones oficiales y privadas como es el caso de seguridad social, ICBF., SENA Y SUBSIDIO FAMILIAR.

La dotación de calzado y uniformes reglamentada por medio de la ley 11 de 1984, será más que un deber, un requisito indispensable en la empresa, debido a los

estándares de higiene y calidad que se deben manejar en el almacén por ser un producto de consumo humano de uso personal y prenda íntima.

La dotación consistirá en calzado, camisa y pantalón para la secretaria, cajera y asesor comercial.

De compras

- Seleccionar proveedores que nos garanticen las excelencias en los productos adquiridos para el objeto social de la empresa.
- La forma de pago se hará como estipule la empresa proveedora, sin embargo se intentará manejar el crédito a 30 y 60 días.
- Después de este proceso se elaborará la orden de compra y la salida de caja, seguidamente se procederá a hacer el pedido.
- Los insumos requeridos por la empresa se irán comprando a medida que se necesite.
- Se llevara un inventario permanente, por el manejo de inventarios pequeños debido a la cantidad de referencias.

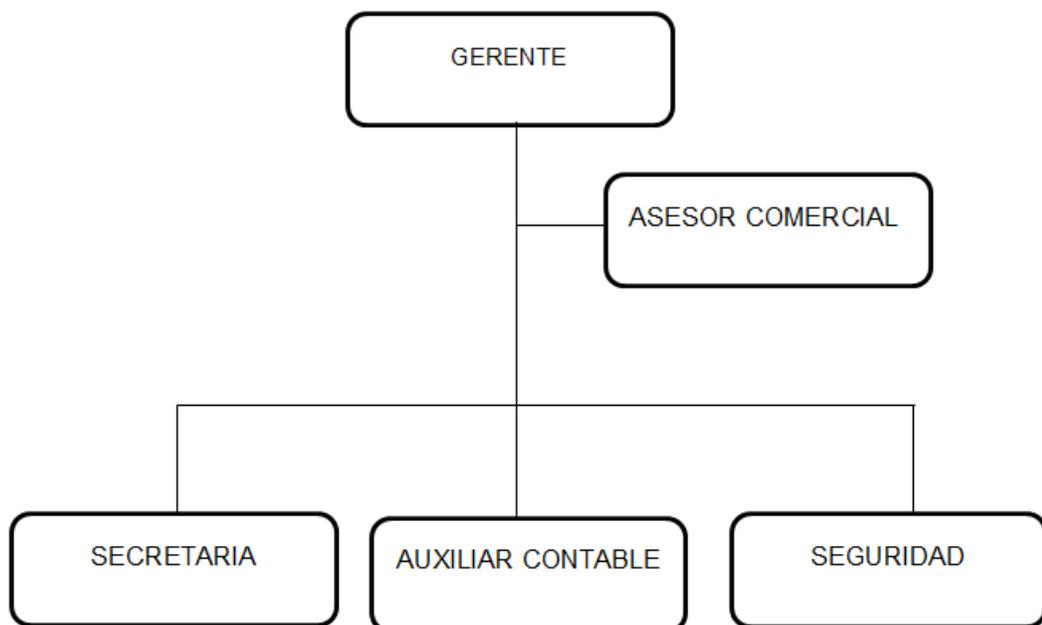
De ventas

- Se tendrá un excelente surtido de productos.
- Se garantizan productos de excelente calidad.
- Atención personalizada.
- Cumplimiento y respecto con planes separe.
- Facturas legales
- Excelente servicio.

7.3.2 Organización Del Recurso Humano Y Organigrama General De La Empresa

El organigrama representa líneas de autoridad y el departamento a los cuales pertenece cada cargo, para la empresa denominada “ADRYMORE” inicialmente tendrá una estructura organizacional acorde con las necesidades y recursos así:

Figura 12. Organigrama General de la empresa Adrymore



Boutique “ADRYMORE” Ltda.

Administrador

Objetivo general del puesto de trabajo

Dirigir el personal y tomar decisiones teniendo en cuenta proyección de ventas, y publicidad de la empresa.

Descripción de funciones

Funciones principal

- Compra de mercancía, cumplimiento de objetivos, planear, proyectar cada Principio de mes su estrategia de mercado.
- Ejercer el control disciplinario del personal a su cargo.
- Ejecutar estrategias de publicidad y mercadeo constantemente para logramantener un status en el mercado.
- Recibir inquietudes de los compañeros de trabajo para mejorar el servicio a los clientes.
- Solicitar los estados financieros mensuales al contador para análisis y toma de decisiones.
- Solucionar inconvenientes de la empresa.
- Reunir frecuentemente al personal para evaluar el rendimiento de sus actividades y el de la empresa.
- Estudiar, analizar y decidir sobre créditos bancarios

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Requisitos de educación.

Que este cursando estudios afines al cargo, Ej. Administración de empresas, Gestión empresarial.

Requisitos de experiencia.

Especifica Un año de experiencia

RESPONSABILIDADES POR

Contacto con el público

Muy poco

Responsabilidad por dinero y/o valores

Responsable de compras y pagos a proveedores

Resultado final

Cumplimiento de objetivos

NIVEL DE ESFUERZO

- Mental. Su esfuerzo es básicamente mental ya que entre sus labores está el de planear y proyectar las ventas, el manejo del negocio, y el desempeño de sus colaboradores. Está en un 100% bajo su responsabilidad.
- Físico Es muy poco aunque el agotamiento físico viene acompañado del mental pero en si por fuerza o esfuerzo en su cargo el desgaste físico es muy poco

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE O DENMINACION: Asesor comercial

DEPENDENCIA JERARQUICA: Administrativa

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Venta y asesoramiento a sus clientes, cumplimiento de objetivos diarios

Descripción de Funciones

Funciones Principales:

Vender, asesorar, atención al cliente, brindar seguridad, ofrecer alternativas de productos, manejo de objeciones, interactuar, ofrecer, acompañar, no permitir que el cliente entre en duda o se sienta solo, siempre debe estar ahí junto a él. Lo principal es un asesoramiento de una persona experta en diseño y moda aprende a escoger la ropa interior del cliente es una persona especializada en la silueta de la mujer.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Requisitos de educación: Educación Universitaria. Especialista en diseño y moda

Requisitos de experiencia:

Especifica dos años. Deseos de trabajar y salir adelante, excelente presentación personal y un trato especial con las demás personas, (sociable)

Responsabilidades por contacto con el público, completo esta persona es la imagen de nuestra empresa, es nuestra carta de presentación, responsabilidad por dinero y/o valores.

Cumplimiento de sus objetivos, clientes satisfechos.

ASIGNACION SALARIAL

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas. A estos ingresos regulares hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias.

FACTORES DETERMINANTES DE LOS SALARIOS

Los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país y la época, son los siguientes:

1. El coste de la vida: incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el coste de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse.
2. Los niveles de vida: los niveles de vida existentes determinan lo que se denomina el salario de subsistencia, y ello permite establecer los niveles de salario mínimo.
3. La oferta de trabajo: cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.
4. La productividad: los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible.
5. Poder de negociación: la organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario.

El personal a contratar se hará por medio de una bolsa de empleo debido a que el recurso humano solicitado por la boutique es de solo 5 personas, su personal de apoyo es poco gracias a que las empresas proveedoras de estas marcas le

facilitan al almacén niñas asesoras e impulsadoras para una mejor atención personalizada acerca de sus productos de lencería.

Cuadro 29. Salario de los trabajadores

CARGO	SALARIO	
ADMINISTRADOR	\$1.500.000	
ASESOR COMERCIAL	\$ 1.200.000	
Total		\$ 2.700.000

7.4 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA Y FACTORES RELEVANTES

Posiblemente el marco legal sea un tema que presente una situación especial, pues las leyes suelen interpretarse como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, en tanto su formulación, desde los planteamientos de los constituyentes, obedece más a la necesidad de encauzar el delineamiento de un proyecto, en este caso, del desarrollo económico y social del país.

El código de comercio, la Superintendencia de industria y comercio, la Dian, al igual que el resto de reglamentos ligados a las empresas prestadoras de servicios o productivas, en sus primeros artículos nos presentan un conjunto de preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo que es la empresa y, a través de ella, constituir las bases del crecimiento económico y social de la nación.

La boutique ADRYMORE como empresa comercial deberá regirse bajo la normatividad de varios entes de control como son la Superintendencia de industria

y comercio, la DIAN, código de comercio los cuales exigen requisitos por medio leyes y normas que son indispensables cumplir para el funcionamiento de la misma : LA DIAN

LEY No. 1231

(17 de julio de 2008)

"POR LA CUAL SE UNIFICA LA FACTURA COMO TÍTULO VALOR COMO MECANISMO DE FINANCIACIÓN PARA EL MICRO, PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO, Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA

DECRETA:

Artículo 1. El artículo 772 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio.

No podrá librarse factura alguna que no corresponda a bienes entregados real y materialmente o a servicios efectivamente prestados en virtud de un contrato verbal o escrito.

El emisor vendedor o prestador del servicio emitirá un original y dos copias de la factura. Para todos los efectos legales derivados del carácter de título valor de la factura, el original firmado por el emisor y el obligado, será título valor negociable por endoso por el emisor y lo deberá conservar el emisor, vendedor o prestador del servicio. Una de las copias se le entregará al obligado y la otra quedará en poder del emisor, para sus registros contables.

Parágrafo: Para la puesta en circulación de la factura electrónica como título valor, el gobierno nacional se encargará de su reglamentación.

Artículo 2. El artículo 773 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: Aceptación de la factura. Una vez que la factura sea aceptada por el comprador o beneficiario del servicio, se considerará, frente a terceros de buena fé exenta de culpa que el contrato que le dio origen ha sido debidamente ejecutado en la forma estipulada en el título.

El comprador o beneficiario del servicio deberá aceptar de manera expresa el contenido de la factura, por escrito colocado en el cuerpo de la misma o en documento separado, físico o electrónico. Igualmente, deberá constar el recibo de la mercancía o del servicio por parte del comprador del bien o beneficiario del servicio, en la factura y/o en la guía de transporte, según el caso, indicando el nombre, identificación o la firma de quien recibe, y la fecha de recibo. El comprador del bien o beneficiario del servicio no podrá alegar falta de representación o indebida representación por razón de la persona que reciba la mercancía o el servicio en sus dependencias, para efectos de la aceptación del título valor.

La factura se considera irrevocablemente aceptada por el comprador o beneficiario del servicio, si no reclamare en contra de su contenido, bien sea mediante devolución de la misma y de los documentos de despacho, según el caso, o bien mediante reclamo escrito dirigido al emisor o tenedor del título, dentro de los diez (10) días calendarios siguientes a su recepción. En el evento en que el comprador o beneficiario del servicio no manifieste expresamente la aceptación o rechazo de la factura, y el vendedor o emisor pretenda endosarla, deberá dejar constancia de

ese hecho en el título, la cual se entenderá efectuada bajo la gravedad de juramento.

Parágrafo: La factura podrá transferirse después de haber sido aceptada por el comprador o beneficiario del bien o servicio. Tres (3) días antes de su vencimiento para el pago, el legítimo tenedor de la factura informará de su tenencia al comprador o beneficiario del bien o servicio.

Artículo 3. El artículo 774 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: Requisitos de la factura. la factura deberá reunir, además de los requisitos señalados en los artículos 621 del presente Código, y 617 del Estatuto Tributario Nacional o las normas que los modifiquen, adicionen o sustituyan, los siguientes:

- 1) La fecha de vencimiento, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 673. En ausencia de mención expresa en la factura de la fecha de vencimiento, se entenderá que debe ser pagada dentro de los treinta días calendario siguiente a la emisión.
- 2) La fecha de recibo de la factura, con indicación del nombre, o identificación o firma de quien sea el encargado de recibirla según lo establecido en la presente ley.
- 3) El emisor vendedor o prestador del servicio, deberá dejar constancia en el original de la factura, del estado de pago del precio o remuneración y las condiciones del pago si fuere el caso. A la misma obligación están sujetos los terceros a quienes se haya transferido la factura.

No tendrá el carácter de título valor la factura que no cumpla con la totalidad de los requisitos legales señalados en el presente artículo. Sin embargo, la omisión de

cualquiera de estos requisitos, no afectará la validez del negocio jurídico que dio origen a la factura.

En todo caso, todo comprador o beneficiario del servicio tiene derecho a exigir del vendedor o prestador del servicio la formación y entrega de una factura que corresponda al negocio causal con indicación del precio y de su pago total o de la parte que hubiere sido cancelada.

La omisión de requisitos adicionales que establezcan normas distintas a las señaladas en el presente artículo, no afectará la calidad de título valor de las facturas.

Artículo 4. El artículo 777 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: Pago por cuotas de la factura. Contenido Adicional. Cuando el pago haya de hacerse por cuotas, las facturas contendrán además:

1. Numero de cuotas;
2. La fecha de vencimiento de las mismas;
3. La cantidad a pagar en cada una

Parágrafo. Los pagos parciales se harán constar en la factura original y en las dos copias de la factura, indicando así mismo, la fecha en que fueren hechos y el tenedor extenderán al deudor los recibos parciales correspondientes. No obstante, podrán utilizarse otros mecanismos para llevar el registro de los pagos, tales como registros contables o cualquier otro medio técnicamente aceptado.

En caso de haberse transferido la factura previamente a los pagos parciales, el emisor, vendedor, prestador del servicio o el tenedor legítimo de la factura, deberán informarle de ellos al comprador o beneficiario del servicio, y al tercero al que le haya transferido la factura, según el caso, indicándole el monto recibido y la fecha de los pagos.

Artículo 5. El artículo 779 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: Aplicación de normas relativas a la letra de cambio. Se aplicarán a las facturas de que trata la presente ley, en lo pertinente, las normas relativas a la letra de cambio.

Artículo 6. Transferencia de la factura: El vendedor o prestador del servicio y el tenedor legítimo de la factura, podrán transferirla a terceros mediante endoso del original.

La transferencia o endoso de más de un original de la misma factura, constituirá delito contra el patrimonio económico en los términos del artículo 246 del código penal, o de las normas que lo adicionen, sustituyan o modifiquen.

Parágrafo: El endoso de las facturas se regirá por lo dispuesto en el Código de Comercio en relación con los títulos a la orden.

Artículo 7. El artículo 778 del Decreto 410 de 1971, Código de Comercio, quedará así: Obligatoriedad de aceptación del endoso. Con el sólo hecho de que la factura contenga el endoso, el obligado deberá efectuar el pago al tenedor legítimo a su presentación.

Únicamente para efectos del pago, se entiende que el tercero a quien se la ha endosado la factura, asume la posición del emisor de la misma.

En ningún caso y por ninguna razón, podrá el deudor negarse al pago de la factura que le presente el legítimo tenedor de la misma, salvo lo dispuesto en el artículo 784 del presente código.

Toda estipulación que limite, restrinja o prohíba la libre circulación de una factura o su aceptación, se tendrá por no escrita.

Artículo 8. Prevención de Lavado de Activos.- Las personas naturales o jurídicas que presten servicios de compra de cartera al descuento deberán verificar la procedencia de los títulos que adquieran. En todo caso, el comprador o beneficiario del servicio queda exonerado de responsabilidad por la idoneidad de quienes actúen como factores.

Quienes actúen como factores adoptarán medidas, metodologías y procedimientos orientados a evitar que las operaciones en que intervengan puedan ser utilizadas, directa o indirectamente, como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación; o para dar apariencia de legalidad a las actividades delictivas o a las transacciones y fondos vinculados con las mismas; o para el lavado de activos y/o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas; o para buscar el ocultamiento de activos proveniente de dichas actividades.

Deberá informarse a las autoridades competentes sobre cualquier operación sospechosa de lavado de activos o actividad delictiva. En todo caso, las empresas de factoring, deberán sujetarse a lo regulado por el artículo 103 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Solamente podrán prestar servicios de compra de cartera al descuento las empresas legalmente organizadas e inscritas en la Cámara de Comercio correspondiente

Parágrafo 1: Para todos los efectos legales, se denomina factor a la persona natural o jurídica que preste los servicios de compra de cartera al descuento, al cual no le son aplicables las disposiciones vigentes sobre Preposición, contenidas en el presente código.

Artículo 9. De Transición.- Las facturas cambiarias de compraventa de mercancías y de transporte, libradas bajo el imperio de la legislación que se deroga, subroga o modifica, conservarán la validez y los efectos reconocidos en dicha legislación.

Artículo 10. Vigencia y Derogatoria.- La presente ley comenzará a regir tres meses después de su promulgación y deroga todas las normas que le sean contrarias.

ESTATUTO TRIBUTARIO

Obligaciones del régimen común.

Llevar contabilidad.

Todo comerciante debe llevar Contabilidad de acuerdo a los Principios de contabilidad generalmente aceptados, y esto supone inscribirse en el Registro mercantil, donde también deberá inscribir los Libros de contabilidad o Libros de comercio.

Respecto a la obligación de llevar Contabilidad, esta, según el Código de comercio, solo lo es para los comerciantes (Personas que ejercen Actos mercantiles), mas no para los no comerciantes, como por ejemplo para las personas que ejercen una Profesión liberal, quienes no están obligadas a llevar contabilidad por lo que no se les puede exigir. Esto no impide que el contribuyente lleve registros contables que le permitan tener un control de sus operaciones.

Respecto a la validez de la contabilidad como prueba, el artículo 772 establece que la contabilidad constituye prueba a favor del contribuyente siempre y cuando se lleve en debida forma.

El no llevar Contabilidad estando obligado o no llevarla debidamente, es sancionable en los términos del artículo 655 del Estatuto tributario.

El artículo 654 señala cuales son los hechos que se considera irregulares en la contabilidad y que se consideran sancionables.

La obligación de llevar contabilidad no está dada por pertenecer o no al régimen común, sino por ser comerciante, de suerte que aquellas personas naturales que no son comerciantes y que pertenecen al régimen común, no están obligadas a llevar contabilidad.

Inscribirse en el RUT

Toda persona perteneciente al régimen común debe inscribirse en el Rut o actualizarlo si ha estado inscrito antes como Régimen simplificado.

Expedir factura.

El régimen común sin importar si está o no obligado a llevar Contabilidad, debe expedir factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estatuto tributario:

Artículo 617. Requisitos de la factura de venta. Para efectos tributarios, la expedición de factura a que se refiere el artículo 615 consiste en entregar el original de la misma, con el lleno de los siguientes requisitos:

- a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c. Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e. Fecha de su expedición.
- f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g. Valor total de la operación.
- h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

Al momento de la expedición de la factura los requisitos de los literales a), b), d) y h), deberán estar previamente impresos a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar. Cuando el contribuyente utilice un sistema de facturación por computador o máquinas registradoras, con la impresión efectuada por tales medios se entienden cumplidos los requisitos de impresión previa. El sistema de facturación deberá numerar en forma consecutiva las facturas y se deberán proveer los medios necesarios para su verificación y auditoría.

PARAGRAFO. En el caso de las Empresas que venden tiquetes de transporte no será obligatorio entregar el original de la factura. Al efecto, será suficiente entregar copia de la misma.

PARAGRAFO. < Adicionado por el artículo 45 de la Ley 962 del 2005.> Exigencias sobre numeración consecutiva para el caso de facturación mediante máquinas registradoras.- Para el caso de facturación por máquinas registradoras será admisible la utilización de numeración diaria o periódica, siempre y cuando corresponda a un sistema consecutivo que permita individualizar y distinguir de manera inequívoca cada operación facturada, ya sea mediante prefijos numéricos, alfabéticos o alfanuméricos o mecanismos similares.

La no expedición de factura, o la expedición sin el lleno de requisitos es un hecho sancionable en los términos de los artículos 652 y 657 del Estatuto tributario.

Declarar

Todo responsable del régimen común está en la obligación de presentar bimensualmente la respectiva declaración de IVA en los plazos que el gobierno señale. Esta declaración se debe presentar así durante el periodo a declarar no se hayan realizado operaciones económicas.

La declaración de IVA no es la única declaración que se debe presentar, puesto que existen otras como al de Retención en la fuente y la del Impuesto de renta.

Toda Persona jurídica es Agente de retención y como tal debe declarar, y a partir de la ley 1066 de 2006, todo agente de retención debe presentar al respectiva

declaración así se en cero. Adicionalmente, la declaración se debe presentar con pago, de lo contrario se considera como no presentada.

Solo las juntas de acción comunal no están obligadas a presentar la declaración de retención si en el respectivo mes no han practicado retenciones.

La ley 1111 de 2006, estableció que un Agente de retención puede presentar la declaración de retención sin pago, siempre y cuando tenga un saldo a favor el cual sea susceptible de compensación, y que el saldo a favor se hubiere generado antes de presentar la respectiva declaración de retención. Adicionalmente, el contribuyente debe solicitar tal compensación dentro de los 6 meses siguientes a la presentación de la declaración. Si no lo hace dentro de ese plazo, la declaración se considerara como no presentada.

En cuanto a las personas naturales responsables del régimen común, estas están en la obligación de asumir el IVA en las adquisiciones que le hagan al Régimen simplificado. Esto se debe hacer mediante el mecanismo de retención, lo que las convierte en agentes de retención solo por este concepto, y por tal razón deben presentar la declaración mensual así en el mes no hayan asumido Iva al Régimen simplificado. (Vea Tratamiento de las operaciones entre régimen común y régimen simplificado)

Respecto a la declaración del Impuesto de renta, y teniendo en cuenta que los topes para ser régimen simplificado y para no declarar son básicamente los mismos, toda Persona natural que pertenezca al régimen común debe declarar. (Vea: Personas naturales no obligadas a declarar renta)

En cuanto a las personas jurídicas estas deben declarar renta por el solo hecho de ser jurídicas. Hay que tener en cuenta que algunas pueden pertenecer al Régimen especial. Adicionalmente, declarar no siempre significa pagar impuestos.

Las declaraciones deben ser presentadas en debida forma y firmadas por quien según la ley deba hacerlo. Si eso no se hace, se consideran como no presentadas.

El artículo 580 del estatuto establece cuando una declaración tributaria se considera como no presentada:

Artículo 580. Declaraciones que se tienen por no presentadas. No se entenderá cumplido el deber de presentar la declaración tributaria, en los siguientes casos:

- a. Cuando la declaración no se presente en los lugares señalados para tal efecto.
- b. Cuando no se suministre la identificación del declarante, o se haga en forma equivocada.
- c. Cuando no contenga los factores necesarios para identificar las bases gravables.
- d. Cuando no se presente firmada por quien deba cumplir el deber formal de declarar, o cuando se omita la firma del contador público o revisor fiscal existiendo la obligación legal.
- e. Cuando la declaración de retención en la fuente se presente sin pago

De ocurrir en una de las causales del artículo 580, supone tener que presentar nuevamente la declaración la cual será extemporánea, lo que implica el cálculo y el pago de la respectiva sanción.

Obligación de informar el cese de actividades.

Los responsables del régimen común están en la obligación de informar a la DIAN cuando cesen las actividades gravadas con el IVA. Esto supone la actualización o cancelación del Rut.

Si el responsable no informa el cese de actividades, ante la DIAN seguirá siendo responsable, y debe seguir declarando, de lo contrario si en un futuro va a cancelar el Rut, deberá ponerse a paz y salvo con todas las declaraciones pendientes.

En términos generales, las anteriores son las principales obligaciones que los responsables del Impuesto a las ventas pertenecientes al régimen común, tienen con la Dirección de impuestos.

8. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACION FINANCIERA

Con el estudio financiero se especifican las necesidades de recursos a invertir, con detalles de las cantidades y fechas para los diversos ítems señalados, su forma de financiación (aporte propio y créditos) y las estimaciones de ingresos y egresos para el periodo de la vida útil del proyecto. El estudio financiero permite establecer los recursos que demanda el proyecto, los ingresos y egresos que generara y la manera como se financia²².

Con la realización del estudio financiero se desea determinar cuál es el valor real de la inversión, costos de operación necesarios para el montaje de la BOUTIQUE ADRYMORE en la UPZ de Niza.

8.1 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

La inversión de los activos fijos hacen referencia a los recursos destinados a cubrir las necesidades de muebles y enseres, adecuación del sitio y equipos requeridos para iniciar las operaciones de la empresa.

Terrenos

²²Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat S. A. para Prentice/Hall Internacional Inc.

Este activo no aplica para la Boutique ADRYMORE ya que el local se tomara en arriendo.

8.1.1 Construcción Y Adecuación

No tendrá ninguna construcción, pero si se le harán adecuaciones al local, como son estanterías, vestieres, cafetería y los muros del frente serán acondicionados como vitrinas exteriores.

8.1.2 Maquinaria Y Equipo

No se implementara materia y equipo ya que esta BOUTIQUE está dedicada a la comercialización de prendas de lencería.

8.1.3 Muebles Y Enseres

Cuadro 1 muebles y enseres

Muebles y Enseres	Cantidades	V/R UNIDAD	V/R TOTAL
Silla tipo secretaria	1	150.000	150.000
Escritorio	1	100.000	100.000
Archivador metálico de 4 gavetas	1	80.000	80.000
Butaca (cajero)	1	40.000	40.000
Mesa Caja Registradora	1	150.000	150.000
Botiquín	1	80.000	80.000
Extintores	2	40.000	80.000
Papeleras	2	15.000	30.000
Greca	1	150.000	150.000
Vajilla	1	50.000	50.000

Sillas sala de espera	3	60.000	180.000
Vitrina con cajoneras de madera	1	150.000	150.000
Total		1.065.000	1.240.000

8.1.4 Equipos De Oficina

Cuadro 2. Equipo de Oficina

Descripción	Cantidades	V/R UNIDAD	V/R TOTAL
Computador	2	1.100.000	2.200.000
Teléfono	1	45.000	45.000
Impresora Fax	1	390.000	390.000
Total			2.635.000

8.1.6 Herramientas

Cuadro 3. Herramientas

Descripción	Cantidades	V/R UNIDAD	V/R TOTAL
Etiquetadora	2	180.000	360.000
Ganchos de ropa	600	100	60.00
Total			420.000

Cuadro 4. Total de Inversiones Fijas

Descripción	V/R TOTAL
Muebles y Enseres	1.240.000
Equipo de Oficina	2.635.000
Herramientas	420.000
Total	4.295.000

8.2 INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS

Comprende los gastos que debe asumir la empresa antes de su funcionamiento y que incluye patentes, gastos de constitución, gastos notariales, inscripción en la cámara de comercio y gastos de lanzamiento.

Cuadro 4. Activos Diferidos

Descripción	V/R TOTAL
Estudio Factibilidad	\$ 470.000
Gastos de Publicidad	\$ 2.700.000
Gastos Notariales	\$ 1.760.000
Adecuaciones	\$ 3.000.000
Implementación del Sistema post	\$ 300.000
	\$ 8.230.000

8.3 DEPRECIACION Y AMORTIZACION

Muebles Enseres	VIDA UTIL	COSTO ACTIVO	1	2	3	4	5
Silla	5	150.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Escritorio	5	100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Archivador metálico 4 gavetas	5	80.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Silla cajera	5	40.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Mesa caja Registradora	5	150.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Botiquín	5	80.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Extintores	5	40.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Papelera	5	15.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Greca	5	150.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000

Vajilla	5	50.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Sillas salas de Espera	5	60.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Vitrina con cajoneras de madera	5	150.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total	5	1.065.000	213.000	213.000	213.000	213.000	213.000
Gastos Notariales	5	1.760.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000
Gastos de publicidad	5	2.700.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000
Adecuaciones	5	3.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Implementación sistema post	5	350.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Evento Emprendedores	5	100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total	5	7.910.000	1.582.000	1.582.000	1.582.000	1.582.000	1.582.000

Cuadro 6. Compras

DESCIPCIÓN	V/R UNIDAD	CANTIDAD PARA 2 MESES	V/R 2
BRASIER	20.000	600	12.000.000
PANTYS	15.000	1000	15.000.000
TOTAL		1.600	27.000.000

Cuadro 7. Capital de Trabajo

Descripción	V/R 2 Meses
Arriendo	3.000.000
Servicios	900.000
Mano de Obra	10.019.670
Mantenimiento	33.000
Impuesto de publicidad	50.000
Útiles de Oficina	33.000
Implementos de Aseo	33.000
Compras	27.000.000
Total	41.068.670

8.4 INVERSION TOTAL

Es el valor de los totales anteriores que se ven reflejados en este cuadro

Cuadro 8. Inversión total

Descripción	V/R TOTAL
Inversión Fija	4.295.000
Inversión Diferida	8.230.000
Capital de trabajo	41.068.670
Total	53.593.670

8.5 CRONOGRAMA DE INVERSIONES. FUENTES DE FINANCIACION, RECURSOS PROPIOS Y DE TERCEROS.

Es la elaboración de un calendario preciso para las diversas etapas de la fase de inversión. Esta es una parte esencial de todo estudio de viabilidad ya que la ejecución de cada proyecto debe estar vinculada a un calendario o cronograma.

Los recursos para el financiamiento de un proyecto pueden provenir de tres fuentes:

- Recursos propios.
- Recursos de terceros.
- Recursos financieros.

➤ Recursos financieros

Entidad Bancaria:	BBVA
Cantidad Prestada:	\$20'000.000
Plazo:	5 años
Interés:	18.93% → Tasa Efectiva Anual
Amortización:	
Nota:	Tasa de interés mensual vencida

$$\text{Plazo en meses} = \left[5 \text{ años} * \left(12 \frac{\text{meses}}{1} \text{ años} \right) \right] = 60 \text{ meses}$$

$$A = P \left[\frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1} \right]$$

Aplicación de la Formula de Amortización

$$P = \$ 20.000.000,00$$

$$i = 0,1893$$

$$i * (1 + i)^5 = 0,450409673$$

$$(1 + i)^5 - 1 = 1,379343225$$

$$0,326539228 = \$ 6.530.784,57$$

Cuadro 9. Inversión financiera

N	VP	I = 0,1893	A	K = A - i
1	20.000.000	3.786.000	6.530.785	2.744.785
2	17.255.215	3.266.412	6.530.785	3.264.372
3	13.990.843	2.648.467	6.530.785	3.882.318
4	10.108.525	1.913.544	6.530.785	4.617.241
5	5.491.284	1.039.500	6.530.785	5.491.284

Recursos propios:

Son los aportes de los socios que son de \$40.926.750 en efectivo provenientes de ahorros.

8.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Los presupuestos son la base de la cuantificación de las operaciones a futuro, teniendo como marco de referencia el estudio de mercado, el estudio técnico, el

estudio organizacional y el estudio financiero, y su propósito es sistematizar la información concerniente a ingresos y egresos, así como mostrar los resultados de las operaciones realizadas.

Los ingresos correspondientes al proyecto quedarán definidos por el volumen de distribución y por los precios de venta (estimados en el estudio de mercado) de los bienes que se comercializan. El volumen de comercialización dependerá del tamaño del proyecto según se definió antes y del porcentaje de la capacidad instalada que se utilice (estudio técnico). Aunque los ingresos más relevantes son aquellos que se derivan de la venta del bien que producirá el proyecto, también se deberán considerar otros ingresos derivados de la venta de productos secundarios.

Los egresos en esta agrupación se encontrarán todas aquellas operaciones que signifiquen un costo o un gasto para el proyecto.

8.6.1 Presupuesto de Ventas

Es la determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender y que el consumidor estaría en capacidad de adquirir a un precio determinado.

- Cantidades a vender

Se tiene un incremento en unidades del primer año en un 30% y para los cuatro años siguientes de un 3%.

Cuadro 10. Cantidad en unidades para vender.

Artículos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5.
Brasier	2.262	2.330	2.400	2.472	2.546
Pantys	2.683	2.764	2.847	2.932	3.020

Precios de los productos

Se Tiene como crecimiento anual en pesos del 10%.

Se tomó como base para este incremento el 4% de inflación pactado por el gobierno, y un crecimiento del 6% que fue decisión interna.

Cuadro 11. Precios por unidad de producto

Artículos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5.
Brasier	45.000	49.500	54.450	59.895	65.885
Pantys	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923

Ingresos por venta

Resulta de las cantidades a vender por los precios.

Ingresos por venta total año y unidades

Ingresos por ventas

Cuadro 12. Ingreso por ventas

Artículos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5.
Brasier	101.790.000	115.328.070	130.666.703	148.045.375	167.735.410
Pantys	80.496.000	91.201.968	103.331.830	117.074.963	132.645.933
Total	182.286.000	206.530.038	233.998.533	265.120.338	300.381.343

8.7 PRESUPUESTO DE COMPRAS

Es la cantidad que debe adquirir para satisfacer las ventas planeadas, dejando un margen razonable.

Cuadro 13. Presupuesto de compras en unidades.

Brasier

Compras	2.352
Ventas	<u>2.262</u>
=Inventario final	90

Descripción	Brasier	Pantys
Inventario Final Esperado	90	520
Mas Ventas presupuestadas	2.262	2.683
Necesidades Totales	2352	3203
Menos Inventario Inicial	0	0
Compras Requeridas	2.352	3.203

Cuadro 14. Presupuestos de Compras

Determina el número de unidades que serán necesarias para la comercialización de bienes.

Descripción	Brasier	Pantys
Cantidad Requerida	2.352	3.203
Precio de Compra	20.000	15.000
Costo de Compra	47.040.000	48.048.000
Costo Total de Compras		95.088.000

8.8 PRESUPUESTO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

Comprende la determinación de los requerimientos de personal por el tiempo necesario para la comercialización de los bienes.

Cuadro 15. Presupuestode costos de administración

Descripción	Brasier	Panty
Compras Requerida	2.526	3.410
Tiempo Empleado	12 meses	12 meses

Personal Necesario Remuneración	Sueldo por mes	Sueldo por año
Administrador	1.500.000	18.000.000
Asesor Comercial	1.200.000	14.000.000
Secretaria auxiliar Contable	535.600	6.427.200
Auxiliar de transporte	63.600	763.200
Total	3.299.200	39.190.400
Carga Prestacional más seguridad social y parafiscales	51.85%	
	1.710.635	20.527.620
Total		\$59.718.020

8.9 PRESUPUESTOS DE COSTOS INDIRECTOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN

Son aquellos elementos que participan en el proceso de comercialización, pero que no son materia prima ni mano de obra directa e incluye una gran variedad de conceptos con características heterogéneas y se clasifican como variables y fijos

Cuadro 16. Presupuesto de costos indirectos de comercialización

Descripción	V/R Mes	V/R Año
Mano de Obra Indirecta	1.059.885	12.718.620
Ganchos	60.000	720.000
Bolsas	100.000	1.200.000
Servicios	400.000	4.800.000
CIF Fijos		
Arriendo	1.500.000	18.000.000
Depreciación	213.000	2.556.000
Total		39.994.620

8.10 PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS

En las empresas comerciales el costo de venta incluye

- Inventario inicial de mercancías
- Más compras de mercancías
- Menos inventario final de mercancías
- Costo de la mercancía vendida

Los precios se incrementan en un 3% anual

Cuadro 17. Precio de Compra

Brasier	\$ 20.000	\$ 20.600	\$ 21.218	\$ 21.855	\$ 22.510
Pantys	\$ 15.000	\$ 15.450	\$ 15.914	\$ 16.391	\$ 16.883

Cuadro18. Costo de la mercancía vendida

Artículos	1	2	3	4	5
Brasier	45.240.000,00	47.998.000,00	50.923.200,00	54.025.560,00	57.310.460,00
Panty	40.245.000,00	42.703.800,00	45.307.158,00	48.058.412,00	50.986.660,00
Total	85.485.000,00	90.701.802,00	96.230.361,00	102.083.972,00	108.297.120,00

8.11 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

Incluyen los diferentes elementos que conforman estos gastos, los cuales son de distinta naturaleza.

Cuadro 19. Gastos de Administración y Ventas

Concepto	1	2	3	4	5
Sueldo	\$ 39.190.400	\$ 45.068.960	\$ 51.829.304	\$ 59.603.700	\$ 68.544.255
Prestaciones	\$ 20.257.620	\$ 23.296.263	\$ 26.790.702	\$ 30.809.308	\$ 35.430.704
Arrendamientos	\$ 18.000.000	\$ 20.700.000	\$ 23.805.000	\$ 27.375.750	\$ 31.482.113
Publicidad	\$ 270.000	\$ 310.500	\$ 357.075	\$ 410.636	\$ 472.232
Servicios Públicos	\$ 5.400.000	\$ 6.210.000	\$ 7.141.500	\$ 8.212.725	\$ 9.444.634
Articulos de Oficina	\$ 198.000	\$ 227.700	\$ 261.855	\$ 301.133	\$ 346.303
Articulos Aseo	\$ 198.000	\$ 227.700	\$ 261.855	\$ 301.133	\$ 346.303
Depreciación	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000
Amortización	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000
Impuestos	\$ 300.000	\$ 345.000	\$ 396.750	\$ 456.263	\$ 524.702
Total	\$ 85.673.021	\$ 98.245.123	\$ 112.703.041	\$ 129.329.648	\$ 148.450.245

8.12 PROYECCION DE INGRESOS

Acorde al programa de producciones efectúan las estimaciones de ingresos para el periodo de vida previsto, a precios corrientes. Proyecciones de ingresos.

Tabla 1. Proyección de Ingresos

Ingresos de Operación	\$ 182.286.000	\$ 206.530.038	\$ 233.998.533	\$ 265.120.338	\$ 300.381.343
Ingresos no operarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos de capital	\$ 40.926.750				
Total	\$ 223.212.750	\$ 206.530.038	\$ 233.998.533	\$ 265.120.338	\$ 300.381.343

8.13 PROYECCION DE EGRESOS

Se presenta la secuencia de los egresos previstos a partir de la fase de ejecución del proyecto, para ello se toma como base el calendario de las inversiones contempladas y las previsiones para la vida útil del proyecto; en los cuales los egresos se comportan de modo aproximadamente constante.

Tabla 2. Proyecciones de Egresos

Descripción	1	2	3	4	5
Egresos de Operación					
Costo de Venta	\$ 85.488.000	\$ 90.694.219	\$ 96.217.497	\$ 102.077.143	\$ 108.293.641
Gastos de Administración y ventas	\$ 85.673.021	\$ 98.245.123	\$ 112.703.041	\$ 129.329.648	\$ 148.450.245
Egresos de Inversión					
Gastos Financiero	\$ 3.786.000	\$ 3.266.412	\$ 2.648.466	\$ 1.913.544	\$ 1.039.500
	\$ 174.947.021	\$ 192.205.754	\$ 211.569.005	\$ 233.320.334	\$ 257.783.386

8.14 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es un elemento más para el análisis y la plantación empresarial y sirve para respaldar la toma de decisiones en situaciones poco complejas y además permite captar con mayor facilidad muchos aspectos económicos de los negocios.

Este procedimiento sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar. En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y gastos; al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar, se produce pérdida.

El punto de equilibrio orienta la estimación del equilibrio entre ingresos y egresos

➤ Punto de Equilibrio del Brasier

Margen de Contribución Brasier

$$MC = V - CVT$$

Donde MC = Margen de Contribución

V = Venta de Brasieres

CVT = Costo de Ventas Totales

$$MC = 101.790.000 - 45.240.000 = 56.550.000$$

Margen de Contribución Total

$$MCT = MC/V \rightarrow \frac{56.550.000}{101.790.000} = 0.555$$

Margen de Contribución unitario

$$\text{MCU} = \text{PVU} - \text{CVU} \rightarrow 45.000 - 20.000 = 25.0000$$

Índice de Contribución

$$\% \text{MC} = \text{MCU} / \text{PVU} \times 100 \rightarrow \text{MC} = \frac{25.000}{45.000} = 55,55555555555556$$

Punto de Equilibrio del Brasier

Costos Totales Fijos

$$Q = 2.262$$

$$\text{PVU} = 45.000$$

$$\text{CVU} = 20.000$$

$$\text{CFT} = 56.550.000$$

$$\text{CFT} = Q(\text{PVU} - \text{CVU}) \rightarrow \text{CFT} = 2.262(45.000 - 20.000) = 56.550.000$$

Punto de Equilibrio en unidades

$$\text{PEU} = \text{CFT} / \text{MCU} \rightarrow \frac{56.550.000}{25.0000} = 2.262$$

Punto de Equilibrio en Valores

$$\text{PEV} = \text{CFT} / \% \text{MC} \rightarrow 56.550.000 / 0.5555 = 101.790.0000$$

➤ Punto de Equilibrio del Pantys

Margen de Contribución pantys

$$\text{MC} = \text{V} - \text{CVT}$$

Donde MC = Margen de Contribución

V = Venta de pantys

CVT = Costo de Ventas Totales

$$MC = 80.496.000 - 40.245.000 = 40.251.000$$

Margen de Contribución Total

$$MCT = MC/V \rightarrow \frac{40.245.000}{80.496.000} = 0.49$$

Margen de Contribución unitario

$$MCU = PVU - CVU \rightarrow 30.000 - 15.000 = 15.0000$$

Índice de Contribución

$$\%MC = MCU/PVU \times 100 \rightarrow MC = \frac{15.000}{30.000} = 50\%$$

Punto de Equilibrio del Pantys

Costos Totales Fijos

$$Q = 2683$$

$$PVU = 30.000$$

$$CVU = 15.000$$

$$CFT = 40.245.000$$

$$CFT = Q(PVU - CVU) \rightarrow CFT = 2.683(30.000 - 15.000) = 40.245.000$$

Punto de Equilibrio en unidades

$$PEU = CFT/MCU \rightarrow \frac{40.245.00}{15.0000} = 2.683$$

Punto de Equilibrio en Valores

$$PEV = CFT/\%MC \rightarrow \frac{40.245.000}{0.5} = 80.490.000$$

8.15 ESTADO DE GANANCIAS PÉRDIDAS PROYECTADO

Es un estado financiero que refleja la operación de la empresa en un lapso de tiempo determinado para dar a conocer detallada y ordenadamente el resultado del ejercicio contable.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultado, ósea, las cuentas de ingresos gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y de los libros auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

8.16 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja reviste gran importancia en la evaluación de un proyecto por lo tanto se debe dedicar mayor atención en su elaboración, es un estado financiero que mide los movimientos de efectivo, excluyendo aquellas operaciones que como la depreciación y la amortización, constituyen una salida de dinero

TABLA 3. ESTADO DE RESULTADOS DE LA BOUTIQUE ADRYMORE

P Y G

Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	\$ 182.286.000	\$ 206.530.038	\$ 233.998.533	\$ 265.120.338	\$ 300.381.343
Costo de la Venta	\$ (85.488.000)	\$ (90.694.219)	\$ (96.217.497)	\$ (102.077.143)	\$ (108.293.641)
Utilidad Bruta	\$ 96.798.000	\$ 115.835.819	\$ 137.781.036	\$ 163.043.195	\$ 192.087.702
Gastos de Administración y Ventas	\$ (85.673.021)	\$ (98.245.123)	\$ (112.703.041)	\$ (129.329.648)	\$ (148.450.245)
Utilidad Operacional	\$ 11.124.979	\$ 17.590.696	\$ 25.077.994	\$ 33.713.548	\$ 43.637.457
Ingresos no Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ (3.786.000)	\$ (3.266.412)	\$ (2.648.466)	\$ (1.913.544)	\$ (1.039.500)
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 7.338.979	\$ 14.324.284	\$ 22.429.528	\$ 31.800.004	\$ 42.597.957
Impuesto de Renta (33%)	\$ (2.421.863)	\$ (4.727.014)	\$ (7.401.744)	\$ (10.494.001)	\$ (14.057.326)
Utilidad del Ejercicio	\$ 4.917.116	\$ 9.597.270	\$ 15.027.784	\$ 21.306.003	\$ 28.540.631

TABLA 4. FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO Y PROYECTADO

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 223.212.750	\$ 206.530.038	\$ 233.998.533	\$ 265.120.338	\$ 300.381.343
Egresos:						
Gastos de Venta Fijos		\$ (85.488.000)	\$ (90.694.219)	\$ (96.217.497)	\$ (102.077.143)	\$ (108.293.641)
Gastos de Administración y Ventas		\$ (83.814.021)	\$ (96.386.123)	\$ (110.844.041)	\$ (127.470.648)	\$ (146.591.245)
Depreciación de Muebles y Enseres y Equipo de Oficina		\$ (213.000)	\$ (213.000)	\$ (213.000)	\$ (213.000)	\$ (213.000)
Amortización de Activo Nominal Diferido		\$ (1.646.000)	\$ (1.646.000)	\$ (1.646.000)	\$ (1.646.000)	\$ (1.646.000)
Gastos Financieros		\$ (3.786.000)	\$ (3.266.412)	\$ (2.648.466)	\$ (1.913.544)	\$ (1.039.500)
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 48.265.729	\$ 14.324.284	\$ 22.429.528	\$ 31.800.004	\$ 42.597.957
Impuesto 33%		\$ (15.927.691)	\$ (4.727.014)	\$ (7.401.744)	\$ (10.494.001)	\$ (14.057.326)
Utilidad despues de Impuesto		\$ 32.338.038	\$ 9.597.270	\$ 15.027.784	\$ 21.306.003	\$ 28.540.631
Depreciación Total		\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000
Amortización de Activo Nominal		\$ 1.646.000	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000	\$ 1.646.000
Inversiones Activo Fijo	\$ (4.295.000)					
Activo Nominal	\$ (8.230.000)					
Capital de Trabajo	\$ (41.068.670)					
Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 41.068.670
Valor prestamo						
Amortización a Capital		\$ (2.744.785)	\$ (3.264.372)	\$ (3.882.318)	\$ (4.617.241)	\$ (5.491.284)
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (53.593.670)	\$ 31.452.254	\$ 8.191.898	\$ 13.004.466	\$ 18.547.762	\$ 65.977.017

TIR

0	\$ (53.593.670)
1	\$ 31.452.254
2	\$ 8.191.898
3	\$ 13.004.466
4	\$ 18.547.762
5	\$ 65.977.017
TIR	35%
VAN	\$ -

VAN \$ 14.824.879

8.17 BALANCE GENERAL 2011

ACTIVOS	
Activo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 86.181.694
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	\$ 9.600.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 95.781.694
Activos Fijos	
Muebles y Enseres	\$ 1.240.000
Equipos de Oficina	\$ 2.635.000
Herramientas	\$ 420.000
Depreciación Acumulada	\$ (213.000)
TOTAL ACTIVO FIJOS	\$ 4.082.000
OTROS ACTIVOS	
Diferidos	\$ 8.230.000
Amortizaciones	\$ (1.646.000)
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 6.584.000
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 106.447.694
PASIVOS	
Pasivo Corriente	
Obligaciones Financieras	\$ 3.264.372
Salarios por pagar	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 15.927.691
Total Pasivo Corriente	\$ 19.192.063
Pasivo a largo plazo	
Obligaciones Financieras A largo Plazo	\$ 13.990.843
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 13.990.843
TOTAL PASIVO	\$ 33.182.906
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 40.926.750
Utilidad del Ejercicio	\$ 32.338.038
TOTAL PATRIMONIO	\$ 73.264.788
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 106.447.694
	\$ -

8.18. EVALUACION DEL PROYECTO

La evaluación del proyecto pretende abordar el problema de la asignación de recurso en forma explícita, recomendando a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleve adelante por sobre otras alternativa.

La evaluación del proyecto significa analizar el proceso de transformación, de cambio o de mudanza y valorar su significado, en este análisis es necesario obtener y comparar magnitudes, someterlas a juicio y conseguir resultados concretos que señalen como se debe proseguir en la transformación de una situación y a costa de que esfuerzo.

8.18.1 Evaluación Financiera

Con la finalidad de determinar las bondades del proyecto, como base para la toma de decisiones de inversión se debe presentar en primer lugar las proyecciones de los estados financieros: ganancias y pérdidas, flujo de caja para la planificación financiera, balance general y flujo neto de efectivo para medir la rentabilidad de la inversión. Las proyecciones pueden realizarse a precios constantes y/o corrientes; para las últimas deben establecerse y justificarse previamente las hipótesis asumidas para la oscilación interna de precios, en los diversos componentes de inversión, costos e ingresos.

8.18.2 Valor presente neto VPN

El valor presente neto es simplemente la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversión del proyecto. A efectos práctico, es la suma actualizada de los flujos netos de cada periodo.

El valor presente neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden en la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer periodo de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

Una vez efectuada la proyección del flujo de caja libre se observa que el proyecto es capaz de generar internamente los recursos para cubrir las obligaciones financieras y las amortizaciones de capital que se necesitan.

La TIR del proyecto es de 35 % lo que nos indica la viabilidad financiera del proyecto y la excelente tasa de oportunidad para el invertir.

El VPN del proyecto es mayor a cero lo que indica que los dineros invertidos rinden más que la tasa de interés del costo del capital.

8.18.3 RAZONES FINANCIERAS

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{95.781.694}{19.192.063} = 4.9906$$

El índice de solvencia IS en la actualidad se observa que se debe en el pasivo se puede responder con 4.9906 en el activo.

CAPITAL NETO DE TRABAJO = Pasivo Corriente - Activo Corriente

$$\text{CNT} = 19.192.063 - 95.781.694 = 76.584.631$$

ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO). El proyecto está en capacidad de saldar sus obligaciones adquiridas a largo plazo.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activos corrientes-Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{95.781.694-9.600.000}{19.192.063}$$

$$\text{Prueba Acida} = 4.49\%$$

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE): por cada 100 pesos en el activo total se debe un 31,17%

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{33.182.906}{106.447.694} = 0.3117$$

El 57.83% corresponde a deudas de corto plazo, esto debido al inicio de la operación productiva del ejercicio.

$$\text{Nivel de Endeudamiento Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{19.192.063}{33.182.906} = 0.57$$

Por cada 100 pesos que se deben en el total 0.4216 corresponden a deudas de largo plazo

$$\text{Nivel de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Pasivo Total}} = 0.4216$$

Por cada peso que se paga de los gastos financieros, se tiene el 3.0 para responder, teniendo en cuenta que se hacen las primeras ventas y se inicia a pagar los intereses.

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Gastos Financieros}} = \frac{11.124.979}{3.786.000} = 3.0$$

Por cada 100 pesos que se vende la empresa tiene una utilidad bruta del 53%.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{96.798.000}{182.286.000} = 0.53$$

Obtiene una utilidad operativa del 6.10%.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{11.124.979}{182.286.000} = 6.10$$

En relación a las ventas, la empresa paga el 4% para impuestos legales.

$$\text{Margen Antes de Impuesto} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuesto}}{\text{Ventas}} = \frac{7.338.979}{182.286.000} = 4$$

Por cada 100 pesos que se vende en la empresa, el 17.74% corresponden a la Utilidad Neta.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{32.338.038}{182.286.000} = 17.74\%$$

Por cada 100 pesos que la empresa tiene invertidos en el patrimonio, el 44,13% corresponde a la utilidad neta.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{32.338.038}{73.264.788} = 44.13\%$$

8.19. EVALUACION AMBIENTAL

Estaría dado por el manejo que se le den a las basuras generadas por el empaque de los productos y por los mismos desechos que se generan al interior de la boutique, además del uso de electrodomésticos y químicos para la limpieza del local.

Según lo anterior, se tomarán medidas que no permitan un impacto ambiental negativo y que, por el contrario, contribuya al cuidado del medio ambiente.

CONCLUSIÓN

- La UPZ de Niza cuenta con una importante demanda para la boutique de ropa de lencería, dada su población; su ubicación geográfica y La boutique ADRYMORE. Ofrecerá como único canal el siguiente:

Productor – Detallista- Consumidor final. Comercialmente es viable la puesta en marcha de la empresa objeto de estudio dado que la población observa con buenos ojos su creación y con grandes expectativas de adquirir productos de alta calidad a un precio justo, además de ser una empresa naciente en la zona y orgullo de la UPZ de Niza para el resto de la localidad. Esta empresa entrara a participar en el mercado supliendo un 1.4% a corto plazo de la demanda total.

- Desde el punto de vista técnico se puede decir que la consecución de los muebles y equipos y sitio para la ubicación de la empresa no representa dificultad, sin embargo se debe tener especial cuidado en la administración de los costos de inversión.
- Según el estudio administrativo el proyecto representa la alternativa de generación de empleo directo a las personas que laboran en la empresa, la nómina que maneja es poca lo que implica mayor comodidad en los pagos de la misma, así las políticas referentes a la administración del personal son específicas para este tipo de empresa.
- Con respecto al marco legal del proyecto, este se encuentra apoyado en la constitución política de Colombia, a través de la cual se apoya a la libre empresa.

- A través de la evaluación financiera practicada a este proyecto, se define que es un proyecto atractivo para invertir. Los indicadores demuestran claramente el resultado factible del proyecto. Tasa interna de retorno de 35% VPN 12%.

Por todo esto se concluye que el proyecto Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de ropa de lencería en la UPZ de Niza es altamente factible, con la cual se justifica la inversión.

- La orientación estratégica de nuestro negocio será trabajar segmentos del mercado de altos ingresos, compradores muy exclusivos, en definitiva pequeños segmentos del mercado donde se puedan lograr altos márgenes de utilidades. Con esta estrategia buscaremos lograr mucha lealtad de las consumidoras con el segmento seleccionado y con esto crear una barrera protectora contra alguna competencia que sea amenazante.

RECOMENDACIONES

- Realizar de manera intensiva y con todas las especificaciones establecidas en el estudio de mercados la publicidad y promoción de la nueva empresa boutique ADRYMORE, en la UPZ de Niza.
- Utilizar y dar cumplimiento a las normas de calidad expresadas en el estudio técnico a efectos de lograr incrementar día a día la satisfacción del mercado de la ropa de lencería.
- Tener en cuenta las especificaciones financieras respecto a precios vs costos, es decir, se deberá realizar un monitorio constante teniendo en cuenta las variaciones del mercado en cuanto a índices de precios de la competencia como a los indicadores financieros de inflación, devaluación y precios del mercado.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR ALVAREZ, Alba Alfonso. Elementos de mercadotecnia Edit. CECSA 2004. 111 p.
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. . Edit. Mc. Graw Hill. 2004.
- CORREA RAMIREZ, Javier Alfonso, MORENO LOPEZ, Gloria Patricia, VELEZ BAENA, Gloria. Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa, de diseño, corte, confección, empaque y comercialización de Ropa Interior Femenina. Instituto Universitario CEIPA. Escuela de Administración de Empresas Sabananeta 2005. 47p.
- Butler W.F., Kavesh R.A. y Platt R. B. Methods and techniques of business forecasting. Englewood, N. J. Prentice/Hall. 1974.
- Kinneer Thomas C. y Taylor James R. Investigación de mercados. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. 1993.
- KOTLER, Armstrong. "Mercadotecnia". Editorial. Prentice Hall, 6ta edición (2003). 402 p.
- MONTOYA H, Jonny Alberto, CONGOTE, Cesar Augusto, SANCHEZ G, Claudia Patricia. Plan de Empresa Creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de ropa interior femenina. Fundación Universitaria Ceipa Escuela de postgrados Sabaneta 2005. 174 p.
- PORRAS CÉLIS, Dennise Adriana, LEAL CARVAJAL, Luz Marina. Factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercializadora de ropa interior femenina en el municipio de Piedecuesta. Gestión Empresarial. Universidad Industrial de Santander. 2011. 91p.
- PINEDA, Macías. "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición. (1982).

- SAPAG CHAIN, Nassir, Reinaldo "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición (1988).
- Welsch, Glenn A. Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat S. A. para Prentice/Hall Internacional Inc.
- ANIF. Prendas de vestir, excepto calzado. Bogotá: Anif. 2002.
- Revista Dinero. Artículo "Ropa colombiana en Alemania". Edición digital No.204. Abril 28 de 2004.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Balance Tecnológico Cadena Productiva de Ropa Interior Femenina. En Bogotá y Cundinamarca. Bogotá, D.C., diciembre de 2005.
- www.dinero.com
- www.proexport.com.co

ANEXO 1.

Encuesta Gustos y Preferencias de las Mujeres de la localidad de Suba UPZ Niza

1. ¿Conoce usted un almacén en la UPZ Niza que le ofrezca exclusivamente productos de lencería?

A. Si

B. NO

Conocimiento de un sitio exclusivo

2. ¿Compra usted sus prendas de ropa interior en la UPZ Niza

A. Si

B. No

3. ¿En qué sitio o lugar adquiere sus prendas de lencería?.

A. Supermercado

B. Centro Comercial

C. Venta x Catálogo

D. Boutique

E. Internet

F. ¿Otro lugar?

Cuál _____

4. ¿le gustaría encontrar en UPZ Niza un sitio exclusivo para adquirir ropa interior femenina?.

A. Si

B. No

5. ¿En dónde le gustaría que estuviera ubicado el almacén?

A. Gusto por la Ubicación

B. Centro UPZ Niza

C. Otro.

6. ¿Compra usted su ropa interior de acuerdo a?

A. Motivo de Compra

B. Comodidad

C. Precio

D. Marca

7. Seleccione la(s) prenda(s) de lencería de su comodidad

A. Seda

B. Licra

C. Algodón

D. Otros

8. ¿Seleccione el rango de valor que acostumbra a pagar por sus prendas de lencería?.

A. Menos de \$ 20.000

B. Entre \$ 20.000 y \$ 40.000

C. Entre \$ 40.000 y \$ 60.000

D. \$ 60.000 o más

9. ¿Influye la marca de ropa interior en la decisión de compra?

A. Si

B. No

10. Seleccione la marca de ropa interior de su predilección:

F. LEONISA

G. BÉSAME

H. STEVENS

I. LAURA

J. Otros

11. ¿Por qué medios publicitarios conoce estos productos?.

A. Medios Publicitarios

B. Revistas

C. Televisión

D. Almacenes

E. Internet

12. Seleccione la frecuencia de compra de sus productos de lencería:

Brasieres.

A. Quincenal

B. Mensual

C. Trimestral

Pantys

A. Quincenal

B. Mensual

C. Trimestral

13. ¿Cuándo compra su ropa interior que cantidad adquiere por prenda?

Cantidad de compra de Brasier.

D. 1 unidad

E. 2 unidades

F. 3 unidades

Cantidad de panty para realizar compra

- D. 1 unidad
- E. 2 unidades
- F. 3.unidades

La mayor decisión por cantidad de compra tanto en brasier como en panty está dada en una unidad.

14.¿Le gustaría que la Boutique le ofrezca prendas que complementen la ropa interior?

- A. Si
- B.No

15 ¿Cuáles de estos productos le gustaría encontrar en la nueva Boutique?

- F. Vestidos de Baño
- G. Pijamas
- H. Fajas
- I. BABY DOLLS
- J. Multiusos

16.¿cuál es su color preferido en su ropa interior?.

- A. Blanco
- B. Negro
- C. Beige
- D. Rojo
- E. Otros

17. ¿Cuál es su Tallaje en sus prendas de vestir?

- F. 30
- G. 32

H. 34

I. 36

18. ¿Qué horario se le facilitaría a usted para hacer sus compras?

A. De 8am a 12pm y de 2 a 6pm

B. De 9 a 1pm Y 3 A 7 pm

C. 9 a 1 pm Y 3 A 8 pm

19. ¿Qué valor agregado busca en la prenda?

A. Comodidad

B. Calidad

C. Diseño

D. Realce

E. ¿Otro? Cuál_____

20. ¿En caso de existir un nuevo tipo de brasier en el mercado que beneficio esperarías recibir de este?.

F. Protección de la piel

G. Humectación

H. Hidratación

I. Fragancia

J. ¿Otro? Cuál_____

21. ¿Le gusta que la asesoren al momento de comprar?

A.SI

B. NO

ANEXO 2.

FICHA BIBLIOGRAFICA DE TRABAJO	
TIPO	Investigación Formativa
TITULO	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de ropa interior femenina en Bogotá
PROGRAMA	Especialización de Gerencia de Proyectos
MODALIDAD DEL PROGRAMA	Especialización
EDICIÓN	Bogotá D.C., Universidad EAN, 2012
AUTOR	Adriana Beatriz Moreno Vanegas
PALABRAS CLAVES	Mercado, Estrategias, Factibilidad, Financiera
DESCRIPCIÓN	El objeto del negocio es la compra de productos nacionales y la venta ropa interior femenina en la boutique colocada en la UPZ Niza. Inicialmente se comercializará un solo tipo de producto, pero en el largo plazo se espera diversificar artículos de acuerdo a las necesidades del consumidor. El negocio se iniciará con la compra y venta de brasieres y pantys, fajas para mujeres y el mercado de acceso será Niza.
FUENTES	Kinnear Thomas C. y Taylor James R. Investigación de mercados. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. 1993, KOTLER, Armstrong. "Mercadotecnia". Editorial. Prentice Hall, 6ta edición (2003). 402 p., MONTOYA H, Jonny Alberto, CONGOTE, Cesar Augusto, SANCHEZ G, Claudia Patricia. Plan de Empresa Creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de ropa interior femenina. Fundación Universitaria Ceipa Escuela de postgrados Sabaneta 2005. 174 p.
	Este trabajo contiene ocho capítulos. El primer capítulo se presenta los objetivos y la justificación. El segundo capítulo el Marco Teórico donde se describe la cadena de valor y presenta el estado de la cadena de ropa interior femenina en la región Bogotá-Cundinamarca. El tercer capítulo. Diagnóstico de la situación actual del sector de confecciones de ropa interior femenina y el cuarto capítulo se expone el comportamiento y tamaño de mercado en lencería o ropa interior femenina a nivel nacional y local. El quinto capítulo se realiza el estudio de mercado y se elabora el plan de mercadeo y ventas para la comercialización del producto en la UPZ de Niza localidad Suba Bogotá. El Sexto capítulo el estudio técnico, el séptimo se habla de la parte organizacional. El octavo capítulo se hace un estudio financiero del proyecto en esta parte se determina si es viable o no la implementación del mismo.
CONCLUSIONES	El Proyecto Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de ropa de lencería en la UPZ de Niza es altamente factible, con la cual se justifica la inversión.
PERIODO	2011-12

ACADEMICO	
-----------	--

Anexo 3

CARTA DE DERECHOS DE AUTOR:

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA EAN

Yo ___(Nombres y Apellidos)_____ mayor de edad, vecino de (ciudad y país)_____, identificado con cédula de ciudadanía N° _____ de _____ y código estudiantil número (para el caso de estudiantes), actuando en mi calidad de autor del ___(artículo, informe final de investigación, trabajo de grado, según el caso)_____ titulado _____ de conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la Universidad EAN, para:

- Utilizarlo como medio de consulta para la comunidad universitaria.
- Publicarlo en formato electrónico de la página Web de La Universidad EAN ode los ambientes virtuales por ésta utilizados.
- Publicarlo en formato impreso en la Revista de La Universidad EAN.

La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se me dé crédito al (artículo, informe final de investigación, trabajo de grado, según el caso). Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumo toda la responsabilidad. Para todos los efectos la Universidad EAN, actúa como un tercero de buena fe.

Firma

Nombres y Apellidos

Identificación

Código Estudiantil (en caso de estudiante)

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Adriana Beatriz Moreno Vanegas

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.342.991

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Adriana Beatriz Moreno Vanegas</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52342991</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Post Grados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización en Gerencia de Proyectos.</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Mayo 10 de 2012