



Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño y confección de ropa deportiva personalizada en el Departamento del Meta

Jorge Alejandro Herrera Romero

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS
Bogotá, Colombia
2020**

Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño y confección de ropa deportiva personalizada en el Departamento del Meta

Jorge Alejandro Herrera Romero

Director (a):

Dago Hernando Bedoya Ortiz

Modalidad:

Creación de Empresa

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS
Bogotá, Colombia
2020**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

Firma del director del Trabajo de Grado

Bogotá D.C., Noviembre de 2020.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico principalmente a Dios, quien me ha iluminado en cada paso de mi vida y me ha dado salud, amor y sabiduría para llegar a culminar este proyecto tan importante en mi crecimiento personal y profesional.

A mi familia por el apoyo incondicional y el amor que me han brindado en todo momento, ya que han sido el motor que me ha impulsado a cumplir grandes metas y sueños.

Alejandro Herrera

Resumen ejecutivo

El presente documento desarrolla el Plan de Negocio para la creación de una empresa de confección y comercialización de ropa deportiva en el departamento del Meta, algunos diferenciadores de este proyecto es que las prendas serán elaboradas con telas de la mejor calidad, y permitirá a los clientes realizar el diseño personalizado a través de la web, siendo este último el valor agregado que se les da a las prendas a ofertar, pues el cliente podrá elegir patrones de diseño, colores, tallaje, entre otras opciones de personalización.

El plan de negocio propuesto tiene cinco objetivos, orientados a identificar la viabilidad del mercado, estudiar los parámetros técnico-operativos de la futura empresa, implementar el modelo de arquitectura empresarial para la empresa, describir la construcción administrativa de la organización, y determinar la viabilidad financiera del plan de negocio.

El comportamiento en alza del mercado de las confecciones, especialmente el de ropa deportiva, gracias las campañas donde se promociona la realización de actividad física como parte del cuidado de la salud, permite ver que es un sector atractivo para invertir, y que además es un generador constante de dineros para el país, ya que Colombia tiene una amplia tradición textil de buena confección. Así mismo el mercado local es atrayente, tanto así que existen diferentes organizaciones que llegan al país a invertir directamente, mostrándose como una buena oportunidad de negocio.

La empresa para iniciar sus labores comerciales requerirá de \$1.371.662.450 como inversión inicial, la cual será financiada en su totalidad. Asu vez, una vez realizadas las proyecciones de ingresos, costos y gastos, y considerando una tasa de oportunidad (TIO) del sector del 25%, se pudo determinar que la empresa registrará una tasa interna de retorno (TIR) de 73.64% y un VPN de \$1.590.887.105 demostrando obtener altas utilidades con la creación y funcionamiento de la empresa JOALH en las condiciones planteadas.

Palabras claves: Plan de negocio, Confección, mercado, factibilidad, procedimientos, administración.

Abstract

This document develops the Business Plan for the creation of a sportswear manufacturing and marketing company in the department of Meta, some differentiators of this project are that the garments will be made with the best quality fabrics, and will allow clients make the personalized design through the web, the latter being the added value that is given to the garments to be offered, since the client can choose design patterns, colors, sizes, among other customization options.

The proposed business plan has five objectives, aimed at identifying the viability of the market, studying the technical-operational parameters of the future company, implementing the business architecture model for the company, describing the administrative construction of the organization, and determining the viability financial of the business plan.

The rising behavior of the clothing market, especially the clothing market, thanks to the campaigns promoting physical activity as part of health care, allows us to see that it is an attractive sector to invest in, and that it is also a generator constant money for the country, since Colombia has a long textile tradition of good clothing. Likewise, the local market is attractive, so much so that there are different organizations that come to the country to invest directly, showing themselves as a good business opportunity.

The company to start its commercial work will require \$ \$1.371.662.450 as an initial investment, which will be fully financed. In turn, once the projections of income, costs and expenses had been made, and considering an opportunity rate (TIO) of the sector of 25%, it was determined that the company will register an internal rate of return (IRR) of 73.64% and a NPV of \$ 1,590.887.105, proving to obtain high profits with the creation and operation of the company JOALH under the conditions set out.

keywords: Business plan, clothing, market, feasibility, procedures, administration.

Glosario

Alianza estratégica. Es la cooperación o colaboración entre empresas en la etapa precompetitiva o en la concurrencia, en aspectos de comercialización, producción, gestión o tecnología.

Amortización. Reducciones graduales de la deuda mediante pagos periódicos. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de la empresa.

Análisis financiero. Es la presentación en forma procesada de la información de los estados financieros de una empresa y que sirve para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones, concesión de crédito, etc.

Balance. Demostrativo contable de la situación económica y financiera de una empresa, en un momento determinado.

Capital de trabajo. La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia en el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación, y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el producto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos.

Competitividad. Capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competencia en calidad y precio, con sus bienes y servicios.

Crecimiento económico. Es el aumento porcentual del PIB de un año comparado con el año anterior.

Desarrollo sostenible. Esta expresión se introdujo en el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1987 (Informe Brundtland). Se trata entonces de concebir un desarrollo que satisfaga las necesidades de la generación actual sin comprometer las de las futuras, en dicho informe se recalca la necesidad de abordar simultáneamente los imperativos del desarrollo y los ambientales.

Efectividad. Relación entre los recursos sacrificados o aplicados y el impacto obtenido por el proyecto (programa, plan). La mayor efectividad se alcanza al hacer uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando desde luego, los impactos esperados de la inversión. Los conceptos de eficiencia y eficacia aquí están involucrados.

Estado de flujo de caja. Indica las entradas y salidas de dinero de una empresa.

Estudio de factibilidad. Es la etapa que sigue al "perfil del proyecto" en la cual se fija con mayor grado de precisión los diferentes aspectos y se determina rechazar, aplazar, ejecutar la idea de negocio.

Evaluación económica. Es la evaluación que se realiza para garantizar una asignación óptima de los recursos económicos disponibles, y el logro de los objetivos propuestos; teniendo en cuenta el costo de los insumos y la magnitud del impacto que produce en el medio económico donde se inserta. Es un indicador de eficiencia. En lugar de los precios de mercado se utilizan los "precios sombra" o "precios de cuenta".

Indicador. Hace referencia a un determinado signo o señal concreta que pone en evidencia la magnitud o intensidad de un problema. Sirva para observar y medir los cambios cualitativos (positivos o negativos) o cuantitativos (mayores o menores) que se presentan en el comportamiento de las variables en un determinado momento o entre períodos de tiempo.

Inversión. Es la aplicación de recursos económicos a una actividad determinada con el fin de obtener ganancias en un futuro. Es la parte del producto que se destina a reponer y ampliar el acervo de equipo, maquinaria e infraestructura física productiva.

Mercado. En otras épocas se consideraba el mercado como el sitio donde se encontraban compradores y vendedores. El concepto de mercado se ha ampliado notablemente debido al avance en las comunicaciones y los nuevos productos financieros, y corresponde a la relación establecida por las fuerzas de demanda y oferta.

Outsourcing. Es un término inglés que significa la capacidad que tienen las organizaciones de centrar sus políticas y recursos en sus objetivos primordiales y contratar con terceros servicios o actividades complementarias. Es una herramienta que permite a las empresas disminuir los costos y los riesgos que se generan en actividades que pueden ser contratadas por terceros, rebajando la carga laboral y mejorando los niveles de desempeño.

Plan de negocios. A medida que la comunidad de negocios evoluciona van apareciendo nuevas formas de manejar y comunicar las ideas empresariales. El "plan de negocios" es la herramienta utilizada y que no tienen otro objetivo que convencer a potenciales inversionistas de la oportunidad ya identificada y de las posibilidades de una nueva empresa.

Planeación estratégica. Consiste en organizar de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración debe ejecutar para conducir a la organización hacia un futuro estable. Queda claro que el fin de la planeación estratégica, es definir los objetivos a largo plazo de la

empresa y diseñar los mecanismos para lograrlos; por lo tanto se puede afirmar que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro, sino adoptar decisiones con impacto de futuro; tampoco trata de eliminar los riesgos, su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

Proceso. Conjunto de recursos, tiempo y productos que estructuran los componentes, y que mediante su gestión facilita la operación del proyecto y el alcance de los logros.

Productividad. Incremento de la cantidad de producción que se deriva del incremento de alguno o la totalidad de los insumos y se expresa en unidades físicas. Corresponde a la cantidad de producto por unidad de insumo. En ocasiones se habla del producto por trabajador o por hora trabajada, medida que se conoce como productividad laboral.

Punto de equilibrio. Nivel en el cual las ventas generan ingresos suficientes para cubrir los costos.

Tasa Interna de Retorno “TIR”. Es la tasa de interés a la cual el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos.

Valor Presente Neto “VPN”. Es el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos, calculado a una tasa de oportunidad seleccionada.

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	20
2.	Naturaleza del proyecto	23
2.1.	Origen o fuente de la idea de negocio	23
2.2.	Descripción de la idea de negocios	24
2.3.	Justificación y Antecedentes	25
2.4.	Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo	28
2.4.1.	Corto Plazo.....	28
2.4.2.	Mediano Plazo.....	28
2.4.3.	Largo Plazo.....	28
2.4.4.	Objetivos mercadológicos.....	28
2.4.5.	Objetivos financieros.....	28
2.4.6.	Objetivos de producción.....	29
2.5.	Estado Actual del Negocio	29
2.6.	Descripción del Producto	29
2.7.	Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa.....	30
2.8.	Potencial del Mercado en Cifras.....	30
2.9.	Ventajas Competitivas del Producto	32
2.10.	Resumen de las inversiones requeridas	33
2.11.	Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	34
2.12.	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	35
2.13.	Equipo de Trabajo	36
3	Análisis del sector	38
3.1.	Caracterización del sector.....	38
3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	39
3.2.1.	Análisis de la amenaza de nuevos entrantes.....	39

3.2.2. Análisis de Poder de los Proveedores.....	40
3.2.3. Amenaza de productos Sustitutos.....	41
3.2.4. Análisis de poder de Negociación de Compradores.....	42
3.2.5. Rivalidad entre los competidores	43
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas.	43
3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	44
4 Estudio piloto del mercado.....	46
4.1. Análisis y estudio de mercado.....	46
4.1.1. Tendencias del mercado.	46
4.1.2. Segmentación de mercado objetivo.....	46
4.1.3. Descripción de los consumidores.	47
4.1.4. Tamaño del mercado.	50
4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.	50
4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.....	52
4.1.7. Objetivos.....	52
4.1.8. Cálculo de la muestra.	53
4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.	53
4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores	54
4.2. Resultados.....	54
4.2.1. Resultados del análisis de la competencia.....	54
4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.	55
4.2.3. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.	61
4.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	61
5. Estrategia y plan de introducción de mercado.....	63
5.1. Objetivos mercadológicos	63

5.1.1. Objetivos mercadológicos.....	63
5.2. La estrategia de mercadeo	63
5.3. Estrategias de producto.....	64
5.4. Estrategias de distribución.....	65
5.4.1. Canal indirecto.....	65
5.5. Estrategias de precio.....	66
5.6. Estrategias de comunicación y promoción.	67
5.7. Estrategia de fuerza de ventas	68
5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	68
6. Aspectos Técnicos	70
6.1. Objetivos de producción.....	70
6.2. Ficha técnica del producto	70
6.3. Descripción del proceso	74
6.4. Necesidades y requerimientos	77
6.5. Características de la tecnología	78
6.6. Materias primas y suministros.....	82
6.7. Plan de Producción.....	82
6.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	82
6.9. Escalabilidad de operaciones.....	83
6.10. Capacidad de producción	83
6.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo	84
6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto.....	84
6.13. Procesos de investigación y desarrollo.....	85
6.14. Plan de compras.....	85

6.15. Costos de producción	86
6.16. Infraestructura.....	86
6.17. Mano de obra requerida.....	87
7. Aspectos organizacionales y legales	88
7.1. Análisis estratégico.....	88
7.2. Misión.....	88
7.3. Visión	88
7.4. Análisis DOFA	88
7.5. Estructura organizacional	89
7.5.1. Perfiles y funciones	90
7.5.2. Organigrama	92
7.6. Esquema de contratación y remuneración	93
7.7. Factores clave de la gestión del talento humano	93
7.8. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	93
7.9. Esquema de gobierno corporativo	94
7.10. Aspectos legales	95
7.11. Estructura jurídica y tipo de sociedad	95
7.12. Regímenes especiales	96
8. Aspectos financieros.....	97
8.1. Objetivos financieros.....	97
8.2. Política de manejo contable y financiero.....	97
8.3. Presupuestos económicos (simulación).....	98
8.4. Presupuesto de ventas.....	98
8.5. Presupuesto de costos de comercialización	99
8.6. Presupuesto de costos laborales.....	100

8.7. Presupuesto de costos administrativos	100
8.8. Presupuesto de inversión	101
8.9. Estados financieros (escenario probable)	105
8.10. Flujo de caja	106
8.11. Estado de resultados	106
8.12. Balance general	107
8.13. Indicadores financieros	108
8.14. Fuentes de financiación	109
8.15. Evaluación financiera	110
9. Enfoque hacia la sostenibilidad	111
9.1. Dimensión social	111
9.2. Dimensión ambiental	111
9.3. Dimensión económica	112
9.4. Dimensión de gobernanza	112
10. Conclusiones.....	114
Referencias	116

Lista de figuras

Figura 1. Logo y slogan de JOALH.....	30
Figura 2. Rango de Edades que practica deporte	31
Figura 3. Configurador de diseño para camisetas	33
Figura 4. Configurador de texto para prendas deportivas	33
Figura 5: Estructura de la Empresa.....	37
Figura 6. Cinco fuerzas de Porter.....	39
Figura 7. Mapa de distribución política del Departamento del Meta.....	47
Figura 8. Distribución porcentual de los encuestados de acuerdo con su Género	47
Figura 9. Distribución porcentual de los encuestados de acuerdo con su Edad.....	48
Figura 10. Distribución porcentual de los encuestados de acuerdo con su estrato socioeconómico	49
Figura 11. Frecuencia de práctica de deporte o actividad física	55
Figura 12. Talla de blusa o camisa que usa.....	56
Figura 13. Talla de pantalón que usa	56
Figura 14. Frecuencia de compra de ropa deportiva	57
Figura 15. Promedio de dinero que invierte en ropa deportiva.....	57
Figura 16. Principal factor de compra de ropa deportiva.....	58
Figura 17. Nivel de gusto de ropa deportiva con auto diseño virtual	58
Figura 18. Valor dispuesto a pagar por prenda auto diseñado virtualmente	59
Figura 19. Valor dispuesto a pagar por conjunto deportivo auto diseñado virtualmente	60
Figura 20. Descripción del proceso.....	75
Figura 21. Proceso de aprovisionamiento	75
Figura 22. Proceso de operación	76
Figura 23. Proceso de comercialización por asesores comerciales.....	76
Figura 24. Procesos con Factory ERP.....	79
Figura 25. Cosedora plana industrial marca Gemsy	80
Figura 26. Fileteadora industrial, marca Jontex	80
Figura 27. Cortadora de tela vertical.....	81
Figura 28. Maquina collarín.....	81
Figura 29. Distribución en planta.....	87

Figura 30. Análisis DOFA	89
Figura 31. Organigrama de la empresa	92
Figura 32. Esquema de gobierno corporativo JOALH S.A.S.	95
Figura 33. Punto de equilibrio.....	108

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución geográfica de la industria textil en Colombia.....	27
Tabla 2. Distribución por edades de la población del departamento del Meta.	31
Tabla 3. Inversión requerida.....	33
Tabla 4. Proyección de ventas para el primer año.....	34
Tabla 5. Proyección de ventas para los cinco años	35
Tabla 6. Indicadores de rentabilidad	35
Tabla 7. Recurso Humano	36
Tabla 8. Factores de origen interno que impactarán positiva o negativamente la empresa.	51
Tabla 9. Factores de origen externo que impactarán positiva o negativamente la empresa.....	51
Tabla 10. Características de la competencia local de JOALH S.A.S.....	55
Tabla 11. Proyección de ventas.....	61
Tabla 12. Lista de precios proyectada.....	67
Tabla 13. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	69
Tabla 14. Ficha técnica de productos	70
Tabla 15. Características de la tecnología.....	78
Tabla 16. Maquinaria requerida en JOALH S.A.S.....	80
Tabla 17. Capacidad de producción de JOALH.....	83
Tabla 18. Plan de compras de JOALH.....	85
Tabla 19. Costos proyectados de producción.....	86
Tabla 20. Mano de obra requerida	87
Tabla 21. Perfiles y funciones de los diferentes cargos	90
Tabla 22: Salarios De Asesores.....	94
Tabla 23. Precio de venta	98
Tabla 24. Productos a vender	99
Tabla 25. Presupuesto de ingresos	99
Tabla 26. Costos de comercialización proyectados.....	100
Tabla 27. Costos laborales proyectados	100
Tabla 28. Presupuesto de gastos de administración	101
Tabla 29: Relación de Gastos de Nomina.....	101
Tabla 30. Equipos de cómputo.....	102

Tabla 31. Muebles y equipo de oficina	102
Tabla 32. Maquinaria y equipo.....	103
Tabla 33. Gastos preoperativos	103
Tabla 34. Gastos de Marketing.....	103
Tabla 35. Gastos Fijos	104
Tabla 36. Gastos de Nomina	104
Tabla 37. Costo de Materia Prima.....	105
Tabla 38. Inversión Inicial Requerida	105
Tabla 39. Flujo de caja	106
Tabla 40. Estado de resultados	107
Tabla 41. Balance general proyectado	107
Tabla 42. Indicadores de liquidez.....	109
Tabla 43. Amortización del crédito.....	109
Tabla 44. Criterios de decisión.....	110

Lista de anexos

Anexo A. Cuestionario de encuesta	120
Anexo B: Simulador Financiero	123

1. Introducción

Actualmente la actividad física es considerado como un factor positivo para todas las personas, sin importar edad, género, credo o filiación política, ya sea por salud, entretenimiento o practicada de forma profesional; a ello hay que sumarle que el deporte posibilita la creación y socialización de vínculos con otras personas, gracias a compartir gustos similares, un ejemplo es el fútbol en donde la gran mayoría de colombianos conoce sobre este deporte y les permite socializar sobre temas relacionados (Manzano y Pescador, 2017). Esta misma situación se da, en menor escala con otros deportes, por lo que cada vez se hace mayor el mercado de implementos necesarios la práctica de estas actividades, lo que permite encajar en el círculo social del deporte al que quieren pertenecer.

Ante lo anterior se da la posibilidad de formular una propuesta de negocio que permita penetrar en dicho mercado con éxito, puesto que como lo estima Pazos (2012) existe una amplia demanda de ropa deportiva, atraída por la cultura del ejercicio; esto teniendo en cuenta que:

Debido a que la gente quiere hacer ejercicio y estar en forma, para para lo cual es necesario comprar ropa deportiva p. Otras personas la compran para apoyar a sus equipos o simplemente para divertirse jugando. Consecuentemente, el sector textil está en continuo crecimiento y seguirá estándolo los próximos años, especialmente por la concienciación de la importancia de hacer deporte que existe en el mundo. (Pazos, 2012; p. 23)

Al respecto Pazos (2012) afirma que por lo general este mercado tiene al éxito, lo cual se origina en variedad factores como:

...la toma de conciencia de la importancia de la salud y del fitness, la alta demanda de ropa de deporte cómoda, el crecimiento de la población, niveles más altos de ingresos e innovadores diseños y tecnologías de este tipo de ropa. Así, estos factores lideran indudablemente los beneficios de esta industria. (Pazos, 2012; p. 23)

En consideración el invertir en una empresa en este mercado debería ser rentable, no obstante, es preciso entrar con innovación, involucrando el componente tecnológico, haciéndolo protagonista, para asegurar el éxito empresarial, aunque hay que ser prudente en las inversiones, por ello es preciso en primera medida realizar un estudio que determine la factibilidad de poner en marcha la idea de negocio.

El presente documento se encuentra estructurado en doce capítulos, el primero hace una introducción sobre el estudio; el segundo presenta la naturaleza del proyecto, para ello se aborda el origen o fuente de la idea de negocio, la descripción de la idea de negocio, la justificación y

presentación de antecedentes, formulación de los objetivos empresariales (corto, mediano y largo plazo), identificación del estado actual del negocio, realización de la descripción de productos, planteamiento del nombre, tamaño y ubicación de la empresa, potencial del mercado en cifras, identificación de las ventajas competitivas del producto y resumen de las inversiones requeridas, entre otras cosas.

El tercer capítulo hace el análisis del sector, para ello se caracteriza el sector, analizan las fuerzas que impactan el negocio, se identifican oportunidades y amenazas, para llegar a la formulación de conclusiones sobre la viabilidad del sector.

El cuarto capítulo se realiza el estudio piloto del mercado, por ello se adelanta un análisis y estudio de mercado, en el cual, entre otras cosas, se presentan las tendencias del mercado, la segmentación de mercado objetivo, se describen los consumidores y calcula el tamaño del mercado; también presenta los resultados de la aplicación de la encuesta virtual, donde mide el comportamiento del consumidor, con lo cual calcula la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado, para luego elaborar la estrategia de generación de ingresos para el proyecto.

El quinto capítulo contiene la estrategia y plan de introducción en el mercado, para ello se plantean los objetivos mercadológicos, las estrategias de mercadeo, producto, distribución, precio, comunicación y promoción y fuerza de ventas, finalizando con el debido presupuesto.

Por su parte, el sexto capítulo contiene los aspectos técnicos de la futura empresa, en razón a ello este acápite contiene los objetivos producción, la ficha técnica del producto, la descripción del proceso, las necesidades y requerimientos, las características de la tecnología, el plan de producción, entre otros temas.

A su vez, el capítulo séptimo contiene los aspectos organizacionales y legales a considerar en la construcción de la empresa, para ello se presenta la plataforma estratégica de la empresa, se hace un análisis DOFA, se presentan los esquemas: organizacional, contratación y remuneración, incentivos y compensación del talento humano, así como de gobierno corporativo.

Entre tanto, el octavo capítulo aborda los aspectos financieros de la idea de negocio, en donde, previa definición de los objetivos financieros y política de manejo contable y financiero, se desarrollan los presupuestos (inversión, ingresos y costos) con los cuales se elaboran los estados financieros proyectados, los cuales permiten realizar la pertinente evaluación financiera.

El noveno capítulo presenta el enfoque hacia la sostenibilidad de la empresa, abordando el tema desde las cuatro dimensiones sostenibles (social, ambiental, económica y gobernanza).

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Villavicencio es la ciudad colombiana, que fue ordenada como capital del departamento del Meta, es considerada el centro comercial de mayor importancia de los Llanos Orientales. Se encuentra ubicada al noroccidente del departamento del Meta, en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, siendo una posición estratégica, lo que le ha permitido convertirse en el principal centro de acopio y abastecimiento de los municipios del Meta y de la Orinoquia colombiana (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2010).

Además, la capital del Meta es una ciudad con amplio ingreso de visitantes, derivado de su ubicación geográfica privilegiada, la cercanía a la capital del país y la infraestructura vial, a tal punto que para el 2014 la ocupación hotelera fue de 67.5% (Instituto de Turismo del Meta, 2014).

Sin embargo, actualmente existe una problemática por la carretera Villavicencio-Bogotá, pues en época de lluvia suelen presentarse deslizamientos de tierra en varios puntos de este eje vial, lo que ha incidido en el cierre, por varios días, de la vía, lo cual ha afectado la economía de los comerciantes de la región, y los inversionistas de regiones como el Valle del Cauca, Medellín y Santafé de Bogotá han dejado de invertir en el llano (Gutiérrez, 2015). A ello hay que sumarle el incremento de los costos de tiquetes aéreos, los cuales ya son los más caros de Colombia, en relación con el trayecto recorrido (Mora y Castañeda, 2016), lo que desestimula la ocurrencia de negocios que permitan ingresar productos terminados a la capital del Meta, además de generar altos costos de logística para la comercialización y distribución de ropa deportiva.

Según registros de la Cámara de Comercio de Villavicencio (2017), actualmente en el departamento del Meta no se encuentra registrada una fábrica de ropa deportiva, y los talleres y personas que confeccionan, están disponibles en el sector pero no cuentan con una logística de operación para llevar a cabo la demanda y la comercialización a nivel departamental, por tal motivo las pequeñas, medianas y grandes empresas de comercialización de ropa deportiva que existen actualmente en el departamento del Meta, buscan satisfacer la demanda con las fábricas de otras ciudades. Esto genera un alza en los precios de los productos debido a los costos de transporte (fletes), que hacen los comerciantes del departamento para obtener la mercancía. “Lo anterior teniendo en cuenta que el flete por las rutas alternativas tiene un sobre costo que va a tener que

asumir el consumidor” (El Tiempo, 2019; párr. 9). Adicional, el cierre y los daños que presenta la vía al llano generan afectaciones a las empresas, ocasionando pérdidas económicas por los escasos de los productos, y esto hace que muchas de ellas se vean obligadas a despedir a trabajadores aumentando el porcentaje de desempleados en el departamento.

Es por ello, que la idea del negocio surge de la necesidad de crear una propuesta de valor a los diferentes empresarios que comercializan las prendas deportivas, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe ninguna empresa en el departamento del Meta que pueda satisfacer la necesidad de diseño personalizado en la ropa deportiva, por medio de internet. Esto da una favorabilidad en la viabilidad del proyecto, ya se estima que existe un buen nicho del mercado de confección que se puede explotar, y que brinda una oportunidad para implementar nuestra propuesta de valor, relacionada con el diseño único e innovador en nuestras prendas, aunque ello fue necesario confirmarlo con un estudio de mercados. Por esta razón, y aprovechando situaciones como la baja producción de ropa deportiva en la región genera una ventaja competitiva.

En la actualidad la ropa deportiva vendida en Colombia es diseñada y confeccionada por las empresas especializadas, sin tener en cuenta la opinión del cliente para por lo menos elegir los colores que desee que sus prendas lleven, y mucho menos cuentan con una aplicación que permita elegir el diseño y los colores en línea, siendo esta una oportunidad de destacar en el mercado.

2.2. Descripción de la idea de negocios

El presente proyecto se fundamenta en el desarrollo de un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción de prendas deportivas para niños, y adultos, basada en el diseño y la personalización de las prendas por parte de los clientes, a través de la página web de la empresa, en donde podrán elegir el diseño, color, logotipos, entre otras características; lo cual servirá como diferenciación de las demás empresas que se identifiquen con la confección de la ropa deportiva.

La empresa brindara diferentes propuestas de valor a los clientes como la calidad y tecnología, en las prendas, con diseños únicos, innovadores que sean capaces de competir en el mercado actual, para ello las prendas serán elaboradas con telas de alta tecnología, entre ellas se cuenta con Clima Cool, siendo “una tecnología aplicada a algunos tejidos, normalmente técnicos, consistente en tejidos con microporos, los cuales permiten una óptima ventilación” (Soto, 2011; párr. 1). Estas telas

cuentan con tecnologías como protección solar, repelencia e impermeabilidad entre otras, haciendo que estas prendas sean de buena calidad y comodidad para los clientes.

Otra propuesta de valor es brindar a los clientes la satisfacción de contar con una empresa organizada y estructurada tecnológicamente gracias a la AE con la que contará la organización, y que servirá para darle mayor agilidad a los diferentes procesos que tiene la empresa.

Hoy en día los compradores buscan algo diferente a la hora de vestir, casi que se ha regresado a la producción artesanal donde ningún producto es igual, y por eso es especial (Gaviria, 2009). Es de ahí que la empresa adoptará el esquema de la personalización, donde el cliente puede escoger cómo quiere las prendas de vestir y con qué especificaciones.

2.3. Justificación y Antecedentes

En Colombia la industria textil y de la confección se ha mantenido como uno de los sectores de tradición y dinámicos aportando en gran medida al desarrollo económico del país; desde finales del siglo XIX y comienzos del XX la industria textil aporta fuente de empleo sostenible y desde su industrialización del sector con mayor relevancia (Gascó, 2007, citado en Moreno, 2016). En sus inicios se desarrolló con materias primas (hilazas) importadas, pero hacia finales de la década del cuarenta e inicios del cincuenta se desarrollaron cultivos tecnificados alcanzando la autosuficiencia al proporcionar insumos propios para la elaboración de prendas de vestir, a partir de esto la industria algodonera llegó a su gran auge y solo hasta la década de los setenta y ochenta se vincularon en el sector textil colombiano materiales sintéticos en la fabricación de prendas de vestir (Acero, 2009-2011).

En los últimos años el deporte ha estado encaminado por valores materiales y económicos por lo que la indumentaria deportiva tuvo que sufrir cambios radicales en cuanto a innovación en su diseño y comercialización, a tal punto que ofrece comodidad extrema, que el usuario apenas pueda sentirla, además de protección parcial o total a factores externos como el calor, la lluvia, o el frío (Moreno, 2016).

Son muchos los cambios que ha atravesado la vestimenta deportiva a través de los años. Desde principios del siglo XX hasta hoy se ha visto los más notables. Dejó atrás la función práctica de cubrir a los atletas y pasó a ser una indumentaria que contribuye con su rendimiento.

“Caballeros y mujeres se han visto beneficiados con las novedades durante el último siglo. Si se echa un vistazo a los Juegos Olímpicos será sencillo reconocer cómo ha cambiado la ropa de los atletas. En especial cómo ha evolucionado la ropa deportiva femenina.” (Caneda, 2014)

La participación deportiva global se encuentra en un gran auge, lo que presenta grandes oportunidades de negocio con el aumento del ejercicio para generar estrategias de marketing. La tendencia de este evento ha venido en un gran crecimiento exponencial a través de los últimos años. Pero ¿por qué es tan importante para las personas utilizar la vestimenta adecuada a la hora de hacer actividades físicas?

Desde tiempos remotos fue importante para el ser humano cubrir su cuerpo para protegerse de los diversos factores que pueden perjudicar su salud, especialmente del frío, pero a través del tiempo la vestimenta se ha encargado de definir a las personas, diferentes aspectos de la personalidad pueden estar determinados por el tipo de ropa que se viste, la ropa es parte de todos y puede definir aspectos sociales y económicos.

“La indumentaria deportiva puede ser considerada como un conjunto de símbolos que articulan diálogos y transmiten diversos mensajes, los cuales son entendidos (en este caso) por quienes se encuentran inmersos en el modo de vida del particular grupo concerniente al mundo deportivo” (Clifford Geertz, 2005). Entendido lo anterior esta indumentaria permite dar una respuesta de innovación que permite y facilita un óptimo desempeño deportivo sujeto a las reglas de cada deporte y diferentes restricciones morales de las diversas épocas.

En los últimos años el deporte ha estado encaminado por valores materiales y económicos por lo que la indumentaria deportiva tuvo que sufrir cambios radicales en cuanto a innovación en su diseño y comercialización, a tal punto que ofrece comodidad extrema, que el usuario apenas pueda sentirla, además de protección parcial o total a factores externos como el calor, la lluvia, el frío o la nieve.

En Colombia la confección de ropa deportiva se ha desarrollado por tradición en Medellín, las empresas se caracterizan por su antigüedad y surgieron como empresas familiares a muy baja escala de producción que poco a poco fueron conformando conglomerados industriales para el ramo textil en el país. Para el caso de Bogotá se caracteriza por ser una industria reciente y familiar con crecimiento a gran escala para el país (Acero, 2009-2011).

El sector textil en Colombia produce cada año aproximadamente 800 millones de metros cuadrados de tejidos de algodón, poliéster, nylon, viscosa, y lana, así como también tejidos de sarga, de satín, de popelina, y de mezclas de poliéster. Siendo Medellín el corazón de la industria textil colombiana, en donde se produce cerca del 50% del total de los productos textiles, fibras y confecciones. Por otra parte, la ciudad de Bogotá cuenta con el 35% de la producción; y el resto de la producción se realiza en otras ciudades del país.

En la tabla 1, se muestra el porcentaje de la distribución por sectores de esta industria: de acuerdo con la Asociación Colombiana de Productores Textiles (Ascoltex, 2012)

Tabla 1. Distribución geográfica de la industria textil en Colombia

Departamento	% de participación	Metros de Fabricación
Antioquia	48%	384.000.000
Bogotá D.C	35%	280.000.000
valle	9%	72.000.000
Atlántico	3,50%	28.000.000
Risaralda	3%	24.000.000
Resto del País	1,5%	12.000.000
TOTAL	100%	800.000.000

Fuente: Ascoltex, 2012.

Como se puede observar Medellín y Bogotá representan el 83% de la industria textil en el país siendo ambas industrias de gran importancia y relevantes, aunque su estructura y características sean diferentes (Vega et. al, 2012).

Según la Cámara de Comercio de Villavicencio, en el departamento del Meta existen fábricas de en otros sectores, pero no está presente en el sector textil, moda y confección de ropa deportiva. Pese a la gran cantidad de microempresas y talleres de producción informales que se dedican a la confección de ropa, todavía no hay iniciativas empresariales para crear o conformar una fábrica que tenga la capacidad de producir para las MIPYMES y las Grandes empresas del sector comercial de la ropa deportiva en el departamento (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2017).

La empresa contará con una AE (Arquitectura Empresarial) que ayudará a la organización a gestionar procesos de negocio, que servirá para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a mediano plazo.

Actualmente las empresas son más complejas y requieren procesos de negocio flexibles que sean soportados efectivamente en toda la empresa por sistemas de tecnologías de la información (TI). La implantación de una arquitectura empresarial parte del establecimiento de un conjunto de directrices arquitectónicas que permitan asegurar un desarrollo armónico entre los modelos y necesidades de la empresa, con los procesos de negocio y las tecnologías de información (Arango, Londoño y Zapata, 2010).

Las empresas tienen que manejar la complejidad de su información y la tecnología, y deben mantener activos los sistemas y el ambiente computacional que vienen operando desde años atrás, pero también, con la necesidad de afrontar los retos que día a día le impone el negocio para apoyar su operación. Con la aparición de nuevas formas organizativas que están surgiendo en las empresas,

entender la naturaleza y composición de las operaciones empresariales que atraviesan los límites de la organización se convierte en un elemento fundamental para iniciar y mantener las relaciones de negocio. También se hace patente la necesidad de hacer un modelado de procesos de negocio para representar y entender las operaciones de la empresa.

2.4. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo

2.4.1. Corto Plazo.

El objetivo a corto plazo es cumplir con la satisfacción de los clientes, con el fin de posicionar la empresa y ser reconocidos en el departamento del Meta como una de las mejores fábricas de confección de ropa deportiva, brindando una propuesta diferente e innovadora para los clientes.

2.4.2. Mediano Plazo.

Lograr una mejor infraestructura organizacional con sede administrativa, con el fin de hacer una expansión a las diferentes ciudades del país conservando siempre el aspecto innovador y calidad en las prendas, logrando el reconocimiento a nivel nacional.

2.4.3. Largo Plazo.

Lograr la exportación de los productos a otros países del continente americano.

2.4.4. Objetivos mercadológicos.

- Buscar primordialmente que la marca JOALH se identifique en el mercado textil, teniendo en cuenta factores como sociedad y medio ambiente.
- Generar el liderazgo de la marca con buena recordación en los clientes.
- En corto plazo se enfoca la compañía en competir en el mercado de empresas de confección de ropa deportiva en Villavicencio con el fin de potencializar la participación de mercado.
- Ya tendiendo identificado el producto con mayor crecimiento, se pretende en mediano plazo generar mayores ingresos con más innovación y siendo una compañía responsablemente amigable.

2.4.5 Objetivos financieros.

- Lograr el retorno de la inversión inicial a partir del tercer año de operación de la empresa

- Implementar una política de control de los gastos generados por la operación de la tienda y el uso racional de los mismos para la toma de decisiones oportunas.
- Financiación del 100% de la inversión inicial a través de líneas de fomento como Bancóldex y Cooperativas, con tarifas preferenciales

2.4.6 Objetivos de producción

El objetivo de producción es confeccionar prendas de ropa deportiva de buena calidad, que logre satisfacer las necesidades de los clientes y la demanda del mercado actual, con personalización virtual de las prendas. Es importante resaltar que la producción de Spor está enfocada especialmente a la venta al por mayor, en escuelas deportivas, gimnasios, y almacenes de comercialización detallada a nivel Municipal, Departamental y Nacional.

2.5. Estado Actual del Negocio

JOALH S.A.S., como futura empresa, se está preparando para confeccionar y comercializar ropa deportiva en la ciudad de Villavicencio, y debido a los problemas de comercialización que sean presentados para la adquisición de la mercancía, se determina realizar un plan de negocio para iniciar con la confección de la ropa deportiva que cumpla con las necesidades y requerimientos de los diferentes clientes.

En sí esta es una idea en proceso del autor del presente estudio, quien aspira en un futuro cercano contar con el apalancamiento financiero para poder iniciar la empresa, sin descartar la posibilidad de fortalecer la empresa con adopción de inversores por acciones, por ello se constituirá como una empresa de Sociedad por Acciones Simplificadas.

Con el presente plan de negocio se espera determinar la viabilidad para la puesta en marcha analizando los diferentes sectores económicos y operativos que darán soporte para la ejecución del proyecto.

2.6. Descripción del Producto

JOALH S.A.S. será una empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa deportiva que iniciará como base en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta. La empresa confeccionará las prendas con telas de la mejor calidad con diseños únicos, innovadores que sean capaces de competir en el mercado actual, las prendas serán elaboradas con telas de alta tecnología, entre ellas se encuentran disponibles en el mercado Clima Cool y DryFit, tecnología que se basa en la elaboración de tejidos con microporos, permitiendo una mayor ventilación, lo que es ideal para

quienes realizan actividad física (Soto, 2011.). Además, se diferenciará de las demás porque les dará la posibilidad a los clientes a que, en base a determinados diseños, puedan configurar sus prendas en línea, para luego realizar su pago por medio electrónico y de esta forma adquirir prendas personalizadas, desde la comodidad de sus casas, negocios o cualquier lugar.

2.7. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa

JOALH es un nombre acrónimo compuesto por las iniciales del autor.

Figura 1. Logo y slogan de JOALH.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el artículo 2 de la Ley 905 de agosto 2 de 2004 (Congreso de la República, 2004). El tamaño del proyecto corresponde a una Empresa pequeña, pues su planta de personal no supera los 51 trabajadores y los activos totales no exceden el monto de 5000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

La empresa iniciará sus actividades productivas y administrativas en un local de 252 M² ubicado en la calle 36 # 12-111 de la ciudad de Villavicencio-Meta.

2.8. Potencial del Mercado en Cifras

Según un estudio realizado por Euromotor (2020)

en 2019 en Colombia, al cierre del año, las ventas nacionales por concepto de ropa deportiva superaron los 350.000 millones de pesos (unos 120 millones de dólares) y se espera que para 2020 la cifra ascienda a 450.000 millones de pesos (unos 155 millones de dólares), es decir un incremento del 28,5 % en 2 años.

La ropa deportiva encabeza el crecimiento del comercio textil local en Colombia. Según cifras del Gobierno, las ventas del sector han crecido un 11% en lo que va del año. El incremento de las

actividades deportivas de los colombianos, sumado a la tendencia de moda urbana y Street han impulsado las ventas (González, 2019).

Si bien es cierto, en los párrafos anteriores, se describe el comportamiento del sector deportivo a nivel nacional, en cuanto al entorno local de la ciudad de Villavicencio, se presenta dificultad para establecer los índices, por cuanto no se cuenta con datos específicos en las entidades del sector comercial (FENALCO, Cámara de Comercio de Villavicencio), ni en la Alcaldía de Villavicencio.

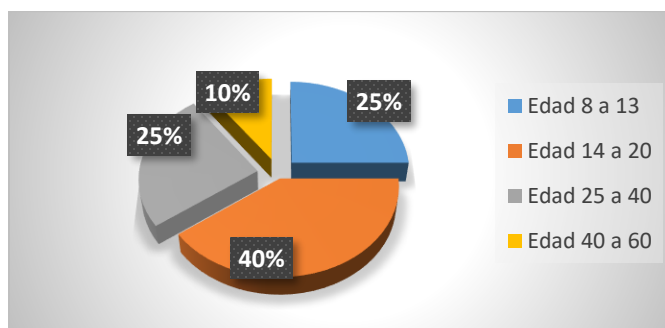
Tabla 2. Distribución por edades de la población del departamento del Meta.

EDAD	TOTAL	HOMBRE	MUJER
0 a 5	113.517	58.056	55.461
6 a 9	74.286	37.980	36.306
10 a 12	55.137	28.138	26.999
13 a 17	88.840	45.227	43.613
18 a 28	190.925	95.752	95.173
29 a 40	170.080	83.889	86.191
41 a 60	201.926	98.756	103.170
61 a 80 mas	84.999	41.638	43.361
TOTAL	979.710	489.436	490.274

Fuente: Gobernación del Meta, 2018.

A su vez, de acuerdo con las cifras proyectadas por la Gobernación del Meta, el departamento cuenta con 29 municipios y con 979710 habitantes, estas cifras se reflejan en la tabla 2, con el rango de edades.

Figura 2. Rango de Edades que practica deporte



Fuente: Elaboración propia basado en INDER (2019).

De acuerdo a estas cifras y estudios realizados por Instituto de Recreación y Deporte (INDER), la población cuenta con una comunidad de deportistas que se consolida por adolescentes con edades entre 8 a 13 años, donde predominan quienes tienen 10 años, siendo el 25%, seguido de quienes tienen 14 a 20 años con un porcentaje de 40%, los jóvenes con 25 a 40 años de edad también tienen una participación importante en la tabla con un 25% las personas con edades entre 40 a 60 años no son un grupo muy representativo dentro de la comunidad deportista, pues son muy pocos los habitantes con estos años que practican alguna actividad física.

Sin embargo, es de aclarar que la capital del Departamento por su ubicación geográfica es considerada de gran atractivo, no sólo turístico, sino también para la realización de inversiones, sumado a esto, presenta un creciente desarrollo en la infraestructura deportiva y que es explotable comercialmente. Además, la ausencia de fábricas de ropa deportiva en la región brinda la oportunidad el mercado para llegar 100% de los comerciantes y empresas en los diferentes municipios del departamento mediante las cuales se puede intuir el surgimiento de nuevas necesidades, que esperan identificarse como parte del proceso de estructuración a la hora de adelantar el presente proyecto.

2.9. Ventajas Competitivas del Producto

La ventaja competitiva del producto será la personalización de las prendas por parte de los clientes a través de nuestra página web, la cual contara con una aplicación que permitirá a nuestros clientes elegir el diseño, color, logotipos, etc., tal y como se aprecia en las figuras 3 y 4. Además contara con la herramienta de Chatbots, que permite mantener una conversación con los clientes a través de respuestas automáticas en modo de texto.

Esta ventaja servirá como diferenciación de las demás empresas, manteniendo un estándar de calidad en nuestra materia prima y especialmente en las telas, las cuales son elaboradas en materiales con microfibra sintética que permite transportar la humedad a la superficie de la prenda.

Esta ventaja competitiva, deberá ser reforzada con instrumentos que permitan fidelizar a nuestros clientes a través de la comunicación, confianza, experiencia, y diferenciación de nuestros productos. Es por ello por lo que nuestra plataforma web será un intuitivo, atractivo y fácil de usar por nuestros clientes. Además, la página permitirá realizar pagos, y generar cotizaciones de nuestros productos, facilitando con ello una experiencia de compra adecuada.

Figura 3. Configurador de diseño para camisetetas



Fuente: Owayo, 2015

Figura 4. Configurador de texto para prendas deportivas



Fuente: Owayo, 2015.

2.10. Resumen de las inversiones requeridas

Para dar inicio al desarrollo del objeto social de la empresa, es necesario realizar las siguientes inversiones teniendo en cuenta el mercado inicial del proyecto, y que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Inversión requerida

Grupo	Monto
Maquinaria y Equipos	\$ 23.830.000
Muebles y Enseres	\$ 35.650.000
Equipos Tecnológicos	\$ 80.343.000
Puesta en Marcha	\$ 10.000.000
Marketing Mix	\$ 8.400.000
Gastos fijos	\$ 11.820.000
Materia Prima	\$ 1.118.880.000
Nomina	\$ 82.739.450
TOTAL	\$ 1.371.662.451

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se relaciona la inversión inicial del negocio, requiriendo de \$ 149.823.000 en activos fijos y \$ 1.221.839.450 en capital de trabajo el cual está proyectado para a 3 meses siendo la materia prima el mayor rubro de la inversión., para un total de \$ 1.371.662.451

2.11. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Se ha realizado una proyección de ventas para los próximos 5 años, teniendo en cuenta varios factores como: la capacidad de producción, el tamaño de la empresa, y estratos sociales. Con base a ello, se establece como base del mercado el 18% de los habitantes del departamento del Meta, con un crecimiento porcentual anual en ventas del 17%, considerando que la práctica del deporte es una actividad que aumenta día tras día.

Para la estimación del precio de venta se tuvo en cuenta el costo unitario de cada producto, con un margen de contribución del 35%, con el fin de cubrir los gastos fijos, más la ganancia deseada.

En la tabla 4 se presenta la proyección de ventas para el primer año de operaciones de la empresa.

Tabla 4. Proyección de ventas para el primer año

Producto	Cantidades	Costo Unitario	Precio Venta	Costos totales	Ingreso Total
Camiseta Caballero	17280	\$ 23.000	\$ 31.050	\$ 397.440.000	\$ 536.544.000
Camiseta Niño	17280	\$ 21.000	\$ 28.350	\$ 362.880.000	\$ 489.888.000
Pantalóneta Caballero	17280	\$ 21.000	\$ 28.350	\$ 362.880.000	\$ 489.888.000
Pantalóneta Niña	17280	\$ 19.000	\$ 25.650	\$ 328.320.000	\$ 443.232.000
Camiseta Dama	17280	\$ 23.000	\$ 31.050	\$ 397.440.000	\$ 536.544.000

Pantaloneta Dama	17280	\$ 21.000	\$ 28.350	\$ 362.880.000	\$ 489.888.000
Camiseta Niña	17280	\$ 21.000	\$ 28.350	\$ 362.880.000	\$ 489.888.000
Pantaloneta Niña	17280	\$ 19.000	\$ 25.650	\$ 328.320.000	\$ 443.232.000
Sudadera Unisex Adulto	17280	\$ 48.000	\$ 64.800	\$ 829.440.000	\$ 1.119.744.000
Sudadera Unisex Niñ@	17280	\$ 43.000	\$ 58.050	\$ 743.040.000	\$ 1.003.104.000
Total	172800		\$ 349.650,00	\$ 4.475.520.000,00	\$ 6.041.952.000

Fuente: Elaboración propia.

Es de anotar que la proyección de ventas y costos, que se aprecia en la tabla 5, se aumenta teniendo en cuenta el crecimiento porcentual en ventas del 17%, más la regresión lineal del IPC promedio del 3.4% como factor de crecimiento en los ingresos y en los costos.

Tabla 5. Proyección de ventas para los cinco años

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ANUALES	\$ 6.041.952.000	\$ 7.309.432.691	\$ 8.842.805.480	\$ 10.697.849.214	\$ 12.942.044.022
COSTOS ANUALES	\$ 4.475.520.000	\$ 5.479.849.066	\$ 6.770.463.118	\$ 8.372.964.033	\$ 10.158.833.531
MARGEN OPERATIVO	\$ 1.566.432.000	\$ 1.829.583.625	\$ 2.072.342.363	\$ 2.324.885.181	\$ 2.783.210.491

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relacionan los indicadores más influyentes de rentabilidad de la empresa.

Tabla 6. Indicadores de rentabilidad

TASA OPORTUNIDAD:	25%
TIR	73.64%
VPN	\$\$ 1.590.887.105
PERIODO DE RECUPERACION	2.3Años

Fuente: Elaboración propia.

2.12. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

En éste apartado, se detalla la viabilidad financiera del presente plan de negocio determinando todos los recursos necesarios para su puesta en marcha; seguidamente, se calculan los ingresos proyectados partiendo del precio de venta, gastos y costos de operación aplicados a los diferentes indicadores macroeconómicos del sector y del país, con éstos elementos, se concluye la favorabilidad de la inversión en pro del beneficio económico del (los) inversionista (s) en un horizonte de tiempo contenida en el retorno de su recursos inicialmente invertidos. Éstos últimos se vuelven atractivos mediante el cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) que es de 73.64%, la cual es superior a la Tasa de Oportunidad (25%).

El plan de negocios de JOALH requiere de una inversión preoperativo de \$ 1.371.662.451 Pesos colombianos que comprenden las inversiones iniciales, más los gastos y costos operativos y un presupuesto de funcionamiento para los primeros tres meses de puesta en marcha.

Para tal efecto, el inversionista obtendrá una Tasa Interna de Retorno sobre su capital del 73.64% E.A. en un período de 2.3 años, que, comparado con la rentabilidad mínima esperada para proyectos de emprendimiento, supera en 48 puntos básicos tal expectativa.

A precios corrientes el VPN es de \$1,590.887.105 demostrando obtener altas utilidades con la creación y funcionamiento de la empresa JOALH en las condiciones planteadas.

Es por ello, que el proyecto se considera viable debido a que se ha identificado que es un mercado que no se ha desarrollado completamente en el departamento del Meta, de igual forma, han sido muy pocos los lugares en el departamento que han querido confeccionar y comercializar la ropa deportiva teniendo en cuenta las cualidades y características de los consumidores, siendo una oportunidad para la empresa.

2.13. Equipo de Trabajo

Al iniciar el proyecto se dispondrá de un equipo base de trabajo en la empresa conformado por 15 personas en donde se distribuirán las diferentes labores y que se relaciona en la siguiente tabla

Tabla 7. Recurso Humano

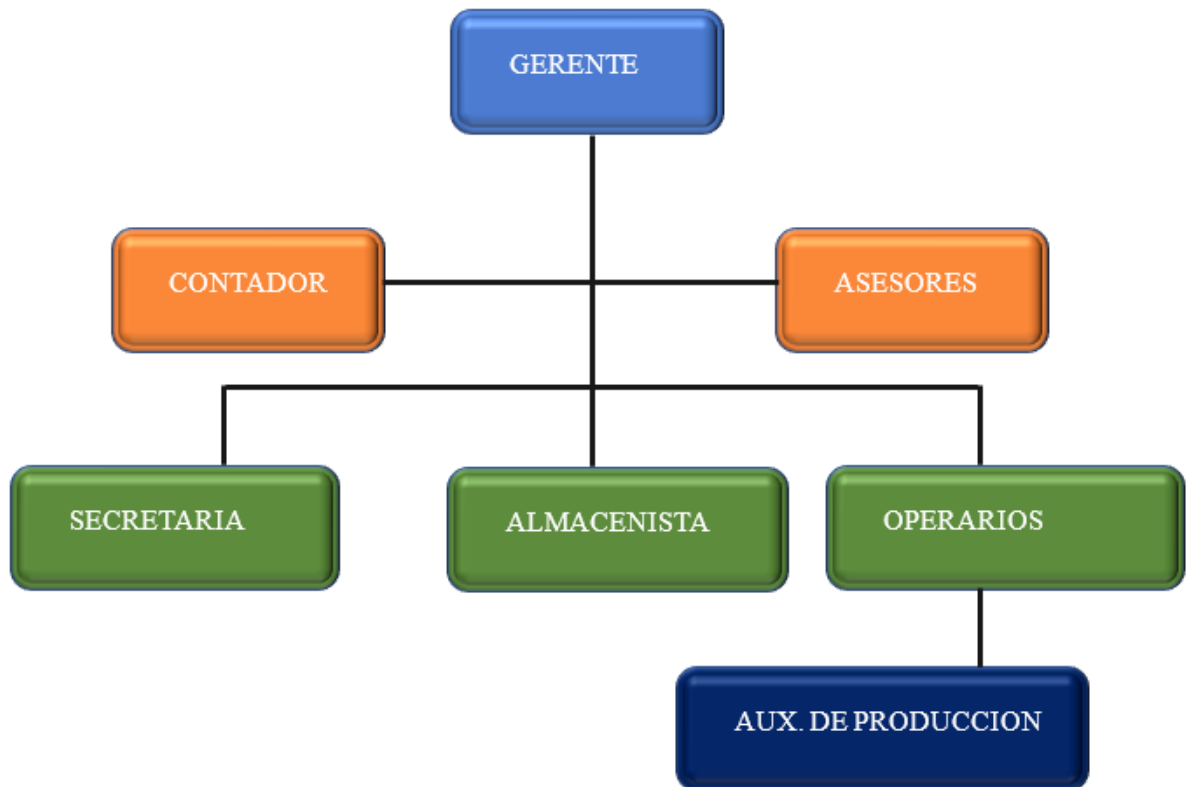
PERSONAS	CARGO	FUNCIÓN
01	Gerente General	Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige. En otras palabras, se debe crear el mapa por el cual se desea que la empresa siga
01	Secretaria	Está encargada de brindar un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir; además cuentan con sus respectivos folders, computadoras y todos los demás materiales de oficina, así como de contribuir al proceso contable.
01	Almacenista	Estará encargado del punto de venta, para atender a los clientes que deseen comprar en la fábrica. Realizara rotación de mercancía en las vitrinas y estantes.
03	Asesor comercial	Serán los encargados de visitar los diferentes clientes de la empresa para concretar las ventas de la ropa deportiva, o realizar las ventas del punto.

01	Contador	Llevar a cabo la contabilidad de la empresa, con la finalidad de producir informes para la gerencia y que sirven para la toma de decisiones
02	Auxiliar de producción	Responsable del acabado del producto final, así como de mantener las instalaciones de la empresa en total orden y limpieza, con los implementos necesarios para ejecutar bien su trabajo.
06	Operaria	Serán las personas encargadas de confeccionar las prendas deportivas

Fuente: Elaboración propia.

El personal de JOALH se organizará como se ve en la figura 5.

Figura 5: Estructura de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

3 Análisis del sector

El objetivo del proyecto está relacionado con la confección de ropa deportiva, y pertenece al sector textil. El sector textil es un sector secundario, cuyo objetivo es transformar las materias primas o productos semielaborados en productos terminados listos para su venta. El sector industrial es considerado el motor del desarrollo económico de un país. Las razones de esto son varias: elevada productividad, alto ritmo de crédito y la capacidad para amaestrar a otros sectores.

3.1. Caracterización del sector

El mercado mundial de textiles y confecciones es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se difunden con rapidez y su uso tiene a generalizarse, de manera que el desafío para las industrias es diferenciar sus productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, que incluso sobrepasan las fronteras nacionales (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

La industria del textil es uno de los sectores de la economía colombiana que más genera dinero, el sector en el año 2017 representó el 6% del PIB industrial, a su vez la industria manufacturera representó el 12,3% del PIB nacional, además la confección proporciona cerca del 70% del empleo de la cadena (Precolombina, 2018), siendo el mercado de las confecciones cada día más atractivo para la sociedad y se convierte en una oportunidad de negocio. Estar a la vanguardia que exige el cliente en cuanto a diseños y calidad de los productos, se convierte en el principal reto para las empresas de confección de ropa.

La cadena de suministros está relativamente desarrollada y su grado de integración le permite abordar de manera conjunta varios procesos (el llamado paquete completo, que incluye desde el hilado, los tejidos y los propios de la confección como el diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado) lo cual ha permitido importantes alianzas entre la industria nacional y reconocidas marcas internacionales de confecciones (Echeverry, 2009).

Es por ello, que la evolución de la industria deportiva ha revolucionado el sector textil-deportivo, las demandas y prioridades de los deportistas han generado valor agregado. La gran apuesta para las marcas y diseñadores está en continuar con la innovación y calidad de tejidos funcionales que fortalezcan el desempeño.

En la actualidad, el avance en tecnología para el deporte está centrado en la optimización del rendimiento; tendencias como el uso de prendas que incluyen nanotecnología, e impactan de manera positiva en el mercado al ser utilizadas para brindar funcionalidad a los textiles.

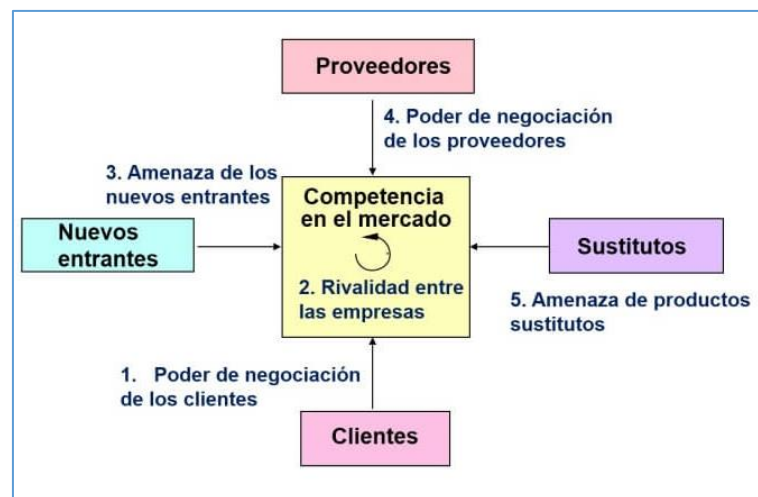
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Para realizar el análisis de las fuerzas que impactan el negocio, se utiliza la metodología de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo postula que existen cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de los proveedores. Esas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Según Porter M. (1997) si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Figura 6. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Riquelme (2015)

3.2.1. Análisis de la amenaza de nuevos entrantes.

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada

por las barreras de entrada. “Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas” (Quiminet, 2012). La llegada de nuevas empresas suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, políticas gubernamentales, etc. (Diario, 2014).

Analizando el sector de la confección textil de ropa deportiva, se puede evidenciar que las barreras de entrada son bajas, con lo que la amenaza de nuevos competidores aumenta. Esto se debe a una serie de aspectos que se explican a continuación.

En cuanto a la diferenciación del producto, las empresas ya establecidas poseen identificación de marca y lealtad por parte de los clientes, lo cual dificulta el posicionamiento de las nuevas empresas. Sin embargo, puede observarse que los locales competidores ubicados en el departamento del Meta son relativamente nuevos con lo que estos factores aún no se han consolidado. Diferente es el caso de algunas tiendas del centro de la ciudad que cuentan con una larga trayectoria en el rubro.

Lealtad de los consumidores. Algunos productos plenamente afianzados en la mente del consumidor difícilmente podrán ser desplazados. Se requerirá una inversión muy grande para poderlo lograr.

Por último, no existen barreras ligadas a políticas gubernamentales que impidan el ingreso al comercio de indumentaria. En lo que se refiere a la reacción esperada por parte de los competidores actuales, se deberá tener en cuenta que un nuevo negocio podría esperar acciones del tipo de descuentos de precios y promociones que le genere dificultades para afianzarse en el sector.

3.2.2. Análisis de Poder de los Proveedores.

Los proveedores son organismos dedicados a dotar a la organización de aquellos elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Según Porter M. (1997) pueden ejercer poder de negociación sobre las organizaciones que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. “La industria textil, de hecho, se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución.” (Diario, 2014)

Considerando las variables que determinan el poder de negociación de los proveedores en el sector analizado, se pueden identificar algunas que aumentan dicho poder y otras que lo disminuyen. Entre las que propician su incremento se encuentran las siguientes:

- Que opere en un mercado de monopolio: Esto significa que sería el único proveedor del factor que requiere la empresa, lo que le da la ventaja de vender un insumo con la calidad y precio establecido por el proveedor. Esto es debido a que la situación de competencia en el mercado es totalmente nula (Quiroga, s.f).

- Los productos suministrados por los proveedores de Lafayette, y Digaltex S.A, son indispensables para la existencia del negocio, sin telas, hilos, etc., no habría confecciones de prendas y el negocio perdería valor económico.

- La empresa proyectada probablemente no sea un cliente importante para los proveedores ya que será un local nuevo, y esto la pondrá en desventaja a la hora de negociar.

- Los proveedores no tienen competencia significativa de productos sustitutos. Los factores que contribuyen a disminuir el poder de negociación de los proveedores son los siguientes:

- Existe una gran cantidad de proveedores de indumentaria en todo el país e incluso en el exterior, con lo que su poder para ejercer influencia en los precios y condiciones de venta de los productos se ve disminuido.

- Los productos ofrecidos por los proveedores no implican costos de cambio para los locales comerciales y tampoco existe una diferenciación significativa entre los mismos que los haga indispensables.

3.2.3. Amenaza de productos Sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que los del sector analizado. “Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.” (Aredith Alemán, 2015)

En el sector comercial de la ropa deportiva en el que se desenvolverá la empresa, y de acuerdo con los registros de la cámara de comercio de Villavicencio, (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2017), existen talleres de confecciones que elaboran prendas deportivas como camisetas, y pantalonetas, utilizando máquinas de coser industriales pero que no representan una amenaza para la empresa, ya que

estos talleres no cuentan con la infraestructura ni la capacidad para producir la demanda que requiere los comerciantes del departamento del Meta.

Sin embargo, existen empresas nacionales que ofrecen los mismos servicios que la empresa proyectada, pero los comerciantes tienen que pagar el costo de transporte para la llegada de la mercancía al punto de venta donde se encuentren. Este factor disminuye la amenaza de productos sustitutos en el departamento del Meta.

3.2.4. Análisis de poder de Negociación de Compradores.

El poder de negociación de los compradores una de las 5 fuerzas competitivas que describe Porter (2015) en uno de sus famosos modelos es la capacidad de los clientes para imponer precios y condiciones de venta. “Esta fuerza puede ser ejercida por los clientes en forma directa, pidiendo descuentos o exigiendo formas de entrega o financiamiento, o bien, en forma más indirecta, eligiendo proveedores alternativos o incluso evitando ciertas compras”. (Negocios, 2017)

Los compradores determinan la existencia de la organización, al adquirir (o no) los productos y servicios de esta. Su poder de negociación depende de varias características referidas a la situación de mercado y a la relativa importancia de sus compras en relación con el total de ventas del sector.

En el caso del comercio de ropa deportiva para mayorista, los clientes son los de almacenes de centros comerciales que compran para la venta, el monto de compra de cada uno de ellos es significativo para la empresa porque son volúmenes altos que representa ganancias significativas. Por esto, tienen suficiente poder para influir en los términos y condiciones de venta.

Por otra parte, los compradores están seguros de que podrán encontrar fácilmente productos similares en otras fábricas de confección con bajos costos que permite cambiar de un proveedor a otro, lo cual aumenta su poder de negociación. La similitud que existe entre los productos ofrecidos lleva a las empresas a luchar entre sí y tratar de generar diferencias en función del servicio prestado y beneficios brindados, de manera que los clientes las elijan a la hora de comprar.

Otro aspecto que contribuye a aumentar el poder de negociación de los compradores es el nivel de información respecto del mercado en cuestión. En este caso, los clientes pueden conocer con relativa sencillez la variedad de productos, precios y condiciones de venta de las empresas competidoras, lo que le proporciona mayor poder a la hora de decidir dónde comprar, pudiendo obtener la combinación más favorable de calidad, precio y forma de pago.

Por todas las razones mencionadas hasta aquí, puede concluirse que el poder de negociación de los compradores en este sector es alto.

3.2.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad en una industria textil usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). “Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición”. (Porter, 2015)

En este punto deben considerarse aquellas organizaciones que ofrecen productos similares a los de la empresa que se pretende instalar. Es decir, se analizarán todas las empresas que ofrecen el mismo servicio de fabricación de prendas de ropa deportiva.

A continuación, se enuncian las variables que intensifican la rivalidad competitiva en este sector:

Concentración de competidores: Existe un número elevado de competidores a nivel nacional constituidos por una gran cantidad de pequeñas y grandes empresas. En principio, se convierten en competidores directos que pueden afectar la viabilidad del proyecto, sin embargo, son empresas que no tienen fábricas en el departamento del Meta lo que favorece inicialmente a la empresa proyectada.

Grado de diferenciación: En el sector analizado muchas veces los productos ofrecidos por las empresas competidoras tienden a ser muy similares entre sí, con lo que la elección por parte de los compradores se basa principalmente en el precio o en el servicio, generándose una intensa rivalidad en estos dos sentidos. Por esto, brindar al cliente una grata experiencia de compra, mantenerse en permanente comunicación con el mismo, así como otorgarle facilidades de pago y promociones son aspectos importantes para lograr la fidelización. Cabe destacar que la empresa proyectada hará una gran diferencia de las otras al ofrecer la oportunidad a los clientes de personalizar los diseños por medio de la página Web.

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas.

El proyecto de confección de ropa deportiva tiene grandes oportunidades a nivel nacional y mundial ya que según el sector textil viene evolucionando gracias a la tecnología que se está utilizando para la elaboración de las prendas. Hoy en día Líderes en alta tecnología para ropa deportiva han incursionado en este ámbito mediante la creación de textiles que incluyen alternativas para el bienestar del cliente.

En este sentido y Analizando el sector textil-confección de ropa deportiva se podría afirmar que la clave para el éxito del proyecto podría radicar en aprovechar las oportunidades que presenta el entorno, como por ejemplo estar informado y disponer de la variedad de proveedores con lo que se cuenta para confeccionar productos atractivos y a precio competitivos.

Otra oportunidad que podría canalizarse positivamente es el gran fomento que está teniendo la moda en los medios de comunicación, buscando estar a la vanguardia y ser novedoso con los productos que se ofrecen al público. Además, el uso de las redes sociales como medio de comunicación puede ser una herramienta sumamente efectiva y barata para atraer público y mantener informados a los clientes. Esto puede desembocar en clientes fidelizados, siempre y cuando exista coherencia entre las expectativas generadas y lo que realmente se entrega. En este sentido es necesario recordar que un cliente insatisfecho genera mayor publicidad negativa que uno satisfecho, lo cual sería altamente nocivo sobre todo en los comienzos de la empresa cuando todavía no se ha fortalecido la marca.

Por otra parte, las amenazas que se encuentran en el sector están relacionadas con la llegada de productos sustitutos y nuevos entrantes que pueden ocasionar un impacto negativo en la empresa, ya que el sector comercial de la ropa deportiva en el que se desenvolverá la empresa hay gran variedad de productos sustitutos que son elaborados por personas en talleres locales de confección, pero que actualmente no cuentan con la infraestructura ni la capacidad para producir la demanda que requiere las empresas que comercializan la ropa deportiva en el departamento del Meta.

Sin embargo, existen empresas nacionales que ofrecen los mismos servicios que la empresa proyectada, que pueden hacer expansión en el departamento generando una amenaza para el proyecto.

Además, otra amenaza son los productos que pueden llegar por proveedores de internet, los cuales pueden ofertar la aplicación a un menor costo a la competencia, lo que le quitará el factor diferenciador a JOALH.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

Teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter y las oportunidades que brinda el sector de la confección de ropa deportiva se puede concluir que el proyecto presenta una viabilidad para la ejecución, ya que en la actualidad no existe ninguna empresa en el departamento del Meta que pueda satisfacer la necesidad de diseño personalizado en la ropa deportiva por medio de internet.

Este factor da una favorabilidad para el proyecto, ya que existe un nicho grande en el mercado de confección que se puede explotar, y que brinda una oportunidad para implementar nuestra propuesta de valor, relacionada con el diseño único e innovador en nuestras prendas. Por esta razón, y a provechando situaciones como la baja producción de ropa deportiva en la región genera una ventaja competitiva.

Es por ello, que el proyecto se basara en la producción de prendas deportivas para niños, y adultos, fundamentada en el diseño y la personalización de las prendas por parte de los clientes a través de nuestra página web, en donde podrán elegir el diseño, color, logotipos, etc. Que servirá como diferenciación de las demás empresas que se identifiquen con la confección de la ropa deportiva.

Además, con este proyecto se busca crear una empresa rentable, que logre satisfacer la demanda que existe hoy en día en el departamento del Meta, y su comercialización se hará a través de nuestros principales clientes como las cadenas de supermercados, tiendas deportivas, gimnasios, y escuelas deportivas.

4 Estudio piloto del mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado.

El análisis de mercado permite realizar una recopilación de datos sobre los clientes, competidores, y el mercado en el que se quiere desarrollar la empresa (Nadal, 2010). Por lo tanto, el análisis de los datos obtenidos en la investigación de mercados permite realizar una más aterrizada toma de decisiones, ya que deja conocer tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, entre otros, siendo ello crucial para el éxito de JOALH S.A.S.

4.1.1. Tendencias del mercado.

La ropa deportiva es una prenda que viene en tendencia a nivel mundial y lo más importante es que no está relacionada solo con la práctica de algún deporte en particular, sino que su uso se ha extendido a actividades como trotar, caminar e incluso ir a la oficina con ropa más cómoda y formal (Mall y Retail, 2019).

Al respecto González (2019) señala que la ropa deportiva encabeza el crecimiento del comercio textil local en Colombia. Según cifras del Gobierno, las ventas del sector han crecido un 11% en lo que va del año. El incremento de las actividades deportivas de los colombianos, sumado a la tendencia de moda urbana y Street han impulsado las ventas.

De acuerdo con el estudio realizado por Euromonitor (2020) la ropa deportiva es una prenda que tuvo un crecimiento de doble dígito en el 2018, lo que hace que no resulte despreciable, pues las oportunidades están dadas para que el consumo tanto de prendas como de zapatos deportivos y accesorios continúe al alza.

Estas tendencias indican que existe un mercado en franco crecimiento, donde existen marcas muy arraigadas, aunque costosas, siendo esto una oportunidad para empresas que quieran acceder y posicionarse con productos novedosos, de precios justos y de calidad, como los ofertados por JOALH S.A.S.

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo.

La segmentación de mercado está orientada a todas las personas (niños y adultos) desde los 6 años en adelante, que les guste hacer ejercicio o practicar algún deporte o simplemente les guste sentirse cómodos con prendas deportivas. También está dirigido a las Mi Pymes y grandes empresas

que comercialicen la ropa deportiva, ya que la empresa confeccionara para distribuir al sector comercial y de ahí a los consumidores finales.

El proyecto se va a realizar geográficamente, a mediano plazo en el departamento del Meta, teniendo en cuenta el ingreso económico de la población a estudiar, el cual se va a realizar por municipios, para encontrar eficientemente clientes potenciales que van a interactuar con la empresa, aunque para fines del presente estudio, a corto plazo (1 a 2 años) se comenzará con la ciudad de Villavicencio, siendo la urbe más poblada del Meta.

Figura 7. Mapa de distribución política del Departamento del Meta

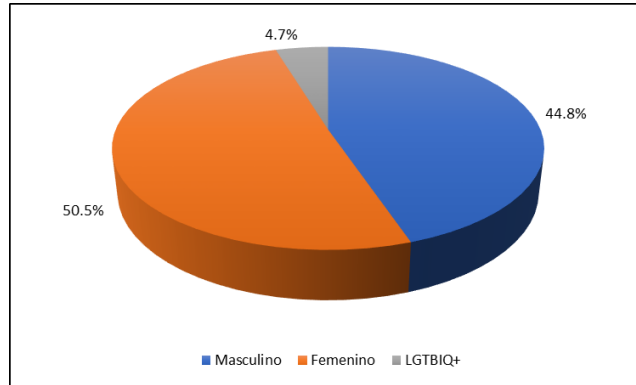


Fuente: Gobernación del Meta (2019).

4.1.3. Descripción de los consumidores.

Para describir los consumidores se considera parte de la encuesta realizada a esta población (ver anexo A), en la ciudad de Villavicencio, encontrando lo siguiente:

Figura 8. Distribución porcentual de los encuestados de acuerdo con su Género

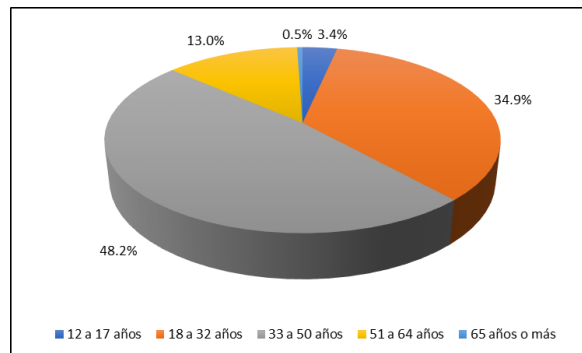


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 7, la mayoría de los encuestados se representan con el género femenino (50.5%), aunque también existe una buena participación de encuestados hombres (44.8%), además existió la cooperación de integrantes de la comunidad LGTBIQ+, pues la ropa deportiva a fabricar son prendas incluyentes, que no discriminan género.

Por lo tanto, los consumidores serán personas de todos los géneros (masculino, femenino y LGTBIQ+), aunque se manejarán normas de acuerdo con el género, pues la ropa femenina por lo general es más corta y ceñida al cuerpo y la masculina es un tanto más grande.

Figura 9. Distribución porcentual de los encuestados de acuerdo con su Edad



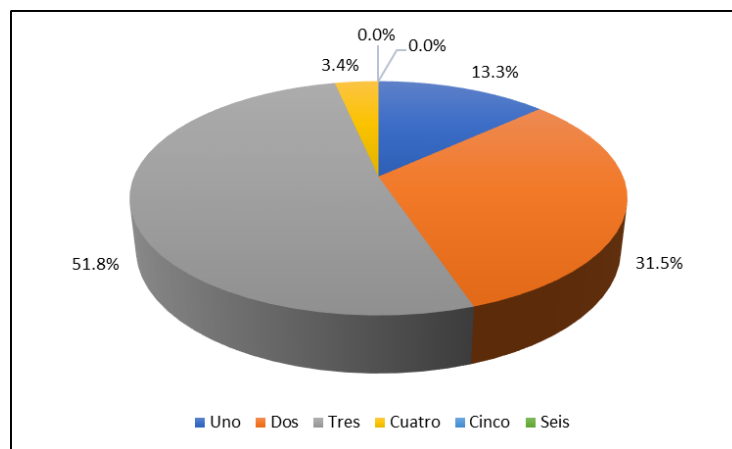
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la edad, la encuesta permitió identificar que el 48.2% de los encuestados tienen entre 33 a 50 años de edad, siendo personas adultas, el 34.9% son catalogados como adultos jóvenes, pues se encuentran entre los 18 a 32 años, también existió participación de adultos un poco más longevos (13% entre los 51 a 64 años), adultos mayores (0.5% con más de 65 años) y adolescentes (3.4% entre los 12 a 17 años) (ver figura 8). Estos resultados indican que el grupo etario donde puede ser dirigido el mercado de prendas confeccionadas por JOALH sería entre los 18 a 50 años, quienes ocupan el 73.1% del grupo muestra abordado.

El plan de negocio ofrece varios segmentos de clientes con edades desde los 6 años en adelante, entre ellos se tienen aquellas personas que son deportistas, en el cual necesitaran de prendas deportivas para practicar el deporte de su preferencia.

Otro consumidor serán las personas que no practican ninguna clase de deporte pero que son fanáticos por alguno de ellos, por ejemplo, las personas que siguen los clubs de futbol y que quieren comprar la camiseta de su equipo, también se tendrá como clientes a las personas adultas en edades de 60 años en adelante que se sienten cómodos a la hora de vestir con una prenda deportiva.

Figura 10. Distribución porcentual de los encuestados de acuerdo con su estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, la encuesta pudo identificar que la gran mayoría de los participantes manifiestan pertenecer a estratos medios (86.7%), pues el 31.5% dice ser de estrato dos, el 51.8% sostiene que es estrato tres, y el 3.4% que se encuentra en estrato cuatro (ver figura 9). No obstante, también participaron personas de estrato uno (13.3%), quienes de acuerdo con los resultados que se verán más adelante, también tienen intención de comprar la ropa deportiva confeccionado por JOALH S.A.S.

Pese a que la encuesta no fue respondida por personas de los estratos altos (5 y 6), también se tendrá en cuenta esta población, es especial por JOALH confeccionará ropa con telas novedosas, de calidad y con buenos acabados, además porque Andrade et. Al. (2012) ha comprobado que las personas de los estratos más altos son quienes asisten más a los gimnasios e invierten más en el cuidado corporal, lo que por extensión implica gastar en ropa deportiva.

Por último, se tiene el cliente potencial, siendo este cliente son los comerciantes del departamento del Meta, que sin lugar a duda juegan un papel muy importante en el proyecto, ya que como empresa

buscamos que nuestras prendas que sean tengan un reconocimiento y posicionamiento comercial en los principales almacenes de cadena.

4.1.4. Tamaño del mercado.

El tamaño de mercado para el proyecto está constituido inicialmente para las personas que practican algún deporte de forma regular, realizan actividad física, ya sea en gimnasios, parques, senderos (peatonales, rurales y/o ecológicos), vías (trotando o montando bicicleta), entre otros, o acuden a las recreo vías; al respecto la Gobernación de Meta (2019) reconoce que en promedio el 18.5% de los habitantes del Departamento del Meta (979710 habitantes) realiza con alguna frecuencia algún tipo de actividad física, recreación o deporte.

A su vez el mercado también lo constituyen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas “MIPYMES” y las grandes empresas del sector comercial de la ropa deportiva en el departamento del Meta.

Según la Cámara de Comercio de Villavicencio (2017), en el departamento del Meta existen 105 Escuelas Deportivas de futbol, Fábricas de otros sectores, pero no está presente en el sector textil, moda y confección de ropa deportiva.

Pese a la gran cantidad de microempresas y talleres de producción informales que se dedican a la confección de ropa, todavía no hay iniciativas empresariales para crear o conformar una fábrica que tenga la capacidad de producir para las MIPYMES y las Grandes empresas del sector comercial de la ropa deportiva en el departamento.

4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.

A continuación, se relaciona, mediante la herramienta DOFA, los factores internos y externos de la empresa a constituir, para de esta manera visualizar las oportunidades y riesgos del mercado.

Como se puede apreciar en la tabla 8, JOALH S.A.S. presupone contar con seis fortalezas para incursionar adecuadamente en el mercado de la confección y venta de ropa deportiva, siendo el diseño virtual, por parte del mismo comprador, su factor diferenciador, el cual permitirá a la empresa captar rápidamente clientes, esto sumado a las demás fortalezas, hará que la marca JOALH se posicione inicialmente en la mente de los villavicenses y luego en la de los metenses.

Tabla 8. Factores de origen interno que impactarán positiva o negativamente la empresa.

		POSITIVO	NEGATIVO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ORIGEN INTERNO	F 1	Es el único establecimiento en el Meta que venderá ropa deportiva diseñada online por el comprador.	D 1	Falta de conocimiento y experiencia sobre productos específicos
	F 2	Calidad en los materiales y procedimientos.	D 2	Falta de reconocimiento de la marca en el mercado local y departamental
	F 3	Contar con un ERP que gestionara los diferentes procesos de la empresa.	D 3	Nulo trato con proveedores, quienes otorgar beneficios a clientes antiguos (plazo de pago)
	F 4	Estudio apertura de mercado previo a la apertura	D 4	Falta de antigüedad comercial para licitar
	F 5	Maquinaria y equipos con tecnología de confecciones para los diferentes procesos operativos.	D 5	No contar con infraestructura propia
	F 6	Formación académica del propietario, informática, competente administrativa y comercialmente	D 6	No existe base de datos

Fuente: Elaboración propia.

En contraste, JOALH S.A.S. también es afectado por debilidades propias de la inexperiencia en el mercado y de arrancar con presupuesto ajustado a las necesidades de la empresa, sin poder ir más allá. Aunque se espera que, con la estrategia de mezcla de mercado, estas debilidades se mitiguen o hasta se conviertan en fortalezas, por ello se destinará el presupuesto necesario para tal fin, de modo que la empresa tenga éxito y se factible su creación.

Tabla 9. Factores de origen externo que impactarán positiva o negativamente la empresa.

OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
ORIGEN EXTERNO	O 1	Alta demanda con los productos relacionados.	A 1	Ingreso al mercado local de tiendas de marcas exclusivas
	O 2	Asocio de la práctica de deporte con estilos de vida saludable	A 2	Desconfianza de los compradores por oferta de réplicas de los productos de marca
	O 3	Inclusión y aumento de nuevas prácticas deportivas	A 3	Cercanía al mercado de la ciudad de Bogotá

O 4	Expansión de la empresa a nivel nacional.	A 4	Negocios locales acreditados
O 5	Inexistencia de una tienda deportiva especializada organizada por departamentos en la ciudad	A 5	Distribuidores nacionales con ventas por internet
O 6	Oferta limitada de productos en tiendas locales	A 6	Mercado informal
O 7	Inclusión de eventos deportivos en las festividades locales y regionales	A 7	Aumento del precio del dólar
O 8	Inversión privada en escenarios deportivos	A 8	Falta de información y estadísticas de ventas del sector deportes
O 9	Aumento en el número de escuelas deportivas en la ciudad		

Fuente: Elaboración Propia

En contraste, JOALH S.A.S. también es afectado por debilidades propias de la inexperiencia en el mercado y de arrancar con presupuesto ajustado a las necesidades de la empresa, sin poder ir más allá. Aunque se espera que, con la estrategia de mezcla de mercado, estas debilidades se mitiguen o hasta se conviertan en fortalezas, por ello se destinará el presupuesto necesario para tal fin, de modo que la empresa tenga éxito y se factible su creación.

4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.

Para recopilar la información de fuentes primarias se elaboró un cuestionario, con 12 preguntas cerradas, de opción múltiple con única respuesta, el cual fue validado mediante la evaluación del director de investigación, como experto, para luego ser aplicado como encuesta de forma virtual a la comunidad Villavicense.

4.1.7. Objetivos.

4.1.7.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa de diseño y confección de ropa deportiva personalizada en el departamento del Meta, teniendo en cuenta los aspectos técnicos necesarios para su desarrollo.

4.1.7.2. Objetivos específicos.

- Identificar las características sociodemográficas de los clientes potenciales de ropa deportiva.
- Determinar los gustos de los compradores de ropa deportiva, como factores de compra, frecuencia de compra, tallas, entre otros.
- Establecer el agrado por la idea de negocio propuesta en JOALH.

4.1.8. Cálculo de la muestra.

Para efectos de aplicar encuestas como elemento para el levantamiento de información se tuvo en cuenta a la población adulta entre hombres y mujeres, puesto que no se sabe con seguridad cuantas personas compran ropa deportiva en la ciudad de Villavicencio y mucho menos en el Departamento del Meta, es por ello por lo que se aplicó la siguiente formula de muestreo aleatorio simple para poblaciones indeterminadas:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2} \quad (1)$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido del 95%; siempre se opera con valor zeta 1,96, luego Z = 1,96

E = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio) que será del 5%.

Como el valor de P y de Q son desconocidos por ello es conveniente tomar el caso más adecuado, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P = Q = 50%, luego, P = 50% y Q = 50%

Entonces, aplicando la fórmula (1):

Z = 1.96; P = 50%; Q = 50%; E = 5%; n = ?

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} \quad (1)$$

$$n = 3.8416 * 100 = 384 \text{ personas}$$

Por lo tanto, el tamaño que se vio necesario para obtener una muestra con un nivel de confianza de 95% fueron 384 personas, sobre las cuales se aplicó el instrumento.

4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

La herramienta seleccionada para recolectar la información requerida para este estudio, con miras a identificar el mercado potencial y los aspectos técnicos necesarios para el desarrollo de operación y las actividades de la empresa de Diseño y Confección de Ropa Deportiva en el Departamento del Meta, fue la encuesta.

Las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

Para lo cual se diseñó un formato web, utilizando la herramienta de formularios de Google; este instrumento consta de 12 preguntas cerradas que permitieran conocer las percepciones de la población frente al proyecto objeto de estudio, que en este caso hace referencia a la creación de una empresa de confección de prendas deportivas.

4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores

Para realizar el análisis de la competencia, se tomó como base dos empresas que comercializan prendas deportivas en la región, las cuales fueron tomadas como muestra para realizar el estudio de mercado. Para ello se identificó en la Cámara de Comercio de Villavicencio los establecimientos que tienen tal actividad comercial y se consultó en el medio sobre las más reconocidas por los clientes, para así hacer el análisis.

4.2. Resultados

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia.

En el municipio de Villavicencio se encuentran almacenes y tiendas deportivas, pero carece de empresas que se dediquen a la fabricación de ropa deportiva, lo que deja una amplia oportunidad, para avanzar en el mercado.

La mayoría de las empresas son distribuidoras y los productos son traídos de Bogotá y otras ciudades, pero en momentos de dificultades para transportar, se escasean las prendas de vestir y se dificulta la comercialización de estas, viéndose las tiendas distribuidoras, en la obligación de aumentar sus precios o en consecuencia, dejar de comercializar dicho producto por la falta de medios de acceso para obtenerlos.

Según información consultada en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Villavicencio, se encuentran almacenes que se dedican a la comercialización de prendas deportivas, pero no la fabrican, siendo inexistente la competencia local directa.

Como se observa en la tabla 10, los competidores de la muestra comercializan ropa deportiva pero no la confeccionan. Sin embargo, puede observarse que cuentan con una larga trayectoria en el rubro.

Tabla 10. Características de la competencia local de JOALH S.A.S.

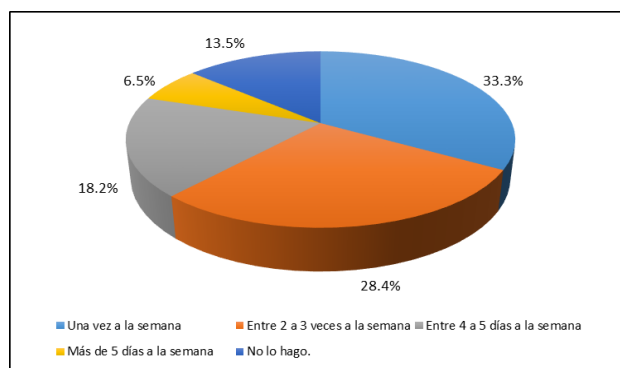
Nombre	Descripción	Figura Jurídica	Ubicación	Productos	No Empleados
INDIANAPOLIS SOLO POR DEPORTE	Tienda deportiva constituida el 16 de marzo de 2009 según registro de la Cámara de Comercio de Villavicencio, cuya actividad económica principal es el comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel)	Es un establecimiento de comercio, perteneciente a una persona natural (Orlando Alfonso Penagos)	Calle 35 No. 30 -27 Sector Centro	Distribuidor productos Saeta	1
OLYMPIC SHOP VILLAVICENCIO	Tienda deportiva constituida el 5 de enero de 2010 según registro de la cámara de comercio de Villavicencio, como actividad económica principal se indica el comercio al por menor	Es un establecimiento de comercio, perteneciente a una persona natural (Damaris García Bolaños)	Ubicada en la Carrera 16 No 23 A 04 en el barrio Olímpico, contiguo a la Villa y el estadio Macal	Se dedica a la producción y comercialización de todo lo relacionado con uniformes e implementos para deportes	No registra información

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

De acuerdo con el estudio de mercados realizado, mediante la aplicación del instrumento, así como al trabajo de campo llevado a cabo, se pudo identificar la preferencia y la necesidad de la población objeto, encontrando lo siguiente:

Figura 11. Frecuencia de práctica de deporte o actividad física



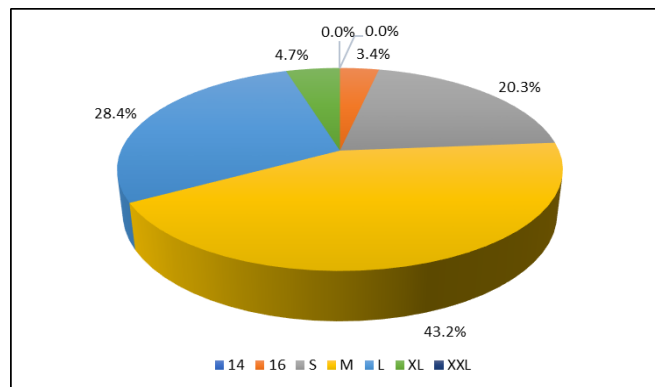
Fuente: Elaboración propia.

La figura 10 permite identificar que un tercio de la población encuestada realiza actividad física o practica deporte una vez a la semana (33.3%), mientras que el 28.4% lo se ejercita entre 2 a 3 veces a la semana, entre tanto el 18.2% dice hacerlo entre 4 a 5 días a la semana y el 6.5% más de 5

días a la semana; es de anotar que sólo el 13.5% reconoce que por lo general no hace alguna actividad física.

Estos resultados denotan que la gran mayoría de los villavicensenses practican deporte o actividad física por lo menos una vez a la semana (86.5%), lo cual lo deberían de hacer con ropa adecuada para ello, siendo esta la oportunidad para que JOALH S.A.S. vendan sus productos personalizados virtualmente.

Figura 12. Talla de blusa o camisa que usa

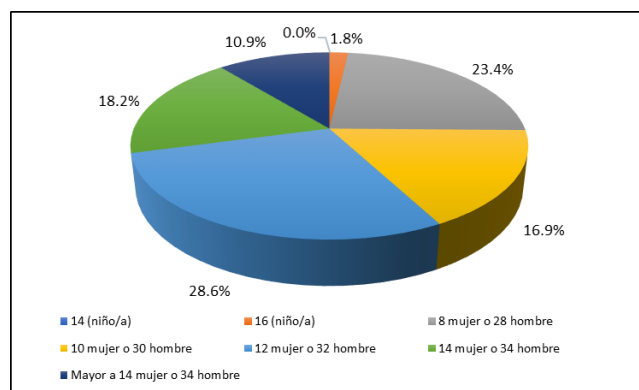


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la talla de blusa o camisa que usan las personas encuestadas, se pudo identificar que el 43.2% es M, el 28.4% es L, el 20.3% es talla S, y muy pocos utilizan tallas 16 y XL (3.4% y 4.7%, respectivamente) (ver figura 11).

Pese a que JOALH S.A.S. pretende ofertar blusas o camisetas en todos los tallajes, considerando estos resultados, la empresa confeccionará especialmente prendas de este tipo en tallas S, M y L, tanto para caballeros como para damas.

Figura 13. Talla de pantalón que usa

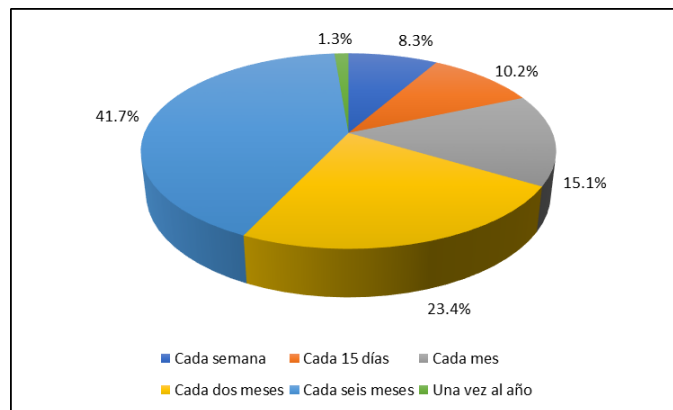


Fuente: Elaboración propia.

Mientras que, en el tallaje de pantalón, la figura 12 permite observar que el 28.6% de los participantes utilizan talla 12 para mujer o 32 hombre, el 23.4% talla 8 mujer o 28 hombre, el 18.2% talla 14 mujer o 34 hombre y el 10.9% tallas mayores a las ya anotadas.

Esta información es valiosa, pues pese a que JOALH S.A.S. ofertará sudaderas y pantalonetas de todas las tallas, la empresa contará se programa vender especialmente en tallas de la 8 a la 14 para mujer y de la 28 a la 34 para hombre.

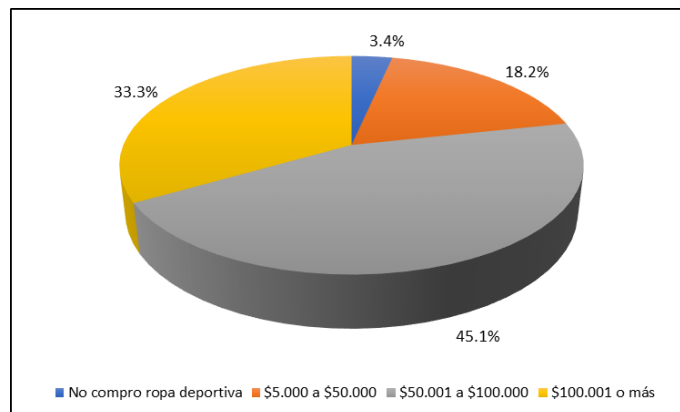
Figura 14. Frecuencia de compra de ropa deportiva



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 13, la población villavicense, en su mayoría, manifestó que en promedio entre cada 2 a 6 meses (65.1%) compra ropa deportiva de cualquier tipo; no obstante, una cuarta parte de la población sostiene que los entre cada 15 días a un mes, lo cual es bueno, pues se espera una buena rotación del staff de los productos a confeccionar por JOALH S.A.S.

Figura 15. Promedio de dinero que invierte en ropa deportiva



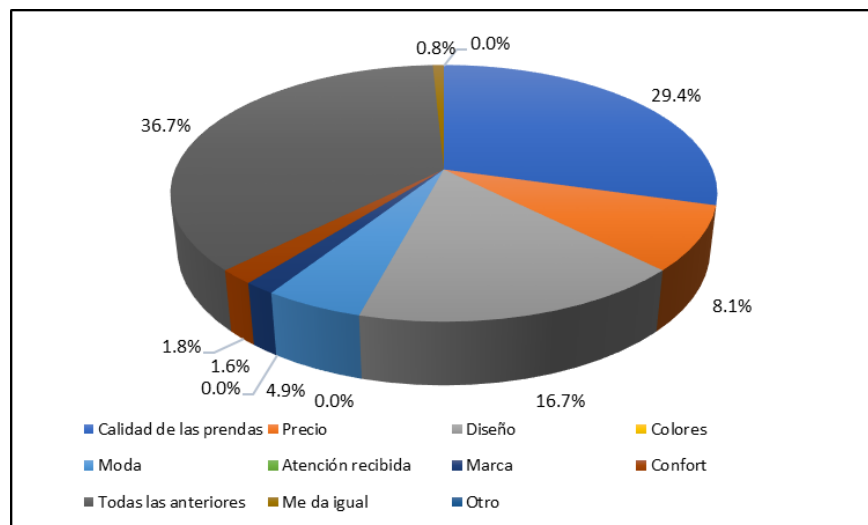
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, al consultar sobre el promedio de dinero que invierte semestralmente en ropa deportiva que utiliza, los pobladores de la ciudad de Villavicencio manifestaron que el 45.1% destina entre \$50.001 a \$100.000, el 33.3% gasta \$100.001 o más, el 18.2% entre \$5.000 a \$50.000, y sólo el 3.4% no compra.

Estos resultados permiten evidenciar que la gran mayoría de los pobladores de Villavicencio semestralmente compran alguna prenda de ropa deportiva (96.6%), siendo un mercado grande, donde JOALH puede incursionar con una favorable mezcla del mercado, como estrategia para posicionarse en las mentes de los llaneros.

También permite identificar que el promedio de inversión semestral de dinero para la mayoría de villavicenses es superior a 50 mil pesos, lo cual no es despreciable, y menos al recordar que esta encuesta no se recopiló información de las personas de estratos cinco y seis, quienes tienen mayor disponibilidad de efectivo para invertir en prendas auténticas y de calidad como las que ofertará JOALH S.A.S.

Figura 16. Principal factor de compra de ropa deportiva



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar sobre el factor principal de compra de ropa deportiva, las opiniones estuvieron divididas, aunque resaltan la calidad de las prendas (29.4%), la cual se atribuye a la tela y la hechura; no obstante, el 36.7% se fija tanto en la calidad de las prendas, como en el precio, el diseño, los colores, la moda, la atención recibida, la marca y el confort de las prendas (ver figura 15), criterios que considerará JOALH para confeccionar sus productos.

Figura 17. Nivel de gusto de ropa deportiva con auto diseño virtual

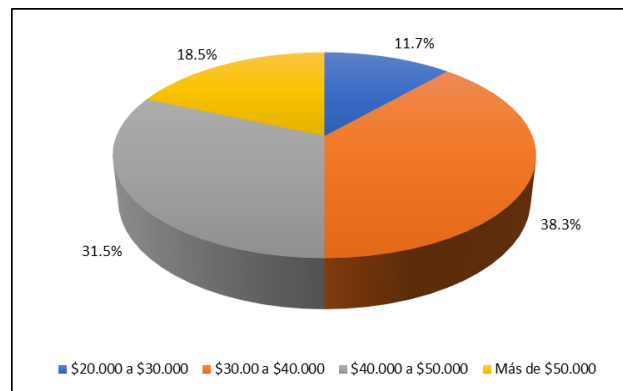


Fuente: Elaboración propia.

La figura 16 permite evidenciar la buena recepción de la idea de negocio entre los compradores de la ciudad de Villavicencio, pues el 53.4% le agrada mucho comprar ropa deportiva (camiseta, pantaloneta y/o sudadera) diseñada virtualmente por ellos mismos, y el 33.3% simplemente le agrada.

Es de anotar que existe un pequeño porcentaje de la población en estudio que ni le agrada, ni le desagrada (8.1%) o que no le agrada (5.2%), a quienes se les tendrá en cuenta para cautivarlos en la estrategia de mercadeo que se presenta más adelante.

Figura 18. Valor dispuesto a pagar por prenda auto diseñado virtualmente



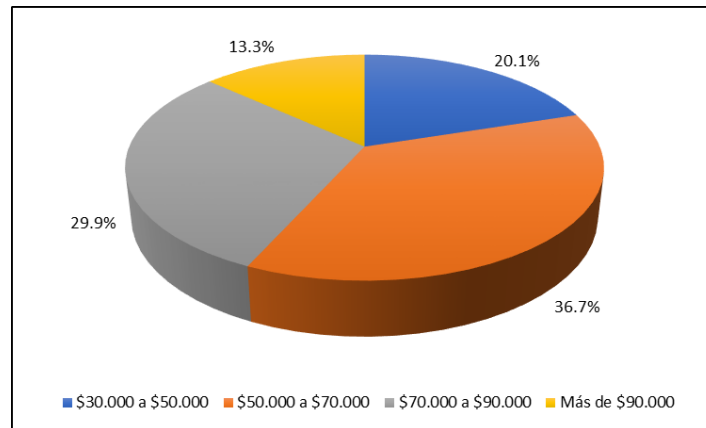
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto el precio a pagar por una camiseta o blusa deportiva, auto diseñado virtualmente, las opiniones se encuentran divididas, puesto que el 38.3% dice que invertiría entre \$30.000 a \$40.000, el 31.5% sostiene que pagaría entre \$40.000 a \$50.000, así mismo el 18.5% cancelaría más de \$50.000, y el 11.7% pagaría entre \$20.000 a \$30.000.

No obstante, los resultados permiten identificar que el precio que la mayoría de las villavicenses estarías dispuestos a pagar por una blusa o camiseta deportiva, como la que confeccionará JOALH

S.A.S. será entre \$30.000 a \$50.000, lo que se encuentra acorde con los costos, gastos y pretensiones de margen de ganancia que busca la empresa.

Figura 19. Valor dispuesto a pagar por conjunto deportivo auto diseñado virtualmente



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, al consultar sobre el precio dispuesto a pagar por conjunto deportivo auto diseñado virtualmente (ver figura 18), también se registran opciones divididas, aunque las de mayor tendencia son que pagaría entre \$50.000 a \$70.000 (36.7%) y entre \$70.000 a \$90.000 (29.9%). Por lo tanto, JOALH S.A.S. confeccionará conjuntos deportivos con precios que oscilen al consumidor final entre \$50.000 a \$90.000.

De acuerdo con estos resultados existe una necesidad en la conformación de una empresa de confección de prendas deportivas en la ciudad de Villavicencio, con diseño personalizado virtualmente por el comprador, por cuanto no existe en la actualidad una empresa que preste este servicio, obligando a traer los productos de otras ciudades.

Así pues, teniendo en cuenta que el 53.4% de los encuestados les agradaría mucho comprar ropa deportiva diseñada virtualmente por ellos mismos, y el 33.3% simplemente le agradaría, además considerando que en el mercado existe varios competidores, que distribuyen prendas para ventas en locales, aunque JOALH S.A.S. considera ingresar al mercado como fabricante mayorista, con precios de fábrica y vendiéndole a los almacenes para estos le ofrezcan los productos al comprador final ocupando, se estima una participación inicial del mercado de la empresa del 7% de los almacenes de ropa existentes en el departamento del Meta, lo cual demanda de contar con una infraestructura que por lo menos pueda producir 172.800 prendas para el primer año, las cuales serán distribuidas equitativamente, tal y como se presenta en la tabla 11. Además, considerando la

demanda proyectada la producción se incrementa en un 17% por cada año, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Proyección de ventas

Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Camiseta Caballero	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Camiseta Niño	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantaloneta Caballero	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantaloneta Niño	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Camiseta Dama	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantaloneta Dama	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Camiseta Niña	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantaloneta Niña	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Sudadera Unisex Adulto	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Sudadera Unisex Niñ@	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

Como estrategia de generación de ingresos, se establece la búsqueda de nuevos clientes, lo cual se dará mediante:

- Aumento de la cantidad y efectividad del marketing
- Ampliando el abanico de oferta de nuevos productos
- Realizando ofertas irresistibles
- Estableciendo alianzas
- Implementación de recomendados
- Establecer alianzas
- Programa de fidelización.

4.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

En conclusión, la empresa cuenta con una amplia oportunidad en el mercado local, más aún al considerar que JOALH será la pionera en fabricación de ropa deportiva personalizadas virtualmente a nivel de la ciudad de Villavicencio.

Además, la confección y comercialización de ropa deportiva tiene suficiente demanda en el ámbito de las pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta que hoy en día ha venido aumentando el número de personas que practican algún deporte o actividad deportiva, y que, gracias

a ello, la participación deportiva global se encuentra en un gran auge, lo que presenta grandes oportunidades de para generar estrategias de marketing. La tendencia de este evento ha venido en un gran crecimiento exponencial a través de los últimos años

Como factor de riesgo en el mercado se pudo identificar que el sector comercial de la ropa deportiva en el que se desenvolverá la empresa existe productos sustitutos que son elaborados por personas en talleres locales de confección, pero que no representan una amenaza para la empresa, ya que estos talleres no cuentan con la infraestructura ni la capacidad para producir la demanda que requiere las MIPYMES del departamento del Meta.

Sin embargo, existen empresas nacionales que ofrecen los mismos servicios que la empresa proyectada, pero los comerciantes tienen que pagar el costo de transporte para la llegada de la mercancía al punto de venta donde se encuentren. Este factor disminuye la amenaza de productos sustitutos en el departamento del Meta.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

5.1. Objetivos mercadológicos

Para JOALH su propósito fundamental es la producción y comercialización de ropa deportiva en el departamento del Meta, y de acuerdo con el estudio realizado de mercado se pueden identificar los objetivos mercadológicos y financieros con el fin de alcanzar la estrategia de mercadotecnia, siendo estos:

5.1.1. Objetivos mercadológicos.

- Buscar primordialmente que la marca JOALH se identifique en el mercado textil, teniendo en cuenta factores como sociedad y medio ambiente.
- Generar el liderazgo de la marca con buena recordación en los clientes.
- En corto plazo, lograr llegar al 10% en participación del mercado de ropa deportiva en el departamento del Meta, teniendo en cuenta el porcentaje de habitantes que realizan algún deporte y que fueron registrados por la gobernación del Meta.
- Ya tendiendo identificado el producto con mayor crecimiento, se pretende en mediano plazo generar mayores ingresos con más innovación y siendo una compañía responsablemente amigable.

5.2. La estrategia de mercadeo

Luego de evaluar el mercado objetivo, la empresa ha establecido las siguientes tácticas orientadas a la atracción de clientes, además de establecer los recursos necesarios para explotar las oportunidades de penetración que tiene en el sector de ropa deportiva.

Como estrategia de mercadeo, se prioriza el uso de redes sociales para el impulso de nuestro producto, así como también la voz a voz, permitiendo de esta forma, darnos a conocer a nivel de ciudad, departamento y Nación.

La principal estrategia de mercado propuesta para JOALH, es aumentar la demanda de sus productos mediante la fidelización de sus clientes, proporcionándoles un servicio sobresaliente durante la compra y luego de ésta, desarrollando relaciones estables y confiables con los integrantes de los canales de distribución, para que los mismos brinden una experiencia agradable al momento de la entrega, así como una atención adecuada en el punto de venta.

Teniendo en cuenta que, para lograr fidelizar los clientes, como primera medida se debe buscar una estrategia para la consecución de nuevos consumidores; se ofrecerán muestras gratis a diferentes

clientes potenciales para que ellos mismos evalúen la calidad de nuestras prendas y el diseño innovador que será parte de la estrategia de mercado.

5.3. Estrategias de producto

La empresa JOALH S.A.S. confeccionará y comercializará ropa deportiva e iniciará como base en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta. La empresa confeccionará las prendas con telas de la mejor calidad con diseños únicos, innovadores que sean capaces de competir en el mercado actual, las prendas serán elaboradas con telas de alta tecnología, siendo Clima Cool la preferencial.

Este tipo de tela tiene las características necesarias para la prenda del deportista, como los beneficios que les brindará pues aparte de ser suave, cómoda y amigable con el medio ambiente, contiene un tejido termodinámico que no absorbe la humedad, sino que la expulsa, además, bloquea los rayos UV, siendo perfecta para las personas que realizan actividades a campo libre y para las actividades que generen mayor movimiento y sudor (Soto, 2011).

Por otra parte, la empresa brindará el servicio por medio de la página web, aprovechando el crecimiento del comercio electrónico en el país (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020). Por lo tanto, es importante trabajar en estrategias de servicios que brinden al cliente una excelente experiencia de la compra On Line a través de:

- **Variedad y seguridad en los medios de pago:** En efectivo y tarjeta de crédito
- **Promociones, descuentos y días especiales:** HotSale, Ciberlunes (2 de diciembre) y Black Friday (29 de noviembre). Este tipo de promociones son muy comunes en el sector de ropa deportiva.
- **Servicio Post- Venta:** La página tiene una encuesta sencilla de evaluación del servicio, a través de la cual se hacen mejoras en la prestación del servicio o directamente en el diseño y funcionamiento de la página Web.
- Igualmente se ofrece garantía sobre el servicio y posibilidad de devolución fácil y rápida cuando no se cumpla con lo requerido. Se puede devolver el dinero si la orden no se completa satisfactoriamente
- **Nivel de seguridad asociada a la compra:** La página contará con todos los niveles de seguridad requeridos para evitar fraudes en las transacciones. El uso de la aplicación no tendrá ningún costo para el usuario.

- **Servicio de Chatbots:** La herramienta permitirá mantener una conversación con el cliente a través de mensajes automáticos.
- **Búsqueda:** La página permitirá realizar diferentes filtros para buscar lo que está requiriendo el usuario, específicamente: por tipo de diseño, color, por precio, por tiempo de respuesta, entre otros.
- **Confirmación por correo de la aceptación del servicio:** así como el pago y la finalización de la solicitud.
- **Desplegar estrategias publicitarias:** Se realizará estrategias publicitarias dirigidas a los usuarios con el fin de mantener una buena comunicación y sensibilizarlos frente las ventajas de la plataforma que tendremos para sus pedidos.

5.4. Estrategias de distribución

Al ser una fábrica de ropa deportiva se debe analizar previamente la elección del canal de comercialización y distribución, puesto que se tiene que comprender cómo hacer llegar nuestro producto hasta el destinatario final, ya que el objetivo es acoger clientela y generar impacto en el sector del mercado de ropa deportiva. Existen 2 tipos de canales de distribución y comercialización (Directo-Indirecto) para este caso utilizaremos el canal Indirecto y que detallamos a continuación.

5.4.1. Canal indirecto.

En este canal de distribución indirecto existen intermediarios entre la fábrica y el usuario o consumidor final. “Existen tres tipos de canales de distribución: cortos, largos y dobles. A la hora de hablar de canales de distribución indirectos hablamos también de distribuidores mayoristas y minoristas” (Vendus, 2013).

Para este caso la empresa manejará la venta al por mayor a través del canal Corto-Minorista, en donde el producto pasará solo por un intermediario que son: Los almacenes de cadena, almacenes de ropa deportiva, gimnasios y escuelas deportivas, y estos a la vez harán llegar el producto hasta el consumidor final.

Para este canal se utilizarán los diferentes medios de venta que existen en el mercado como:

- **Venta personalizada.** Se realizará a través de los asesores comerciales, en donde los clientes serán visitados en sus puntos de ventas, con el fin de atender las inquietudes y tomar el pedido.

- **Venta online.** La empresa contará con una página web, en donde los clientes podrán hacer sus pedidos con pago electrónico, y la entrega del producto será por medio de una empresa de mensajería, sin costo adicional.

- **Tienda Propia:** Los pedidos se tomarán en el punto de venta y la entrega se hará de forma personal en una dirección indicada por el cliente o en la bodega adquirida por la empresa solicitante. Es importante saber que en este caso la atención será más personalizada, ya que esencial para la comercialización de los productos y fidelizar al cliente.

- **Medios de Comunicación:** Los clientes tendrán la opción de hacer sus pedidos vía telefónica o por mensajes de texto (WhatsApp-Correo electrónico)

5.5. Estrategias de precio.

Los productos confeccionados por JOALH S.A.S. Serán de calidad e innovadores en el mercado, aunque por ser nuevos en el mercado se deberá contar con un precio competitivo, cercanos a la media del mercado formal, teniendo en cuenta factores como:

- **Costos de producción.** Se debe cubrir el total de los costos de producción de las diferentes prendas.

- **La competencia.** Se referenciará el precio de venta de los competidores directos de JOALH S.A.S.

- **Margen bruto.** También se considera el margen de ganancia que se pretende obtener por la venta de cada producto.

- **Impuestos.** Se considerará el Impuesto General a las ventas y demás tributos que tengan que pagar anualmente derivados del ejercicio comercial.

Teniendo en cuenta los factores anteriores y aprovechando que la empresa será local en el departamento, se utilizara como estrategia de precios un valor inferior al promedio del mercado, ya que las prendas serán elaboradas directamente en la fábrica, lo que permite disminuir costos en la logística de distribución y comercialización. Además, los clientes tendrán un ahorro en el transporte, porque no tendrán que pagar fletes desde otras ciudades para adquirir la mercancía.

Esta estrategia permitirá inicialmente ampliar el mercado de JOALH en los diferentes municipios del departamento, y así poder consolidar la marca.

Para el primer año relacionamos la lista de precios que se tendrán en cuenta para la proyección de ventas y que se incrementara con el promedio del 3.4% de acuerdo con el IPC, y que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 12. Lista de precios proyectada

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camiseta Caballero	\$ 31.050	\$ 32.106	\$ 33.197	\$ 34.326	\$ 35.493
Camiseta Niño	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Pantalóneta Caballero	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Pantalóneta Niño	\$ 25.650	\$ 26.522	\$ 27.424	\$ 28.356	\$ 29.320
Camiseta Dama	\$ 31.050	\$ 32.106	\$ 33.197	\$ 34.326	\$ 35.493
Pantalóneta Dama	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Camiseta Niña	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Pantalóneta Niña	\$ 25.650	\$ 26.522	\$ 27.424	\$ 28.356	\$ 29.320
Sudadera Unisex Adulto	\$ 64.800	\$ 67.003	\$ 69.281	\$ 71.637	\$ 74.073
Sudadera Unisex Niño@	\$ 58.050	\$ 60.024	\$ 62.065	\$ 64.175	\$ 66.357

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción.

La comunicación con los clientes será de forma personalizada, en donde implica un trato directo o personal entre un trabajador de la empresa y un cliente. En la relación personalizada se emplearán los diferentes medios de comunicación (correo, teléfono, redes sociales) también, se diseñará un sitio web, el cual contará con una plataforma para el cliente diseñe sus prendas deportivas, y pueda pagar su pedido. Por último, se empleará el servicio de atención al cliente personalizado donde cliente será atendido por un representante de la empresa para que le ayude en las necesidades, gustos y preferencias que necesita. Con esta atención personalizada le hacemos saber al cliente que es muy importante para la empresa, y le damos el valor e importancia que se merece.

Además, la relación con los clientes es uno de los aspectos más importantes, si se tiene en cuenta que es el factor principal para que una empresa surja en el mercado, dado que se requiere inspirar confianza para fidelizarlos y que recomienden la empresa a otros posibles clientes. Esta relación estará basada en la constante comunicación, el respeto y el cumplimiento.

También se utilizará la comunicación digital, en donde se publicarán promociones que sean atractivas para el cliente, entre estas comunicaciones se tienen: Facebook, WhatsApp, Instagram, canal de YouTube y correos electrónicos. Estas herramientas digitales también podrán atraer y

fidelizar a los distribuidores de prendas deportivas de la región, a las diferentes empresas que se relacionan con el deporte como escuelas deportivas, agremiaciones, clubes privados, entre otros.

5.7. Estrategia de fuerza de ventas

La fuerza de ventas hace referencia a “los recursos, tanto humanos como materiales, de los que dispone una empresa para la comercialización de sus productos o servicios” (Academia de Consultores, 2018).

Para el caso de la empresa JOALH S.A.S su fuerza de venta estará inicialmente a cargo de 3 asesores comerciales externos quienes harán las funciones de comercializar y promocionar los productos a través de los diferentes medios de comunicación.

Estas personas estarán debidamente identificadas y se caracterizarán por su excelente presentación personal, portando una camiseta con el slogan de la empresa. Asimismo, serán los capacitados para resolver todas las dudas e inquietudes que tengan los clientes con la parte de la compra, su discurso de ventas estará enfocado en los procesos de fabricación de las prendas y los materiales utilizados para cada una de ellas, tratando de ganar la confianza de los clientes y la satisfacción al momento de comprar.

Por otra parte, se manejará un punto de venta en la misma locación de la fábrica que permitirá a los clientes poder ver los artículos directamente en las góndolas y exhibidores que se utilizaran para el propósito de la venta. Allí se contará con una persona en donde les brindará toda la atención e información que requiera el cliente. Además, será la encargada de tomar los pedidos que se generen por vía telefónica y organizará la entrega de cada uno de ellos.

Es de anotar que, en el punto de venta, el asesor comercial, estará pendiente de los pedidos que se tomen a través de la página web, pasando un registro cada media jornada de los pedidos a la secretaria para su posterior confección.

Como estrategia para mantener motivada la fuerza de ventas de la empresa, se fijarán metas en ventas de manera mensual, que serán recompensadas con base en su desempeño.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

En la tabla 13 se detalla el presupuesto de mezcla de mercadeo de la empresa JOALH S.A.S., para el primer año.

Tabla 13. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Producto	Cantidad	Costo Anual
Publicidad	12	\$ 10.200.000
Diseño	1	\$ 6.600.000
Redes sociales	12	\$ 5.400.000
Gastos de Promoción	12	\$ 3.600.000
Catálogos	4	\$ 3.360.000
Imagen	1	\$ 3.000.000
Promociones de Productos	4	\$ 1.440.000
		\$ 33.600.000

Fuente: Elaboración propia.

Este presupuesto está elaborado con el fin de abarcar el mayor número de clientes potenciales en el departamento del Meta. Es de anotar que el diseño de la imagen será tomado como un gasto preoperativo y no como gasto de ventas, pues sólo se hace por una vez, en cambio la publicidad, los lanzamientos de promociones se hará mensualmente.

6. Aspectos Técnicos

6.1. Objetivos de producción

El objetivo de producción es confeccionar prendas de ropa deportiva de buena calidad, que logre satisfacer las necesidades de los clientes y la demanda del mercado actual, con personalización virtual de las prendas. Es importante resaltar que la producción de JOALH está enfocada especialmente a la venta al por mayor, en escuelas deportivas, gimnasios, y almacenes de comercialización detallada a nivel Municipal, Departamental y Nacional.

6.2. Ficha técnica del producto

A continuación, se detalla las fichas técnicas de los principales productos que ofertará JOALH S.A.S.:


- Camiseta hombre y niño.
- Camiseta dama y niña.
- Pantalóneta hombre y niño.
- Pantalóneta dama y niña.
- Sudaderas unisex.


Tabla 14. Ficha técnica de productos

ATRIBUTOS ESPECÍFICOS			
Nº	ESPECIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	
1	CONDICIONES DE ELABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Los materiales empleados en la confección deben reunir las condiciones de durabilidad, confort, resistencia, solidez de color y calidad. • Los oferentes garantizarán que los materiales empleados no contengan sustancias tóxicas • El proveedor catalogado está obligado a mantener la garantía técnica de confección de las prendas por el lapso de un (1) año, según el Artículo 76 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. • La materia prima será exclusivamente de origen nacional. 	
		CAMISETA DEPORTIVA CABALLERO Y NIÑO	
2	CONDICIONES PARTICULARES DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
		TELA	Nombre: Climacool y DryFit Tipo de tela: Hecho de poliéster, spandex y mezclas de nylon Características: Es una tela con tejido de lana y poliéster de cordero que ayuda a la transpiración del cuerpo ayudando a mantenerse seco, fresco y cómodo. Estas telas incluyen protección UV.
		COLOR	Los colores son definidos por el cliente

		DISEÑO	 <p>Camiseta de cuello redondo o en V con collarete en cuello, Collarete en cuello, reata de hombro a hombro, doblado de 2cm con recubridora, y fileteado por todas las costuras con hilo #4 y terminados con recubridora con hilo #120.</p>										
		ETIQUETA	La etiqueta deberá estar colocada en la parte interior de cada prenda, según lo determine la entidad contratante, constando la talla, nombre del fabricante, RUC y teléfono de contacto. Adicionalmente, se debe incluir en la etiqueta, recomendaciones breves de lavado para conservación adecuada de la prenda.										
		TALLAS	<table border="1"> <tr> <td>S</td> <td>M</td> <td>L</td> <td>XL</td> <td>XXL</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> </table>	S	M	L	XL	XXL	6	9	10	12	14
S	M	L	XL	XXL									
6	9	10	12	14									
		ESTAMPADO	El bordado o estampado será definido por el cliente										
3	CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO	EMPACADO	El producto será empaquetado en fundas termoplásticas, transparentes, selladas en las que se distinga claramente la talla.										
CAMISETA DEPORTIVA DAMA Y NIÑA													
		DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS										
		TELA	<p>Nombre: Clímacool y DryFit</p> <p>Tipo de tela: Hecho de poliéster, spandex y mezclas de nylon</p> <p>Características: Es una tela con tejido de lana y poliéster de cordero que ayuda a la transpiración del cuerpo ayudando a mantenerte seco, fresco y cómodo. Estas telas incluyen protección UV.</p>										
		COLOR	Los colores son definidos por el cliente										
2	CONDICIONES PARTICULARES DEL PRODUCTO	DISEÑO	 <p>Camiseta de cuello redondo o en V con collarete en cuello, Collarete en cuello, reata de hombro a hombro, doblado de 2cm con recubridora, y fileteado por todas las costuras con hilo #4 y terminados con recubridora con hilo #120.</p>										

		ETIQUETA	La etiqueta deberá estar colocada en la parte interior de cada prenda, según lo determine la entidad contratante, constando la talla, nombre del fabricante, RUC y teléfono de contacto. Adicionalmente, se debe incluir en la etiqueta, recomendaciones breves de lavado para conservación adecuada de la prenda.										
		TALLAS	<table border="1"> <tr> <td>XS</td> <td>S</td> <td>M</td> <td>L</td> <td>XL</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> </table>	XS	S	M	L	XL	6	8	10	12	14
XS	S	M	L	XL									
6	8	10	12	14									
		ESTAMPADO	El bordado o estampado será definido por el cliente										
3	CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO	EMPACADO	El producto será empaquetado en fundas termoplásticas, transparentes, selladas en las que se distinga claramente la talla.										
PANTALONETA CABALLERO Y NIÑO													
		DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS										
		TELA	<p>Nombre: Clímacool y DryFit</p> <p>Tipo de tela: 100 % poliéster</p> <p>Características: Es una tela con tejido poliéster Estas telas incluyen protección UV.</p>										
		COLOR	Los colores son definidos por el cliente										
		DISEÑO	<div style="text-align: center;">  </div> <p>El pantalón FP3 Basic es nuestro modelo base para deportes de equipo. Combina un corte recto y simple con el tejido técnico y robusto SR-Tex. Con el pantalón FP3 estás más que suficientemente equipado para cualquier terreno y cualquier tiempo.</p> <p>Detalles del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tejido técnico de tecnología ultra.dry • Goma con cordón en la cintura para un mejor ajuste • Regular Fit, pierna ancha • Sin slip 										
		ETIQUETA	La etiqueta deberá estar colocada en la parte interior de cada prenda, según lo determine la entidad contratante, constando la talla, nombre del fabricante, RUC y teléfono de contacto. Adicionalmente, se debe incluir en la etiqueta, recomendaciones breves de lavado para conservación adecuada de la prenda.										
		TALLAS	<table border="1"> <tr> <td>S</td> <td>M</td> <td>L</td> <td>XL</td> <td>XXL</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> </table>	S	M	L	XL	XXL	6	8	10	12	14
S	M	L	XL	XXL									
6	8	10	12	14									
		ESTAMPADO	El bordado o estampado será definido por el cliente										
2	CONDICIONES PARTICULARES DEL PRODUCTO												

3	CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO	EMPACADO	El producto será empaquetado en fundas termoplásticas, transparentes, selladas en las que se distinga claramente la talla.								
PANTALONETA DAMA Y NIÑA											
2	CONDICIONES PARTICULARES DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS								
		TELA	Nombre: Clímacool y DryFit Tipo de tela: 100 % poliéster Características: Es una tela con tejido poliéster Estas telas incluyen protección UV.								
		COLOR	Los colores son definidos por el cliente								
		DISEÑO	 <p>El pantalón FP3 Basic es nuestro modelo base para deportes de equipo. Combina un corte recto y simple con el tejido técnico y robusto SR-Text. Con el pantalón FP3 estás más que suficientemente equipado para cualquier terreno y cualquier tiempo.</p> <p>Detalles del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tejido técnico de tecnología ultra.dry • Goma con cordón en la cintura para un mejor ajuste • Regular Fit, pierna ancha • Sin slip 								
		ETIQUETA	La etiqueta deberá estar colocada en la parte interior de cada prenda, según lo determine la entidad contratante, constando la talla, nombre del fabricante, RUC y teléfono de contacto. Adicionalmente, se debe incluir en la etiqueta, recomendaciones breves de lavado para conservación adecuada de la prenda.								
		TALLAS	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>S</td> <td>M</td> <td>L</td> <td>XL</td> <td>XXL</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> </table>	S	M	L	XL	XXL	6	8	10
S	M	L	XL	XXL							
6	8	10	12	14							
3	CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO	EMPACADO	El producto será empaquetado en fundas termoplásticas, transparentes, selladas en las que se distinga claramente la talla.								
SUDADERAS UNISEX											
2	CONDICIONES PARTICULARES DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS								
		TELA	Nombre: Náutica delgada, Clímacool y DryFit Tipo de tela: 100 % poliéster Características: La tela náutica delgada es un textil impermeable importado y corrugado que es usado para la confección de chaquetas, pantalones y sudaderas								

		COLOR	Los colores son definidos por el cliente														
		DISEÑO	 <ul style="list-style-type: none"> • Chaqueta: corte clásico que ofrece un punto intermedio entre holgado y ajustado. Pantalón: corte clásico de pierna cónica que es cómodo y amplio pero ajustado en los tobillos • Cuello alto • Chaqueta: mangas largas con puños acanalados. Pantalón: Puños abiertos • Tejido tricot 100% poliéster reciclado • Chaqueta y pantalón: Bolsillos laterales 														
		ETIQUETA	La etiqueta deberá estar colocada en la parte interior de cada prenda, según lo determine la entidad contratante, constando la talla, nombre del fabricante, RUC y teléfono de contacto. Adicionalmente, se debe incluir en la etiqueta, recomendaciones breves de lavado para conservación adecuada de la prenda.														
		TALLAS	<table border="1"> <tr> <td>S</td> <td>M</td> <td>L</td> <td>XL</td> <td>XXL</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> </table>					S	M	L	XL	XXL	6	8	10	12	14
S	M	L	XL	XXL													
6	8	10	12	14													
		ESTAMPADO	El bordado o estampado será definido por el cliente														
3	CONDICIONES DE ENTREGA DEL PRODUCTO	EMPACADO	El producto será empaquetado en fundas termoplásticas, transparentes, selladas en las que se distinga claramente la talla.														

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Descripción del proceso

La empresa JOALH S.A.S estará compuesta de los siguientes procesos, que son indispensables para magnificar el valor agregado y ofrecer un producto de calidad a sus clientes:

- Aprovisionamiento Materia Prima
- Operaciones
- Comercialización

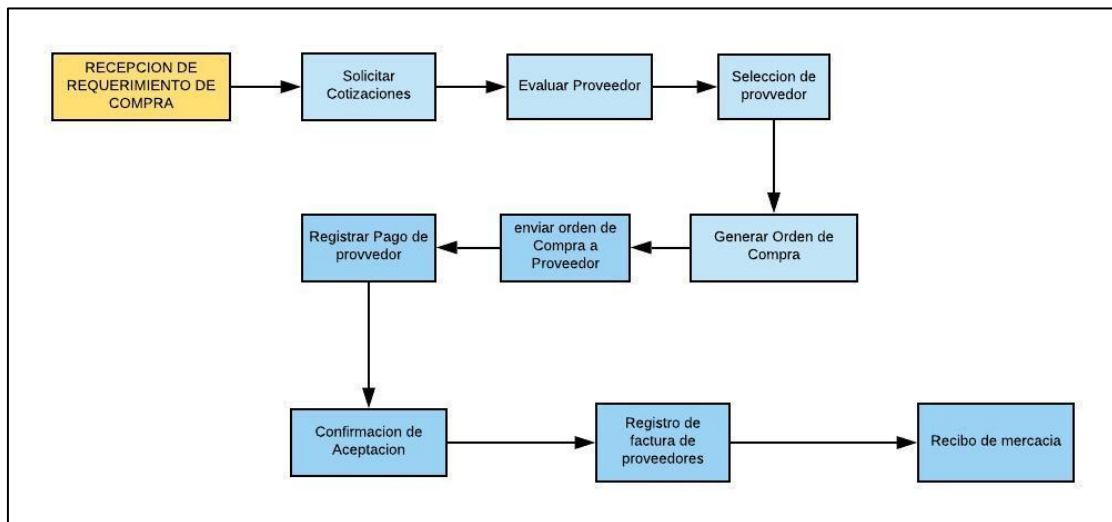
Figura 20. Descripción del proceso



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan en diagramas de flujo cada uno de los procesos, empezando por el proceso de aprovisionamiento (ver figura 20), aunque si la venta es por la página web el proceso inicia con la comercialización.

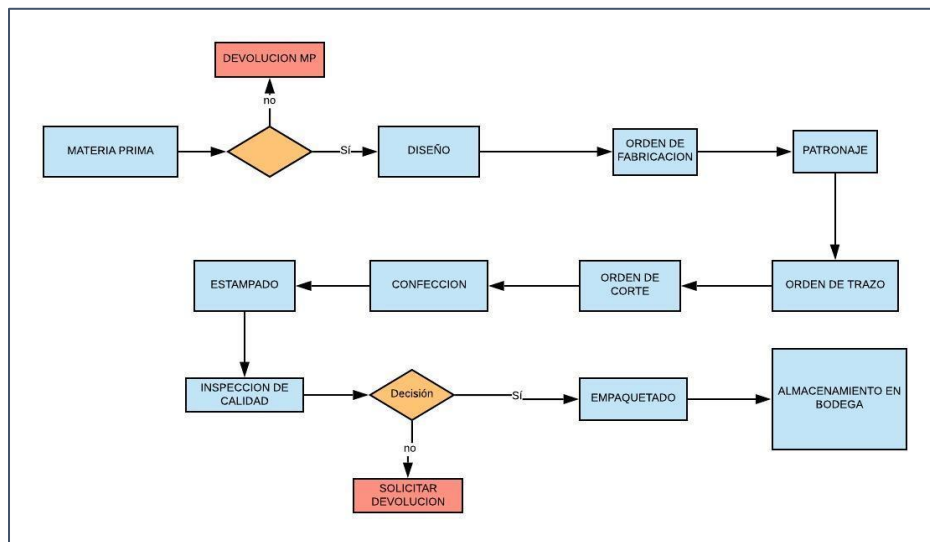
Figura 21. Proceso de aprovisionamiento



Fuente: Elaboración propia.

Se inicia con la recepción de los requerimientos de pedido por parte de los clientes, bien sea por la página web o a través de los asesores comerciales, con que contará JOALH S.A.S., dependiendo el tiempo de compromiso de entrega se reciben pedidos, y con ellos se hace el requerimiento de compra, para luego realizar cada uno de los pasos presentados en la figura 20, para seleccionar el proveedor, realizar el pedido hasta recibir la mercancía.

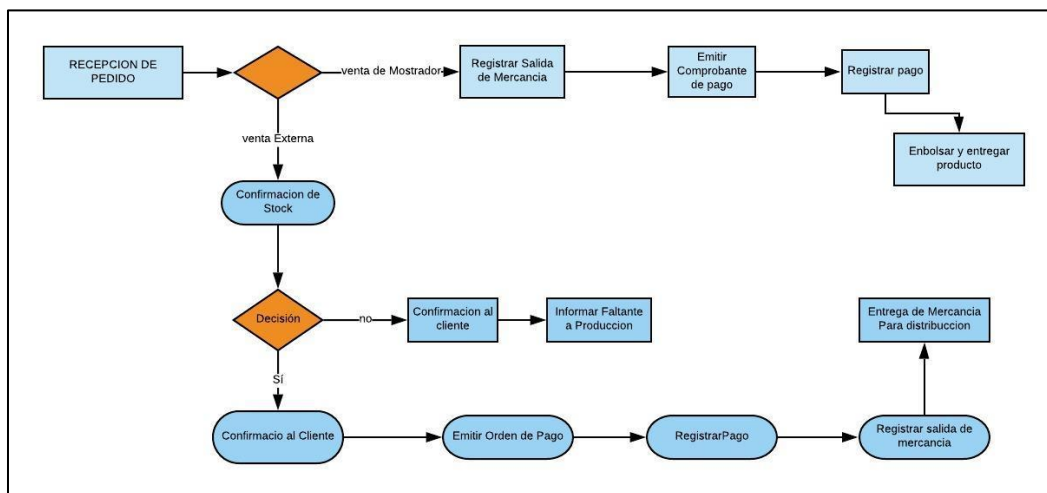
Figura 22. Proceso de operación



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de operación (ver figura 21) inicia con la recepción de la materia prima, donde se identifica si es de la calidad necesaria, de no ser así se devuelve al proveedor, aunque sin pasa el control se procede con el diseño en computador de la prenda (aunque si el pedido es través de la página el diseño es elaborado por el cliente), posteriormente se realiza la orden de fabricación y se siguen los demás pasos de confección hasta empacar y almacenar la prenda, contando con la calidad requerida.

Figura 23. Proceso de comercialización por asesores comerciales



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el proceso de comercialización, graficado en la figura 22, es el realizado por asesores comerciales (en el punto de fábrica o los externos), pues como se expresó en la descripción del proceso (ver figura 19), en las ventas por la página web se inicia con la comercialización, en donde se realiza parte de la operación, pues el cliente allí diseña su prenda. No obstante, los asesores finalizan el proceso entregando la mercancía al cliente.

6.4. Necesidades y requerimientos

En cuanto a las necesidades y requerimientos para llevar a cabo la actividad de la empresa se necesita contar con los siguientes requerimientos:

- **Materia prima.** Se contará con una lista de proveedores que serán los encargados de suministrar las telas y los insumos para la elaboración de las prendas deportivas entre ellos: Lafayette, Digaltex S.A, entre otras.
- **Configurador de prendas.** Esta herramienta estará vinculada a la página WEB, y que permitirá al cliente diseñar sus propios logotipos, colores, etc. Estos diseños son enviados al área de operaciones y serán los encargados de elaborar la prenda que el cliente diseño.
- **Mano de obra calificada.** La empresa contará con personal de experiencia en todas las áreas.
- **Página web.** Se desarrollará una página web personalizada para la empresa que permita realizar ventas Online, y se permita brindar toda la información de la empresa, y los productos que se comercializan.
- **Maquinaria de tecnología avanzada.** Para la confección de la ropa deportiva se utilizará máquinas de tecnología que permita coser, cortar y perfilar en un solo paso prendas de alta costura. Además, facilita través del software de la máquina, que un operario con un mínimo de conocimientos en ingeniería pueda cortar en menos de 15 minutos la tela suficiente para fabricar 100 camisetas y así ahorrar costos en la producción.
- **Infraestructura.** Para el proyecto se requerirá de una infraestructura de 250 m², de buena iluminación que permita acondicionar las diferentes áreas de la empresa (Gerencia, Secretaria, recepción, producción, ventas etc.) adicional se contará con un espacio para el punto de venta, que será provisto de buena iluminación y un inmobiliario que permita la presentación combinada y ordenada de camisetas, pantalones, otros complementos

deportivos que fabricará la empresa y facilitará al comprador la elección de un conjunto completo de ropa deportiva.

6.5. Características de la tecnología

En este aspecto la empresa requiere de maquinaria y equipos con tecnología para los diferentes procesos que se desarrollaran para la producción y comercialización de la ropa deportiva. Adicional, se emplearán los equipos de cómputo y software necesarios para el manejo de los diferentes procesos de la empresa, y para el diseño de los modelos de prendas.

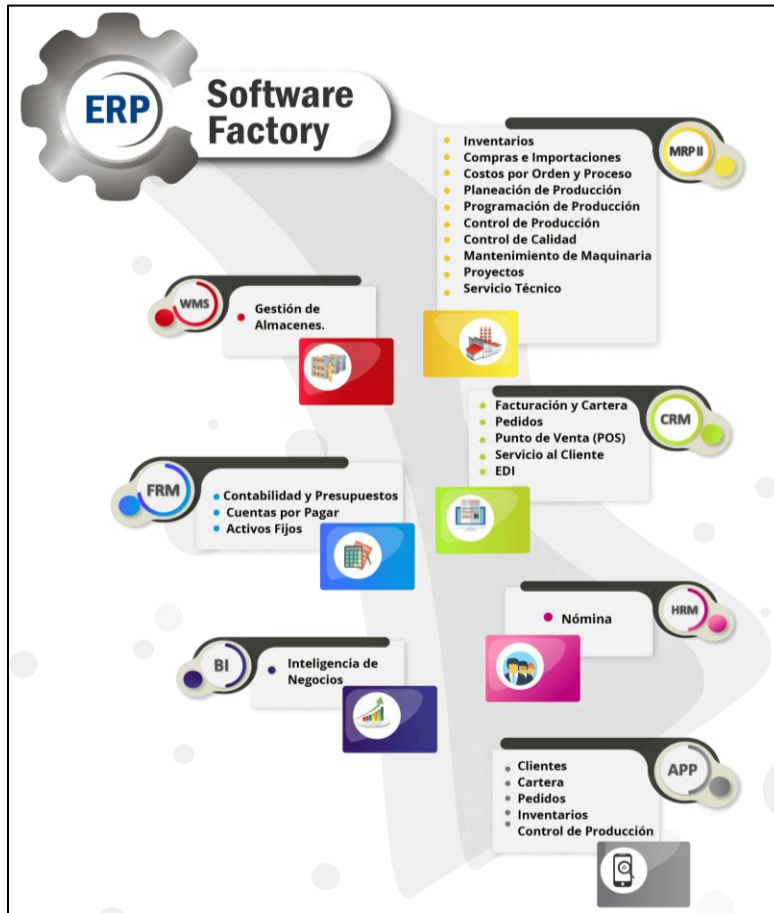
Tabla 15. Características de la tecnología

Producto	Nombre	Características
Computadores	PC All in One LENOVO 520 - AMD A6 - 21.5"	Sistema operativo Windows 10 Home Procesador: Icore 7 cuarta G Memoria RAM 8 GB Disco duro 2TB Pulgadas 21.5 Pulgadas Resolución pantalla FULL HD, Conectividad BLUETOOTH, HDMI, USB, WIFI, Cámara integrada Si, Garantía 12 meses
Impresoras	Impresora Multifuncional Inalámbrica Ecotank L5190-EPSON	Alimentador Automático de Documentos ADF: • Capacidad: 30 hojas (carta/A4), 10 hojas (legal) • Peso del Papel: 64 g/m2 - 95 g/m2 Fax: • Velocidad del Fax: 33,6 kbps • Memoria, Fax: 1,1 MB, hasta 100 páginas • Discados Rápidos: 100 (números máximo), 99 grupos • Conectividad: Estándar: USB de alta velocidad (compatible con USB 2.0), Ethernet 100BASE-TX/10BASE-T, Wi-Fi IEEE 802.11 b/g/n, Wi-Fi Direct®4 • Impression desde Dispositivos Móviles: Epson Connect: Epson iPrint™ App (iOS™, Android™), Epson Email Print®, Remote Print Driver
Página web	Comercializadora JOALH	La página será diseñada para realizar ventas Online, y adicional tendrá un configurador de prendas que le permite al cliente diseñar sus propios estilos y guardar al carrito para una vez realizar la compra. La página contará con pagos electrónicos en línea.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se contará con un Software ERP (Planificación de Recursos Empresariales) llamado FACTORY, el cual es una arquitectura empresarial que facilita el flujo de información entre los diferentes procesos de la empresa como es operación o producción, comercialización, ventas, logística, finanzas y recursos humanos de la empresa (ver figura 23).

Figura 24. Procesos con Factory ERP



Fuente: Factory, s.f.

Este software será contratado con el fin de asegurar el control de cada proceso y así lograr la estandarización del negocio, para tener una expansión más ordenada, garantizando eficiencia y enfocado en atender las innovaciones de la Industria 4.0.

La empresa encargada de suministrar el software será la empresa Sistemas **Productivos S.A.S.** empresa colombiana con más de 38 años en el mercado, en los cuales han desarrollado aplicaciones para la parte de producción y costos en empresas industriales nacionales.

También se contará con maquinaria con capacidad para trabajo industrial, que permite realizar con mayor precisión y rapidez el corte de tela y confección de los diferentes productos. Esta maquinaria será:

Tabla 16. Maquinaria requerida en JOALH S.A.S.

CANTIDAD	REFERENCIA	MARCA
5	Maquina Plana	Gemtsy
2	Fileteadoras	Jontex
2	Cortadora de Tela	Jontex
2	Maquina Collarín	Jinthex

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Cosedora plana industrial marca Gemtsy



Fuente: Elaboración propia.

La plana cose todo tipo de materiales, para cuero trae un pie de teflón que permite el mejor deslizamiento de la tela. Viene con lámpara. Largo de puntada 8 mm y botón de presión del pie metálico (ver figura 24).

Figura 26. Fileteadora industrial, marca Jontex



Fuente: Jontex.

Fileteadora industrial, marca Jontex, puntada de refuerzo, lubricación automática, 4 hilos, con sus respectivos accesorios, alta velocidad (ver figura 25).

Figura 27. Cortadora de tela vertical



Fuente: Elaboración propia.

Cortadora de tela vertical, marca Jontex, con capacidad de corte hasta de 8 pulgadas de espesor, permite el corte en 15 minutos de tela para fabricar hasta 100 prendas (ver figura 26).

Figura 28. Máquina collarín



Fuente: Elaboración propia.

La máquina collarín es un mecanismo de entrelazamiento, que forma una puntada en cadeneta, trabaja con 2 o 3 agujas para manejar dos anchos de puntada. Estas máquinas son ideales a la hora de confeccionar prendas deportivas porque confieren durabilidad, resistencia y elasticidad en sus costuras además de terminar los orillos encerrándolos dentro de la costura (ver figura 27).

El mantenimiento del equipo, por precaución, será cuatrimestral, a cargo de la empresa el servicio técnico, ubicado en la Carrera 29 N° 37-45, Casa Alejandro, teniendo un costo actual de \$2.000.000 por todas las máquinas.

Es importante anotar que la maquinaria industrial les permite a los operarios trabajar a mayor velocidad con excelentes terminados.

6.6. Materias primas y suministros

Para la elaboración de las prendas deportivas se requieren de los siguientes suministros y materias primas, que se detallan a continuación.

- **Materia Prima**

La principal materia prima será las telas, e hilos, con que se van a elaborar las prendas deportivas, para ello, se contará como principal proveedor a la empresa LAFAYTTE, organización colombiana con más 70 años de experiencia en la industria textil, nació en el año de 1942 en Bogotá Colombia. Es una empresa verticalmente integrada en los procesos de hilatura, tejeduría, teñido, estampación y acabados especiales, creando así un universo de telas elaboradas en poliéster y otros materiales de alta tecnología (Lafayette, 2019).

6.7. Plan de Producción

La producción se planeará mensualmente con ajustes semanales, según las proyecciones de ventas y comportamiento del mercado, La gerencia determinará los requerimientos de materia prima y material de empaque para hacer las compras necesarias, con el fin de cumplir los plazos de entrega.

Para ello, se realizará un plan de producción en el que analice el stock y la capacidad para responder ante imprevistos.

6.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El control de inventarios en JOALH S.A.S. tendrá por objeto asegurar la disponibilidad de existencias de los productos confeccionados, tanto para mantener surtido el punto de venta en la empresa, como para tener un stock disponible para las ventas al por mayor. Además, el control de inventario también se aplicará para las materias primas e insumos, evitando así parar la producción por falta de estos, para ello se contará con el Software Factory, el cual tiene las herramientas MRP II y la APP, que entre otras se encargan de llevar los inventarios, junto con el control de producción.

Es de anotar que las mercancías ofertadas no tendrán características de percederos, por tanto, es un factor que no influye en la gestión de inventarios, pero se hará uso del Sistema de Valuación de Inventarios FIFO (Primeros en entrar, primeros en salir) para efectos de un control de estos, y poder efectuar los productos que se encuentran en un periodo superior a un (1) año a campañas de descuento.

Finalmente, los productos que se encontrarán en stock serán no superior a 200 unidades por modelo, garantizando usar este como estrategia de comercialización exclusiva y una rotación de inventario adecuada.

6.9. Escalabilidad de operaciones

Uno de los ejes fundamentales de este proyecto es consolidar productos de calidad que conlleven a la permanencia en el mercado y al crecimiento de los ingresos; las técnicas utilizadas sobre las que se trabajará, junto con la maquinaria adquirida permiten vincular nuevas líneas de productos cuya estructura de costos crecerán en forma lineal, generando un aumento exponencial del margen de contribución. Se ha considerado por esto el desarrollo de productos como medias, chaquetas impermeables, y gorras; los cuales requieren pruebas piloto en los que se determine la calidad y requerimientos de fabricación.

6.10. Capacidad de producción

Considerando la maquinaria a adquirir por JOALH así como el capital del trabajo requerido para iniciar labores, y las capacidades de las instalaciones para almacenar los productos, la empresa contará con una capacidad de producción mensual de 14.400 prendas confeccionadas, tanto para niños y niñas como para caballeros y damas, trabajando a buen ritmo 8 horas del día y con una eficiencia del 80% por lo que la capacidad utilizada será de 11520 prendas mensuales, la cual se discrimina en la tabla 17.

Tabla 17. Capacidad de producción de JOALH

Producto	Instalada	Utilizada
Camiseta Caballero	1440	1152
Camiseta Niño	1440	1152
Pantaloneta Caballero	1440	1152
Pantaloneta Niño	1440	1152
Camiseta Dama	1440	1152
Pantaloneta Dama	1440	1152
Camiseta Niña	1440	1152
Pantaloneta Niña	1440	1152
Sudadera Unisex Adulto	1440	1152
Sudadera Unisex Niñ@	1440	1152
TOTAL	14400	11520

Fuente: Elaboración propia.

6.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo

Medina (2010) sostiene que el Modelo Integral de gestión tiene por objeto la optimización de la productividad, para ello parte de los objetivos estratégicos de la organización, así como del análisis y mejoramiento de la propuesta de valor para el cliente, para ello debe identificar el nivel de operación óptimo y los recursos tangibles requeridos. Al igual se debe identificar los procesos que realiza la empresa para la creación de valor, convirtiéndose en una guía para el desarrollo de la propuesta de valor. Todo ello en búsqueda de crecimiento estratégico sostenible.

Con respecto a relacionada por Medina (2010) en JOALH se implementarán las siguientes actividades para el modelo integral del proceso productivo:

- Definir los procesos de valor
- Definir los parámetros de operación para alcanzar la eficiencia esperada.
- Realizar planes de trabajo y definir cronogramas para implementar el modelo integral.

6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto

JOALH aplicará la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 del 2015, la cual contiene los asuntos relacionados con los requisitos del sistema de Gestión de Calidad. Tal como lo menciona la Norma, los principales beneficios que tiene para la empresa son generar en la organización la capacidad de elaborar productos que satisfagan los requisitos de los clientes, así como la reglamentación legal aplicable, facilitar oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente y abordar riesgos y oportunidades asociadas a los objetivos del negocio (Castillo y Pachón, 2019).

De otro lado, los principios de gestión de calidad que serán pilares en la compañía son: enfoque a procesos, enfoque al cliente, compromiso de las personas, liderazgo, mejora continua, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

A su vez, como estrategia de control la selección de proveedores se hará considerando varios aspectos, entre ellos la calidad de las materias primas e insumos, seguido por la puntualidad en las entregas y precios justos.

En cuanto a la producción, los auxiliares de producción serán quienes realicen los acabados de las prendas confeccionadas y tendrán a su cargo la inspección visual de cada uno de los productos confeccionados, buscando siempre que las diferentes prendas sean confeccionadas con calidad, esto es con costuras derechas, limpias, y sin ningún desperfecto; en caso de ser encontrado algún

desperfecto en la prenda, el auxiliar regresará la prenda al operador que la confeccionó o causó el error, para que este la corrija.

6.13. Procesos de investigación y desarrollo

Los procesos de investigación o actualización se encontrarán orientados a la modernización de tecnologías y utilización de productos que cuiden el medio ambiente. Al igual, a la creación de nuevos diseños por lo menos, cada seis meses, para que los clientes puedan encontrar variedad en los estampados, tejidos o colores de sus futuras prendas.

6.14. Plan de compras

El plan de compras se encuentra estructurado con base a las principales necesidades para iniciar el despliegue del presente plan de negocios. En la tabla 18, se observa el detalle del plan de compras.

Tabla 18. Plan de compras de JOALH

Recurso para adquirir	Cant.	Valor Unitario	Presupuesto (inversión inicial)
Computador	4	\$ 1.600.000	\$ 6.400.000
Teléfono Fijo	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Celular	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Diseño de página web	1	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Impresora inyección	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Impresora matriz	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Máquina Plana	5	\$ 1.395.000	\$ 6.975.000
Máquina Fileteadora	2	\$ 1.710.000	\$ 3.420.000
Máquina Cortadora de tela	2	\$ 128.000	\$ 256.000
Máquina Collarín	1	\$ 2.390.000	\$ 2.390.000
Bordadora de 3 cabezas	1	\$ 65.000.000	\$ 65.000.000
Mueble recepción	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Mueble modular	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
Escritorio	3	\$ 1.650.000	\$ 4.950.000
Silla Oficinas	4	\$ 1.350.000	\$ 5.400.000
Sillas de Operaciones	10	\$ 350.000	\$ 3.500.000
Archivador	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Extintor	4	\$ 450.000	\$ 1.800.000
Elementos cafetería	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Dispensador de agua	4	\$ 600.000	\$ 2.400.000
Vitrinas	2	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000
Estantería	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Mesas 2 x 4 mts	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000

Herramienta Textil	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Compra de telas x Rollos	432	\$ 1.900.000	\$ 820.800.000
Hilos x cajas	450	\$ 200.000	\$ 90.000.000
Cauchos x Rollos	4000	\$ 52.000	\$ 208.000.000
TOTAL			\$ 1.251.491.000

Fuente: Elaboración propia.

6.15. Costos de producción

En la tabla 19 se relacionan los costos de producción unificados, de los diez productos inicialmente a confeccionar en JOALH S.A.S.

Tabla 19. Costos proyectados de producción

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Compra Materia Prima	\$ 4.475.520.000	\$ 5.479.849.066	\$ 6.770.463.118	\$ 8.372.964.033	\$ 10.158.833.531
(+) Mano de obra directa	\$ 130.673.626	\$ 248.160.000	\$ 256.597.440	\$ 265.321.753	\$ 274.342.693
(+) Costos ind. fabricación	\$ 115.029.854	\$ 118.940.869	\$ 122.984.859	\$ 127.166.344	\$ 131.490.000
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	\$ 4.721.223.480	\$ 5.846.949.935	\$ 7.150.045.417	\$ 8.765.452.130	\$ 10.564.666.224

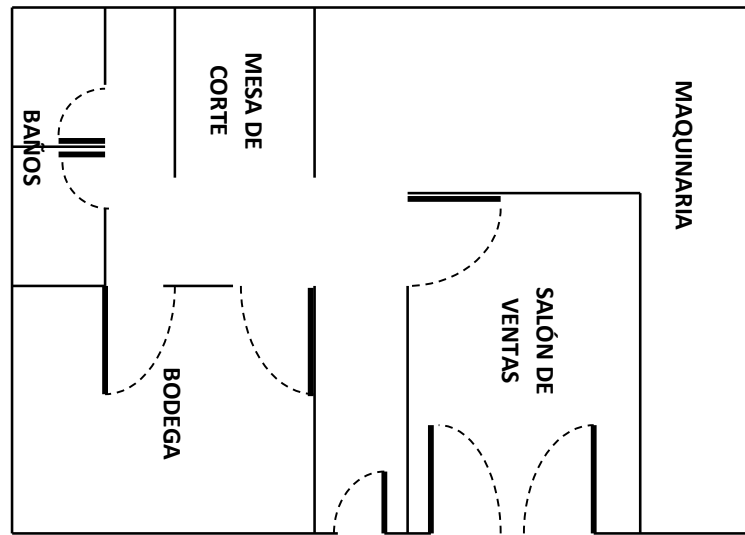
Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 19 la compra de mercancías o materias primas e insumos son el rubro que representa el mayor costo de producción, seguido por la mano de obra y el costo indirecto de fabricación.

6.16. Infraestructura

La edificación para arrendar posee un diseño que es funcional con las necesidades de la futura empresa, por lo cual se va a distribuir internamente como lo muestra la figura 28, contando con un espacio de 252 m².

Figura 29. Distribución en planta



Fuente: Elaboración propia.

La empresa iniciara labores en la calle 36 # 12-111 de la ciudad de Villavicencio-Meta, en donde confeccionara los productos de ropa deportiva.

6.17. Mano de obra requerida

JOALH requerirá de la siguiente mano de obra:

Tabla 20. Mano de obra requerida

Cantidad	Cargo	Área
01	Gerente General	Administrativa
01	Secretaria	Administrativa
01	Almacenista	Administrativa
03	Asesor comercial	Comercial
01	Contador	Administrativa
02	Auxiliar de producción	Operativa
06	Operaria de Maquina	Operativa

Fuente: Elaboración propia.

En total se contratarán 15 personas de forma directa y una por prestación de servicios (Contador), es de anotar que el 61.5% de los cargos son del área operativa, lo cual se debe a que esta empresa es una fábrica, donde se confecciona ropa deportiva, el resto del personal es dividido en proporciones iguales entre las áreas administrativa y comercial.

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1. Análisis estratégico

En el análisis estratégico se define la misión, visión y valores de JOALH, al igual que se desarrolla un análisis DOFA.

7.2. Misión

Somos una empresa creada para confeccionar y comercializar ropa deportiva con altos estándares de calidad, brindando la oportunidad de personalizar los diseños, bajo las premisas y tendencias de los mercados actuales. JOALH es una empresa que apoya su talento humano y se enfoca en los principios de la ética, para generar relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, y proveedores.

7.3. Visión

Ser en el año 2025 la principal empresa de confección de ropa deportiva en el departamento del Meta, que entiende y se preocupa por el sentir de la moda y el gusto de sus clientes, siendo socialmente responsable y ofertando productos de calidad.

7.4. Análisis DOFA

Como se puede apreciar en la figura 29, JOALH S.A.S. presupone contar con seis fortalezas para incursionar adecuadamente en el mercado de la confección y venta de ropa deportiva, siendo el diseño virtual, por parte del mismo comprador, su factor diferenciador, el cual permitirá a la empresa captar rápidamente clientes, esto sumado a las demás fortalezas, hará que la marca JOALH se posicione inicialmente en la mente de los villavicenses y luego en la de los metenses.

En contraste, JOALH S.A.S. también es afectado por debilidades propias de la inexperiencia en el mercado y de arrancar con presupuesto ajustado a las necesidades de la empresa, sin poder ir más allá. Aunque se espera que, con la estrategia de mezcla de mercado, estas debilidades se mitiguen o hasta se conviertan en fortalezas, por ello se destinará el presupuesto necesario para tal fin, de modo que la empresa tenga éxito y se factible su creación.

Figura 30. Análisis DOFA



Fuente: Elaboración propia.

En contraste, JOALH S.A.S. también es afectado por debilidades propias de la inexperiencia en el mercado y de arrancar con presupuesto ajustado a las necesidades de la empresa, sin poder ir más allá. Aunque se espera que, con la estrategia de mezcla de mercado, estas debilidades se mitiguen o hasta se conviertan en fortalezas, por ello se destinará el presupuesto necesario para tal fin, de modo que la empresa tenga éxito y se factible su creación.

7.5. Estructura organizacional

En la fase inicial del proyecto, no se requiere de mucho personal; es por esto que su estructura está conformada por 15 personas quienes desempeñaran puestos de trabajo de acuerdo a su especialidad.

7.5.1. Perfiles y funciones

JOALH S.A.S. para elegir su personal tendrá en cuenta los siguientes perfiles y funciones:

Tabla 21. Perfiles y funciones de los diferentes cargos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Gerente
FINALIDAD DEL CARGO:	Responsable del correcto funcionamiento de la empresa.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar la empresa. 2. Responder por los bienes de la empresa. 3. Dirigir el personal a su cargo. 4. Supervisar la ejecución de las labores. 5. Coordinar las actividades que se realicen dentro de las instalaciones de la empresa. 6. Controlar inventarios. 7. Coordinar estrategias de mercadeo y publicidad. 8. Atender quejas y reclamos de los Clientes. 9. Llevar un informe mensual. 10. Realizar pedidos mensuales de materia prima y demás. 	
REQUERIMIENTOS:	
EDUCACIÓN:	
Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.	
EXPERIENCIA:	
Relaciones públicas, manejo de personal, servicio al Cliente.	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Secretaria
FINALIDAD DEL CARGO:	Brindar un apoyo incondicional con las tareas establecidas por la gerencia. Además, de llevar de forma organizada toda la información correspondiente al estado Financiero y presupuestal de la Empresa.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar las llamadas de gerencia. 2. Mantener actualizada la agenda de gerencia. 3. Archivar y registrar los documentos. 4. Realizar documentos y reportes escritos. 5. Llevar la contabilidad general de la empresa. 6. Manejar presupuestos, ingresos, egresos e inversiones. 7. Codificar libros y documentos. 8. Realizar balances anuales. 9. Proyectar acuerdo mensual de gastos. 10. Realizar comprobantes de contabilidad. 11. Revisar cuentas bancarias contra libros contables. 12. Elaborar el balance mensual. 13. Hacer nómina. 14. Lo demás que sea asignado por el jefe. 	

<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>EDUCACIÓN: Tecnólogo en contaduría pública.</p> <p>EXPERIENCIA: 6 meses mínimo de experiencia en el cargo de auxiliar Contable.</p>
--

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Asesor comercial
FINALIDAD DEL CARGO:	Brindar correcta información y asesoría sobre los productos de la empresa.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los Clientes de forma amable y cordial. 2. Ofrecer y promocionar los productos. 3. Asesorar en la compra. 4. Mantener la limpieza del negocio.

<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>EDUCACIÓN: Mínimo 2 semestres de educación superior.</p> <p>EXPERIENCIA: No es necesaria.</p>
--

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Operario
FINALIDAD DEL CARGO:	Responsable de la confección del producto.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar las prendas. 2. Realizar el corte de las telas. 3. Confeccionar las telas. 4. Operar las maquinas.

<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>EDUCACIÓN: Estudios de afines al sector Textil.</p> <p>EXPERIENCIA: Un año mínimo de experiencia en confección.</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

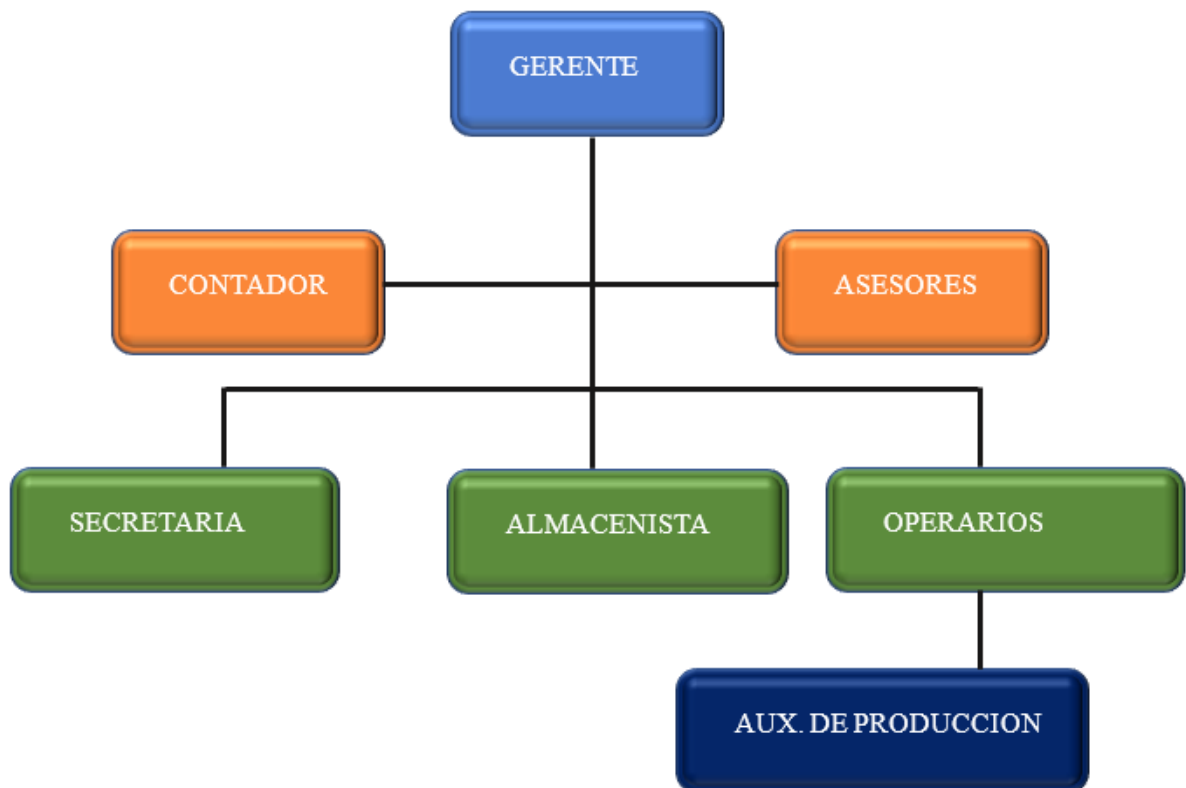
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Auxiliar de producción
FINALIDAD DEL CARGO:	Responsable del acabo del producto final.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cortar los hilos sobrantes de las prendas.2. Empacar el producto final.3. Etiquetar las bolsas de acuerdo con su contenido.4. Almacenar.5. Mantener en orden y aseo en las instalaciones.
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>EDUCACIÓN: Bachiller.</p> <p>EXPERIENCIA: Ninguna.</p>

Fuente: Elaboración propia.

7.5.2. Organigrama

Figura 31. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La empresa contará con una estructura funcional vertical en línea de tres niveles, donde el gerente será la cabeza, y sólo los auxiliares de producción estarán bajo las órdenes de los operarios. Aunque hay que resaltar que se contratará a un contador contratado mediante outsourcing, quien le reportará directamente al gerente.

7.6. Esquema de contratación y remuneración

El esquema de contratación que se proyecta utilizar en JOALH es sencillo, pues este se ampara en el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949

Los empleados tendrán las garantías de ley de acuerdo con lo estipulado por ministerio de Trabajo y protección social. Los asesores recibirán remuneración por venta del 1.5% liquidado mensual, más el salario básico que se establezca en el contrato de trabajo.

7.7. Factores clave de la gestión del talento humano

Consolidar una empresa competitiva no solo requiere de confeccionar productos de calidad y que cubran las necesidades de los clientes, sino también de un talento humano adecuado a las necesidades y expectativas de la empresa, cuyas competencias fundamentales estén al servicio del modelo de negocio y sean el pilar fundamental de este.

En tal sentido, para la gestión del talento humano se tendrá en cuenta las competencias requeridas para el ejercicio del cargo, entendida como la aptitud demostrada para aplicar conocimiento y habilidades, los cuales deberán ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Aunque, una vez el grupo candidato haya cumplido las competencias, y para ser socialmente responsable JOALH, para los cargos del área operativa dará, especial prelación a las madres cabeza de familia y a los jóvenes que no posean mayor experiencia.

7.8. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

El desarrollo del talento humano en la organización requerirá de una serie de incentivos que motiven a los colaboradores de la empresa. Bajo esta premisa, el sistema de incentivos que se centrará en JOALH se basa en lo siguiente:

En la empresa cada mes se hará reconocimiento del empleado que por sus logros, habilidades y aporte a la empresa se destaque de los demás, para ello se creará en el punto de venta físico un

especio en un muro donde se coloque su fotografía en un tamaño lo suficientemente amplio para que sea visto con claridad mínimo a 5 metros de distancia; lo propio se hará en la página web. A este colaborador se dará un día de descanso pago cuando él lo requiera.

La gerencia de JOALH estará atenta para que, en las fechas especiales, como cumpleaños, día de la madre, día de la mujer, día del padre, entre otros, se les haga un reconocimiento especial a los colaboradores que puedan ser homenajeados, para ello se les hará un desagravio en conjunto y/o se les dará un detalle individual.

Así mismo, para incentivar las ventas a los asesores comerciales, además de su sueldo completo, se les reconocerá un 1.5% de comisión sobre lo vendido, y que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 22: Salarios De Asesores

CARGO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	TRANSPORTE	PENSION	ARL	PARAFISCALES	TOTAL MENSUAL	PAGO ANUAL
Asesores Comerciales	3	\$ 877.803	\$ 102.853	\$ 105.336	\$ 4.565	\$ 226.736	\$ 3.951.880	\$ 47.422.561
Comisiones de ventas (1,5%)	\$ 3.020.976.000						\$ 3.020.976	\$ 36.251.712
							\$ 6.972.856	\$ 83.674.273

Fuente: Elaboración propia

7.9. Esquema de gobierno corporativo

El gobierno corporativo de JOALH S.A.S. se encaminará en dirigir y llevar el control del desarrollo de la actividad económica de la empresa, buscando con él discriminar las responsabilidades y derechos de cada uno de los miembros de la compañía y las reglas a seguir en la toma de decisiones.

Al igual, describe las prácticas formales e informales que instituyen las relaciones entre la gerencia, quien se encarga de administrar y operar diariamente la empresa, y los posibles accionistas, siendo aquellos que quieran invertir en la organización.

Figura 32. Esquema de gobierno corporativo JOALH S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

En el contexto general, el gobierno corporativo tiene como fin contribuir en la competitividad responsable, buscando siempre la mejor condiciones y disponibilidad de recursos financieros, así como el desarrollo de acuerdos que proporcionen mejores condiciones a los diferentes grupos de interés (proveedores, clientes, empleados y sociedad), además de brindar un ambiente de trabajo responsable, transparente, comprometido en la generación de valor, tal y como se presenta en la figura 31.

7.10. Aspectos legales

Teniendo en cuenta el aspecto tributario que le aplica a las empresas de servicios de aseo, se enuncia la Ley 1607 de 2012 que cambió el IVA y la retención de renta para empresas temporales, de aseo y vigilancia, con la modificación que se hizo al artículo 462-1 del Estatuto Tributario, estos servicios volvieron a quedar gravados solo sobre el AIU, tal como sucedía entre los años 2003 y 2006. La tarifa ya no será la del 1,6% sino del 16%, adicionalmente, la misma base para calcular el IVA será la misma para el cálculo de retención a título de renta.

7.11. Estructura jurídica y tipo de sociedad

JOALH se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), pues esta es una modalidad asociativa que tiene por principal característica que los asociados poseen la facultad de pactar con mayor flexibilidad la organización y funcionamiento del ente social; esto le permitirá a

JOALH en caso de buscar apalancamiento financiero, contar con la posibilidad de adicionar socios, siendo atractivo este tipo de sociedad.

JOALH S.A.S. será una organización declarante de renta, perteneciente al régimen común, ya que sus servicios generan IVA. Debido a lo nueva de la microempresa, se acogerá a la Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010, siendo esta la Ley de Formalización y Generación de Empleo, la cual contiene beneficios tales como progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina.

La empresa en sus inicios no estará obligada a contar con revisor fiscal. Pues no se cuenta con Asamblea de Accionistas, considerando los requerimientos legales vigentes, así como sus planes de financiamiento a mediano o a largo plazo, se revisará si esta condición se mantiene. El capital se suscribe y se cancela en su totalidad; es decir, no habrá capital por suscribir, así como tampoco capital suscrito por cobrar.

7.12. Regímenes especiales

Los emprendimientos digitales, como lo es este, desde el punto de vista legal se ve beneficiado por diferentes programas gubernamentales que aportan bien sea al financiamiento y al acompañamiento de las ideas de negocio.

8. Aspectos financieros

Seguidamente se abordan los aspectos financieros par JOALH, para ello se considerada la información plasmada en los anteriores capítulos para generar los presupuestos de inversión, ingresos, costos y gastos, para luego realizar los estados, balances y flujos, que permiten realizar la evaluación financiera utilizando los pertinentes indiciadores.

8.1. Objetivos financieros

Como ya se había mencionado, JOALH S.A.S. tiene como objetivos financieros los siguientes:

- Lograr el retorno de la inversión inicial a partir del tercer año de operación de la empresa
- Controlar los gastos generados por la operación de la tienda y el uso racional de los mismos para la toma de decisiones oportunas.
- Financiación del 100% de la inversión inicial a través de líneas de fomento con tarifas preferenciales.

8.2. Política de manejo contable y financiero

JOALH plantea su política de manejo contable y financiero acorde a las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” para Pymes, con el fin de reconocer los hechos contables y económicos, así:

- La asesoría para la elaboración de los estados contables y su posterior revisión para presentación será tercerizada en un profesional, quien cuente con las competencias profesionales acordes a las necesidades de la empresa.
- Registro en forma automatizada, dando garantía que la información sea eficaz, eficiente y económica para la organización.
- No existirá crédito para clientes que compren al detal (virtual o en punto de fábrica). Y quienes lo hacen al por mayor pagarán el 50% de anticipo como garantía de fabricación, y el 50% a contra entrega.
- En su totalidad las operaciones deben estar amparadas en registros disponibles para verificación y comprobación, acreditando los debidos soportes.
- La contabilidad de JOALH deberá reflejar todas y cada una de las operaciones económicas que lo afecten.

- Se deberán particularizar los derechos, bienes y obligaciones de la empresa de tal forma que sea posible identificarlos individualmente.
- La información contable será revelada en la organización a terceros interesados, presentadas con la capacidad de cubrir las necesidades de los usuarios en forma general (propósito general).

8.3. Presupuestos económicos (simulación)

Para realizar las proyecciones se realizó una regresión lineal, o método de mínimos cuadrados, utilizando los consolidados anuales por el Banco de la República del Índice de Precios al Consumidor “IPC” de los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, manteniéndolo constante para los años proyectados.

8.4. Presupuesto de ventas

Para determinar el presupuesto de ventas se considera la proyección de ventas y se multiplica por el precio del producto. Para esta simulación, relacionamos el precio de venta inicial y lo incrementamos con el promedio del 3.4% del IPC, que se detalla en la tabla 23.

Tabla 23. Precio de venta

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camiseta Caballero	\$ 31.050	\$ 32.106	\$ 33.197	\$ 34.326	\$ 35.493
Camiseta Niño	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Pantalóneta Caballero	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Pantalóneta Niño	\$ 25.650	\$ 26.522	\$ 27.424	\$ 28.356	\$ 29.320
Camiseta Dama	\$ 31.050	\$ 32.106	\$ 33.197	\$ 34.326	\$ 35.493
Pantalóneta Dama	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Camiseta Niña	\$ 28.350	\$ 29.314	\$ 30.311	\$ 31.341	\$ 32.407
Pantalóneta Niña	\$ 25.650	\$ 26.522	\$ 27.424	\$ 28.356	\$ 29.320
Sudadera Unisex Adulto	\$ 64.800	\$ 67.003	\$ 69.281	\$ 71.637	\$ 74.073
Sudadera Unisex Niñ@	\$ 58.050	\$ 60.024	\$ 62.065	\$ 64.175	\$ 66.357

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se determinó la proyección de producción para los próximos 5 años, teniendo en cuenta que la demanda proyectada es a satisfacer a los comerciantes del departamento del Meta. Esta producción se incrementa en un 17% por cada año, como se muestra en la tabla 24, en la cual se consideró la producción de los diez productos iniciales.

Tabla 24. Productos a vender

Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Camiseta Caballero	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Camiseta Niño	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantalóneta Caballero	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantalóneta Niño	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Camiseta Dama	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantalóneta Dama	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Camiseta Niña	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Pantalóneta Niña	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Sudadera Unisex Adulto	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381
Sudadera Unisex Niñ@	17.280	20.218	23.655	27.676	32.381

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de productos vendidos y los precios se realizó teniendo en cuenta que las estrategias y el plan de mercado cada año ayudan a mejorar las ventas, lo que permite un incremento del posicionamiento en el mercado de la empresa.

La combinación de los valores de la tabla 23 y la tabla 24 permiten obtener el presupuesto de ingresos proyectado a 5 años (ver tabla 25), siendo buenos los ingresos para JOALH S.A.S., teniendo en cuenta que la política de crédito es del 0% pues las ventas por página web son pagadas en línea cuando se realiza el diseño y los clientes al por mayor deben cancelar la mitad para iniciar a fabricar su pedido.

Tabla 25. Presupuesto de ingresos

Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Camiseta Caballero	\$ 536.544.000	\$ 649.100.200	\$ 785.268.440	\$ 950.002.054	\$ 1.149.293.485
Camiseta Niño	\$ 489.888.000	\$ 592.656.705	\$ 716.984.228	\$ 867.393.180	\$ 1.049.354.921
Pantalóneta Caballero	\$ 489.888.000	\$ 592.656.705	\$ 716.984.228	\$ 867.393.180	\$ 1.049.354.921
Pantalóneta Niño	\$ 443.232.000	\$ 536.213.209	\$ 648.700.016	\$ 784.784.305	\$ 949.416.357
Camiseta Dama	\$ 536.544.000	\$ 649.100.200	\$ 785.268.440	\$ 950.002.054	\$ 1.149.293.485
Pantalóneta Dama	\$ 489.888.000	\$ 592.656.705	\$ 716.984.228	\$ 867.393.180	\$ 1.049.354.921
Camiseta Niña	\$ 489.888.000	\$ 592.656.705	\$ 716.984.228	\$ 867.393.180	\$ 1.049.354.921
Pantalóneta Niña	\$ 443.232.000	\$ 536.213.209	\$ 648.700.016	\$ 784.784.305	\$ 949.416.357
Sudadera Unisex Adulto	\$ 1.119.744.000	\$ 1.354.643.896	\$ 1.638.821.093	\$ 1.982.612.982	\$ 2.398.525.533
Sudadera Unisex Niñ@	\$ 1.003.104.000	\$ 1.213.535.157	\$ 1.468.110.562	\$ 1.776.090.796	\$ 2.148.679.123
TOTAL	\$ 6.041.952.000	\$ 7.309.432.691	\$ 8.842.805.480	\$ 10.697.849.214	\$ 12.942.044.022

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Presupuesto de costos de comercialización

Para el presupuesto de costos de comercialización se tiene en cuenta que para incentivar a los vendedores se da una comisión del 1.5% de las ventas realizadas.

Tabla 26. Costos de comercialización proyectados

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$10.200.000	\$ 10.546.800	\$ 10.905.391	\$ 11.276.175	\$ 11.659.564
Diseño	\$6.600.000	\$ 6.824.400	\$ 7.056.430	\$ 7.296.348	\$ 7.544.424
Redes sociales	\$5.400.000	\$ 5.583.600	\$ 5.773.442	\$ 5.969.739	\$ 6.172.711
Gastos de Promoción	\$3.600.000	\$ 3.722.400	\$ 3.848.962	\$ 3.979.826	\$ 4.115.140
catálogos	\$3.600.000	\$ 3.722.400	\$ 3.848.962	\$ 3.979.826	\$ 4.115.140
Imagen	\$3.000.000	\$ 3.102.000	\$ 3.207.468	\$ 3.316.522	\$ 3.429.284
Promociones de Productos	\$1.440.000	\$ 1.488.960	\$ 1.539.585	\$ 1.591.931	\$ 1.646.056
Asesores Comerciales	\$49.002.610	\$ 50.962.714	\$ 53.001.223	\$ 55.121.272	\$ 57.326.123
Comisiones de ventas (1,5%)	\$36.251.712	\$ 37.701.780	\$ 39.209.852	\$ 40.778.246	\$ 42.409.376
TOTAL	\$119.094.322	\$123.655.055	\$128.391.314	\$133.309.885	\$138.417.818

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 26 se presentan los costos de comercialización que asumirá la empresa JOALH S.A.S., donde el pago a los asesores comerciales, sumando su salario y las comisiones, es el principal pago; aunque los gastos de publicidad también registran buena parte del presupuesto.

8.6. Presupuesto de costos laborales

A su vez, JOALH presupuesta pagarles a sus 15 empleados directos para el primer año un poco más de 294 millones de pesos, aumentando paulatinamente hasta llegar a casi 345 millones al quinto año. La mano de obra directa representa el mayor costo laboral a cancelar por la empresa (ver tabla 27).

Tabla 27. Costos laborales proyectados

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra directa	\$ 130.673.626	\$ 135.900.571	\$ 141.336.594	\$ 146.990.058	\$ 152.869.660
Nómina de Ventas	\$ 49.002.610	\$ 50.962.714	\$ 53.001.223	\$ 55.121.272	\$ 57.326.123
Gasto de Personal Adm	115029824	\$ 119.631.017	\$ 124.416.258	\$ 129.392.908	\$ 134.568.624
TOTAL	\$ 294.706.060	\$ 306.494.302	\$ 318.754.074	\$ 331.504.237	\$ 344.764.407

Fuente: Elaboración propia.

Es de anotar que en este presupuesto no se incluye el pago de comisiones que se realizará al personal de asesores comerciales por sus ventas.

8.7. Presupuesto de costos administrativos

Por su parte, la tabla 28 refleja el presupuesto de gastos de administración, teniendo en cuenta que se contratarán a 3 empleados en esta área. Además, se muestra el pago de servicios públicos, arriendo, papelería y entre otros gastos.

Es de resaltar que se tuvo en cuenta el crédito del banco, con los abonos a capital de cada año, así como el interés pagado.

Tabla 28. Presupuesto de gastos de administración

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Personal Adm	\$ 115.029.854	\$ 119.631.048	\$ 124.416.290	\$ 129.392.942	\$ 134.568.659
Nómina de Ventas	\$ 49.002.610	\$ 50.962.714	\$ 53.001.223	\$ 55.121.272	\$ 57.326.123
Arriendo Local	\$ 1.600.000	\$ 1.664.000	\$ 1.730.560	\$ 1.799.782	\$ 1.871.774
Servicios Públicos	\$ 800.000	\$ 832.000	\$ 865.280	\$ 899.891	\$ 935.887
Telefonía	\$ 200.000	\$ 208.000	\$ 216.320	\$ 224.973	\$ 233.972
Internet	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Papelería	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Intereses del crédito	\$ 288.049.114	\$ 250.094.228	\$ 204.168.815	\$ 148.599.066	\$ 81.359.669
Abono a capital	\$ 180.737.554	\$ 218.692.440	\$ 264.617.853	\$ 320.187.602	\$ 387.426.999
TOTAL	\$ 636.019.132	\$ 642.708.431	\$ 649.665.301	\$ 656.900.446	\$ 664.424.998

Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación de los gastos de Nomina se incluyeron las prestaciones y seguridad sociales, detallados por cargo, y que se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 29: Relación de Gastos de Nomina

CARGO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	TRANSPORTE	PENSION	ARL	PRSTACIONES SOCIALES	DOTACION	TOTAL MENSUAL	PAGO ANUAL
Gerente	1	\$ 3.600.000	\$ 102.853	\$ 432.000	\$ 18.720	\$ 929.880	\$ 180.000	\$ 5.263.453	\$ 63.161.436
Secretaria	1	\$ 877.803	\$ 102.853	\$ 105.336	\$ 4.565	\$ 226.737	\$ 43.890	\$ 1.361.184	\$ 16.334.212
Almacenista	1	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 105.336	\$ 4.565	\$ 226.737	\$ 43.890	\$ 1.361.185	\$ 16.334.224
Contador	1	\$ 1.600.000						\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
								\$ 9.585.823	\$ 115.029.873

Fuente: Elaboración propia

8.8. Presupuesto de inversión

A continuación, se presentan en la tabla 30 los activos que se requieren inicialmente en Equipos y tecnología en JOALH, los cuales sirven para mantener el sistema de información en esta organización. En este, se incluyó el Software ERP Factory, así como el diseño de la página web; por todo ello se pagará \$23.830. 000.

Tabla 30. Equipos de cómputo

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Computadores	4	\$ 1.600.000	\$ 6.400.000
Teléfono Fijo	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Celular	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Impresora de inyección	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Impresora matriz de punto	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Diseño página web	1	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Hosting	12	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Licencia para la Arquitectura Empresarial	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Impresora inyección	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Impresora matriz	1	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL			\$ 23.830.000

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que las instalaciones de JOALH S.A.S. serán de 250 m², siendo la mayoría del área operativa, y que sólo existirá una oficina, donde se llevará la parte administrativa, en la tabla 27 se encuentran los requerimientos de muebles y equipo de oficina, que se requieren para que JOALH S.A.S. inicie las operaciones.

Tabla 31. Muebles y equipo de oficina

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Mueble recepción	1	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Mueble modular	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
Escritorio	3	\$ 1.650.000	\$ 4.950.000
Silla Oficinas	4	\$ 1.350.000	\$ 5.400.000
Sillas de Operaciones	10	\$ 350.000	\$ 3.500.000
Archivador	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Extintor	4	\$ 450.000	\$ 1.800.000
Elementos cafetería	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Dispensador de agua	4	\$ 600.000	\$ 2.400.000
Vitrinas	2	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000
Estantería	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Mesas 2 x 4 mts	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Herramienta Textil	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
TOTAL			\$ 35.650.000

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 32 permite apreciar la relación de maquinaria y equipo que se comprarán para iniciar la empresa JOALH S.A.S., los cuales serán utilizados por el personal operativo a contratar en la empresa.

Tabla 32. Maquinaria y equipo

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Máquina Plana	5	\$ 1.395.000	\$ 6.975.000
Máquina Fileteadora	2	\$ 1.710.000	\$ 3.420.000
Máquina Cortadora de tela	2	\$ 1.279.000	\$ 2.558.000
Máquina Collarín	1	\$ 2.390.000	\$ 2.390.000
Bordadora de 3 cabezas	1	\$ 65.000.000	\$ 65.000.000
		TOTAL	\$ 80.343.000

Fuente: Elaboración propia.

Antes de empezar el proceso operacional de JOALH, se tendrá que invertir en gastos preoperativo como trámites legales de constitución de la empresa, se estima para ello un presupuesto de \$ 10.000.000 los cuales se aprecian en la tabla 33.

Tabla 33. Gastos preoperativos

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Constitución de la empresa, Cámara de comercio, Permisos Gubernamentales. Etc.	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
		TOTAL	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración propia.

La inversión en marketing se hará con el fin de dar a conocer nuestra empresa, además, nos servirá para aumentar en el porcentaje en el mercado global. Esta inversión se detalla en la siguiente tabla 34

Tabla 34. Gastos de Marketing

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Publicidad	12	\$ 850.000	\$ 10.200.000
Diseño	12	\$ 550.000	\$ 6.600.000
Redes sociales	12	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Gastos de Promoción	12	\$ 300.000	\$ 3.600.000
catálogos	12	\$ 280.000	\$ 3.360.000
Imagen	12	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Promociones de Productos	12	\$ 120.000	\$ 1.440.000

TOTAL \$ 33.600.000

Fuente: Elaboración propia.

Para el funcionamiento de JOALH, se estiman unos gastos fijos que corresponde al arriendo del local, servicios públicos entre otros. Estos gastos se fijan por cada año y que se relaciona en la tabla 35.

Tabla 35. Gastos Fijos

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Arriendo Local	12	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Servicios Públicos	12	\$ 800.000	\$ 9.600.000
telefonía	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Internet	12	\$ 300.000	\$ 3.600.000
papelería	12	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Servicio de Aseo	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Hosting	12	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Licencias de Software	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
			\$ 47.280.000

Fuente: Elaboración propia.

Para el costo de la nómina de la empresa, se tuvo en cuenta la base fija de salario más las prestaciones, así mismo, se incluyó las comisiones por venta de cada asesor. Estos costos fueron proyectados inicialmente para doce meses y que se relacionan a continuación. (Ver tabla 36.)

Tabla 36. Gastos de Nomina

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Gerente	12	\$ 5.263.453	\$ 63.161.436
Secretaria	12	\$ 1.361.184	\$ 16.334.208
Almacenista	12	\$ 1.361.184	\$ 16.334.208
Contador	12	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Operarios	12	\$ 8.167.102	\$ 98.005.224
Auxiliares de operación	12	\$ 2.722.367	\$ 32.668.404
Asesores Comerciales	12	\$ 4.083.551	\$ 49.002.612
Comisiones de ventas (1,5%)	12	\$ 3.020.976	\$ 36.251.712
		TOTAL	\$ 330.957.804

Fuente: Elaboración propia.

JOALH S.A.S., por ser una empresa de fabricación, debe contar con la materia prima inicial para poder iniciar la producción. Para este caso el presupuesto se proyectó a 3 meses, tiempo estimado para el retorno de la inversión inicial de la materia prima. A continuación, se relaciona en la tabla 37 la materia prima requerida para iniciar la producción.

Tabla 37. Costo de Materia Prima

Recurso	Cant.	Unitario	(inversión inicial)
Tela x Rollo	450	\$ 1.900.000	\$ 855.000.000
Hilos x Caja	50	\$ 200.000	\$ 10.000.000
Cauchos x Rollo	4000	\$ 52.000	\$ 208.000.000
Agujas x Cajas	4	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Bolsas X rollo	55	\$ 750.000	\$ 41.250.000
Etiquetas X Rollo	10	\$ 301.000	\$ 3.010.000
TOTAL			\$ 1.118.860.000

Fuente: Elaboración propia.

El capital para el buen funcionamiento de la empresa será de \$1.371.622.450 (ver tabla 38), esta inversión será financiada al 100% con las entidades bancarias o de emprendimiento. La inversión inicial fue proyectada a un año, teniendo en cuenta rubros como los gastos fijos, nómina de persona, los equipos y muebles necesarios para dar inicio al proyecto.

Tabla 38. Inversión Inicial Requerida

Grupo	Monto
Maquinaria y Equipos	\$ 23.830.000
Muebles y Enseres	\$ 35.650.000
Equipos Tecnológicos	\$ 80.343.000
Puesta en Marcha	\$ 10.000.000
Marketing Mix	\$ 8.400.000
Gastos fijos	\$ 11.820.000
Materia Prima	\$ 1.118.880.000
Nomina	\$ 82.739.450
TOTAL	\$ 1.371.662.450

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Estados financieros (escenario probable)

En el anexo B se encuentra el simulador financiero.

8.10. Flujo de caja

Seguidamente se presenta el flujo de caja proyectado para la empresa JOALH:

Tabla 39. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
Año 0	2020	2021	2022	2023	2024	
Activos Corrientes	\$ 1.221.839.451	\$ 1.907.646.979	\$ 2.008.731.265	\$ 2.041.430.534	\$ 2.031.536.361	\$ 2.177.387.450
Pasivos Corrientes	\$ 0	\$ 278.722.879	\$ 377.012.199	\$ 467.889.851	\$ 563.049.683	\$ 731.794.454
KTNO	\$ 1.221.839.451	\$ 1.628.924.101	\$ 1.631.719.066	\$ 1.573.540.683	\$ 1.468.486.678	\$ 1.445.592.997
Activo Fijo Neto	\$ 149.823.000	\$ 127.892.700	\$ 105.962.400	\$ 84.032.100	\$ 62.101.800	\$ 40.171.500
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 21.930.300	\$ 43.860.600	\$ 65.790.900	\$ 87.721.200	\$ 109.651.500
Activo Fijo Bruto	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 1.371.662.451	\$ 1.756.816.801	\$ 1.737.681.466	\$ 1.657.572.783	\$ 1.530.588.478	\$ 1.485.764.497
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 1.132.663.898	\$ 1.392.555.438	\$ 1.622.016.847	\$ 1.854.810.228	\$ 2.298.918.620	
Impuestos	\$ 373.779.086	\$ 459.543.294	\$ 535.265.560	\$ 612.087.375	\$ 758.643.145	
NOPLAT	\$ 758.884.812	\$ 933.012.143	\$ 1.086.751.288	\$ 1.242.722.853	\$ 1.540.275.475	
Inversión Neta	\$ 385.154.350	-\$ 19.135.335	-\$ 80.108.682	-\$ 126.984.305	-\$ 44.823.981	
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 1.144.039.162	\$ 913.876.808	\$ 1.006.642.605	\$ 1.115.738.548	\$ 1.495.451.494	

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja permite evidenciar que se perciben ganancias para la empresa JOALH S.A.S. desde el primer año, se puede observar en la tabla 39, que se tiene un beneficio antes de interés e impuestos EBIT es positivo, por lo tanto, es un proyecto que se define como rentable, generando ganancias para los inversionistas, ya que operativamente puede sostener sus obligaciones operacionales y costos con las utilidades de las ventas proyectadas.

Es de anotar que sólo se debe invertir para el primer año en capital de trabajo, pues la misma actividad comercial permite disponer de dinero para seguir capitalizando la empresa.

8.11. Estado de resultados

El estado de resultados proyectados deja ver que, gracias a los bajos costos de venta, concentrados especialmente en los costos indirectos de fabricación (transporte y mensajería), se puede obtener una buena utilidad, pese a los gastos de administración y ventas; es más, desde el primer año se origina una utilidad positiva, aunque después cae por el pago de impuestos.

En definitiva, la utilidad neta del ejercicio es buena debido a que desde el primer año supera los cuatrocientos noventa millones de pesos (Ver tabla 40).

Tabla 40. Estado de resultados

ESTADOS DE RESULTADOS					
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 6.041.952.000,00	\$ 7.309.432.690,56	\$ 8.842.805.480,39	\$ 10.697.849.214,06	\$ 12.942.044.022,19
COSTO VENTAS	\$ 4.475.520.000,00	\$ 5.479.849.065,60	\$ 6.770.463.117,53	\$ 8.372.964.032,82	\$ 10.158.833.531,38
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.566.432.000,00	\$ 1.829.583.624,96	\$ 2.072.342.362,86	\$ 2.324.885.181,24	\$ 2.783.210.490,81
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 330.957.802,00	\$ 342.210.367,27	\$ 353.845.519,76	\$ 365.876.267,43	\$ 378.316.060,52
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 47.280.000,00	\$ 48.887.520,00	\$ 50.549.695,68	\$ 52.268.385,33	\$ 54.045.510,43
OTROS GASTOS	\$ 33.600.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
DEPRECIACIÓN	\$ 21.930.300,00	\$ 21.930.300,00	\$ 21.930.300,00	\$ 21.930.300,00	\$ 21.930.300,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.132.663.898,00	\$ 1.392.555.437,69	\$ 1.622.016.847,42	\$ 1.854.810.228,48	\$ 2.298.918.619,85
GASTOS FINANCIEROS	\$ 288.049.114,61	\$ 250.094.228,18	\$ 204.168.815,60	\$ 148.599.066,38	\$ 81.359.669,83
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 844.614.783,40	\$ 1.142.461.209,51	\$ 1.417.848.031,82	\$ 1.706.211.162,10	\$ 2.217.558.950,02
IMPUESTOS	\$ 278.722.878,52	\$ 377.012.199,14	\$ 467.889.850,50	\$ 563.049.683,49	\$ 731.794.453,51
UTILIDAD NETA	\$ 565.891.904,87	\$ 765.449.010,37	\$ 949.958.181,32	\$ 1.143.161.478,61	\$ 1.485.764.496,52

Fuente: Elaboración propia.

8.12. Balance general

El balance refleja que la empresa empezará a tener liquidez efectiva a partir del primer año de actividades, pues es allí se recupera la inversión inicial.

Por lo tanto, el comportamiento económico de la organización reflejado en el balance proyectado expresa un ambiente muy bueno para invertir en la empresa.

Tabla 41. Balance general proyectado

BALANCE						
Año 0	2020	2021	2022	2023	2024	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 1.221.839.451	\$ 1.907.646.979	\$ 2.008.731.265	\$ 2.041.430.534	\$ 2.031.536.361	\$ 2.177.387.450
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FIJO DEPRECIABLE	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000	\$ 149.823.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 0	\$ 21.930.300	\$ 43.860.600	\$ 65.790.900	\$ 87.721.200	\$ 109.651.500
ACTIVO FIJO NETO	\$ 149.823.000	\$ 127.892.700	\$ 105.962.400	\$ 84.032.100	\$ 62.101.800	\$ 40.171.500
TOTAL ACTIVO	\$ 1.371.662.451	\$ 2.035.539.679	\$ 2.114.693.665	\$ 2.125.462.634	\$ 2.093.638.161	\$ 2.217.558.950
PASIVO						

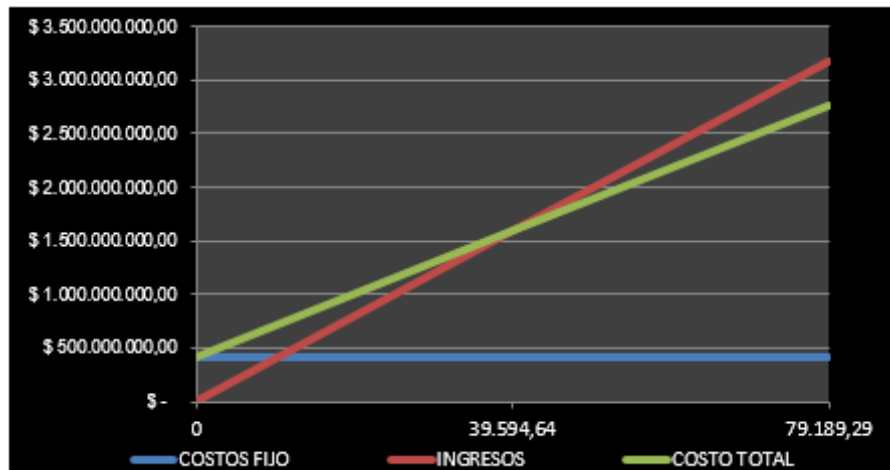
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 278.722.879	\$ 377.012.199	\$ 467.889.851	\$ 563.049.683	\$ 731.794.454
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 278.722.879	\$ 377.012.199	\$ 467.889.851	\$ 563.049.683	\$ 731.794.454
Obligaciones Financieras	\$ 1.371.662.451	\$ 1.190.924.896	\$ 972.232.455	\$ 707.614.602	\$ 387.426.999	\$ 0
PASIVO	\$ 1.371.662.451	\$ 1.469.647.775	\$ 1.349.244.654	\$ 1.175.504.452	\$ 950.476.683	\$ 731.794.454
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 565.891.905	\$ 765.449.010	\$ 949.958.181	\$ 1.143.161.479	\$ 1.485.764.497
TOTAL PATRIMONIO	\$ 0	\$ 565.891.905	\$ 765.449.010	\$ 949.958.181	\$ 1.143.161.479	\$ 1.485.764.497
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.371.662.451	\$ 2.035.539.679	\$ 2.114.693.665	\$ 2.125.462.634	\$ 2.093.638.161	\$ 2.217.558.950
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.

8.13. Indicadores financieros

Al considerar los costos y gastos en cada uno de los años evaluados, se halló que el punto de equilibrio para esta empresa será \$1.500.000.00, lo que significa que cuando JOALH en todos los años reciban por venta de sus productos \$1.500.000.000 no tendrá ni pérdidas ni ganancias (ver figura 32).

Figura 33. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar las finanzas de la empresa se tuvieron en cuenta los indicadores de liquidez, encontrando que tanto la razón corriente (3,83), y la prueba ácida (3,23) obtuvieron resultados positivos, lo que indica lo favorable de invertir en la empresa JOALH S.A.S.; resultados que se dan en razón al poco manejo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar (ver tabla 42).

Tabla 42. Indicadores de liquidez

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Razón Corriente	3.12	3.86	4.51	5.03	5.44	3.83
Prueba Ácida	2.17	3.35	4.19	4.82	5.30	3.23
Apalancamiento operativo	2.50%	2.52%	2.56%	2.69%	3.61%	2.78%

Fuente: Elaboración propia.

Es de anotar que la prueba ácida es un poco inferior a la razón corriente, debido a que el margen de rotación de inventarios es de 15 días, pues se considera el tiempo de producción para cumplirles a los compradores mayoristas.

Además, al identificar el apalancamiento operativo, para todos los años es positivo, obtenido como promedio en al final del ejercicio contable un indicador del 2.32%, lo que indica que la empresa será fuerte en su rentabilidad si llegan aumentarse los costos variables y fijos.

Los resultados son tan positivos que por ejemplo la prueba ácida detectó que, en promedio de los cinco años de evaluación de la empresa, este indicador alcanza el 3,23, lo que muestra que la empresa posee recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

8.14. Fuentes de financiación

Como se planteó en un objetivo financiero, se planea financiar el 100% de la inversión inicial con préstamo tomado por 60 meses con Bancóldex, a una tasa de interés anual del 21%

Tabla 43. Amortización del crédito

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$1.371.662.450,5
2020	\$ 1.371.662.451	\$ 288.049.115	\$ 180.737.554	\$ 468.786.669	\$ 1.190.924.896
2021	\$ 1.190.924.896	\$ 250.094.228	\$ 218.692.441	\$ 468.786.669	\$ 972.232.455
2022	\$ 972.232.455	\$ 204.168.816	\$ 264.617.853	\$ 468.786.669	\$ 707.614.602
2023	\$ 707.614.602	\$ 148.599.066	\$ 320.187.603	\$ 468.786.669	\$ 387.426.999
2024	\$ 387.426.999	\$ 81.359.670	\$ 387.426.999	\$ 468.786.669	\$ -

Fuente: Elaboración propia

8.15. Evaluación financiera

Para entrar a decidir si la empresa es factible o no se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 44. Criterios de decisión

TASA OPORTUNIDAD:	25%
TIR	73.64%
VPN	\$1.590.887.105
PERIODO DE RECUPERACION	2.3Años

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar los cálculos financieros se pudo obtener los criterios de decisión del proyecto de la empresa JOALH, para ello se consideró una tasa de oportunidad (TIO) del 25%.

Como se aprecia en la tabla 44 al final del ejercicio la empresa registrará una tasa interna de retorno (TIR) de 73.64%, que duplica la tasa de oportunidad, lo cual es muy bueno para el inversionista, pues le da la confianza para constituir esta empresa en un futuro cercano.

A precios corrientes el VPN es de \$1.590.887.105, demostrando obtener altas utilidades con la creación y funcionamiento de la empresa JOALH en las condiciones planteadas.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1. Dimensión social

JOALH S.A.S. generará impacto social con la creación de nuevas fuentes de empleos, específicamente en la ciudad de Villavicencio, pues allí tendrá su punto de fábrica y de gestión organizacional, lo que aporta al crecimiento económico no sólo de la ciudad sino del departamento y del país. Con este plan de negocio, se busca incrementar el ingreso, contribuir a la mejora de las condiciones de calidad de vida de las diferentes partes que intervienen.

Por otra parte la empresa realizara cursos de confección totalmente gratis a las personas más vulnerables, como son las madres cabeza de hogar, o personas con discapacidad, con el fin de promover el emprendimiento y fortalecer la economía de sus familias. Así mismo se les brindará la oportunidad de laborar con la empresa, aunque para su final contratación se tendrá en cuenta el periodo de prueba, para validar así que se ajusta a las demandas de habilidades y conocimientos que exige el cargo a ocupar.

9.2. Dimensión ambiental

Pese a que JOALH no transforma recursos naturales en materias primas o productos, la empresa se encuentra comprometida con el medioambiente, por ello se plantea desarrollar las siguientes acciones:

- Elaborar y desarrollar un programa de uso eficiente y ahorro de energía, asegurando que en éste se siga el ciclo de mejora continua, para así ser cada vez más eficiente y responsable con los recursos naturales que se utilizan para generarla.
- Aplicar la técnica de la 3R en todas las acciones que desarrolle la empresa, para solventar reutilizando los residuos que se puedan, reciclando el cartón, vidrio y otros residuos, y recuperando los objetos que exista la posibilidad de hacerlo de forma económica; con ello buscando una menor producción de residuos sólidos.
- Utilizar productos desechables fabricados con materiales amigables con el medioambiente.
- Calcular la huella de carbono que se pueda producir en JOALH para diseñar objetivos de mejora.
- Socializar las actividades y formar ambientalmente a los colaboradores de JOALH para que se sensibilicen de su aporte con el planeta.

9.3. Dimensión económica

Considerando los resultados obtenidos en los diferentes estudios adelantados en el presente plan de negocios, se evidencia que este proyecto es económicamente rentable y sostenible. Sin duda alguna, JOALH S.A.S. será una empresa generadora de nuevas fuerzas de trabajo, por medio de las cuales se logra estimular la economía de Villavicencio y el departamento del Meta.

Además, JOALH con su estrategia de ventas busca reforzar el comercio electrónico, llegando a más personas, permitiéndoles adquirir ropa deportiva de calidad y con diseños personalizados; buscando con todo ello aportar al crecimiento económico del país y la sostenibilidad del negocio para continuar con el apoyo a los clientes, colaboradores, futuros accionistas y a la comunidad en general. Para ello se plantean como estrategias:

- La posibilidad de ingreso de inversionistas que quieran fortificar capitalmente el presente modelo de negocio, aprovechando las utilidades y beneficios financieros evidenciados en el presente estudio.
- Se debe adelantar seguimiento constante a los factores macroeconómicos que posiblemente afecten la proyección de la compañía en los 5 primeros años, con el fin de implementar planes de acción oportunos, siendo la respuesta a la situación económica presentada, mitigando así impactos negativos para la empresa.
- La gerencia estará atenta al cumplimiento de la proyección de ventas a corto, mediano y largo plazo, con el fin de suscitar y conservar el crecimiento económico de la organización.
- Diseñar e implementar estrategias orientadas a la garantía del cumplimiento del presupuesto en temas de ingresos, costos y gastos.

9.4. Dimensión de gobernanza

Todas las actividades de JOALH serán orientadas al cumplimiento de su plataforma estratégica (misión, visión, objetivos y valores), siendo el gobierno corporativo indispensable para tal propósito, pues se desarrollarán las actividades laborales con ética, apeguándose a las normas de conducta empresariales, así como promoviendo las siguientes políticas:

- Protección de los derechos de los niños y adolescentes: Buscando siempre proteger la integridad y los derechos de las niñas, niños y adolescentes, de acuerdo con la normatividad del país, para evitar que sean explotados laboralmente, así como cualquier otra forma de abuso físico, moral, psicológico o virtual.

- **No discriminación:** JOALH S.A.S. se compromete con la igualdad de oportunidades, sin ningún tipo de discriminación racial, social, política, religiosa, longeva, económica, nacionalidad, orientación sexual, de conocimientos web o discapacidad física y/o psicológica.
- **Cumplimiento de normas legales:** La empresa acatará y propenderá por el cumplimiento de todas las normas que le sean aplicables en el desarrollo de su actividad comercial, ya sea de forma competitiva, tributaria, contable, administrativa, web o de cualquier otra.
- **Transparencia en los negocios:** La honestidad, integridad y transparencia guiarán las actuaciones de JOALH S.A.S. en el desarrollo de la actividad económica, lo que deriva en el rechazo de la comisión o apoyo de actividades fraudulentas, engañosas o corruptas, la competencia desleal, la publicidad engañosa, la doble contabilidad, entre otras prácticas ilegales. A su vez, la empresa se compromete al control de sus proveedores, identificando que cumplan las leyes aplicables en temas ambientales, éticos y laborales en el desarrollo de sus actividades. Para todo ello se redactará y aplicará el código de ética de la organización.

10. Conclusiones

JOALH surge como una alternativa innovadora al diseño, confección y venta de ropa deportiva. Este modelo de negocio ofrece una opción práctica para el diseño personalizado de ropa deportiva (camisas, pantalonetas y sudaderas) a través de una página web, en donde puede diseñar la prenda en base a diferentes modelos y alternativas, hacer su pedido y generarlo en línea. Esta aplicación busca facilitar el diseño personalizado de las prendas, al tener varias opciones de modelos, colores, entre otros.

El estudio de mercado realizado ratifica la viabilidad de incursionar con este modelo de negocio en el mercado objetivo (personas que residen en Villavicencio, de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6, entre rangos de edad de 14 a 65 años o más), pues se logrará suplir las necesidades que los usuarios tienen actualmente y no han logrado satisfacer completamente. Así, por ejemplo, los estudios revelan que la gran mayoría de los villavicensenses practican deporte o actividad física por lo menos una vez a la semana y en promedio entre cada 2 a 6 meses compra ropa deportiva de cualquier tipo. Por ello, con la entrada en el escenario de JOALH, las personas obtendrán beneficios importantes: personalización de prendas, ahorro y manejo del tiempo, y adquisición de prendas de calidad a precios justos.

El componente técnico de este proyecto se basa en el diseño y desarrollo de una aplicación (Web), con una avanzada tecnología, que permita realizar desde el diseño de la prenda hasta la compra de esta. El estudio técnico permitió identificar que es posible contar con los recursos humanos y de maquinaria requeridos, así como la tecnología apropiada y el conocimiento de los procesos para poner en marcha el negocio.

La inversión requerida para la conformación de la empresa es de \$1.371.662.450 millones de pesos, de los cuales se estima que el 100 % sea financiado por préstamos bancarios. Se proyecta alcanzar unas ventas promedio de \$9.166 millones de pesos durante los 5 años proyectados de operación, logrando una utilidad neta de \$982 millones de pesos en promedio.

Esto generará una TIR de 73.64% y un VPN de \$1.590 millones de pesos para una tasa Mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores de 25%. La factibilidad financiera indica que el proyecto es económicamente viable y sostenible a lo largo del tiempo para los emprendedores. Se evidencia una Tasa Interna de Retorno que duplica la esperada y el Valor Presente Neto es positivo, lo que indica que maximizará el valor de la compañía a lo largo del tiempo.

El proyecto empezará a generar Utilidad Neta positiva a partir del primer año de operación, gracias a las proyecciones, las estrategias propuestas y el comportamiento de los factores macroeconómicos que influyen en la operación del negocio, lo que permite un crecimiento de las ventas proyectado.

JOALH es un proyecto de una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), constituida como una Pyme de acuerdo con el número de trabajadores y sus activos. Iniciará su operación en la calle 36 # 12-111 de la ciudad de Villavicencio-Meta y contará con 15 empleados. De los cuales 13 serán contratados directamente por la empresa, con un contrato a término indefinido, con todas las prestaciones de ley, y uno por prestación de servicios (Contador). Los procesos comercial, administrativo y financiero se realizarán directamente por la empresa, así como el diseño de la página web, además se contará con el apoyo del Software ERP Factory el cual se encargará de la gestión de la arquitectura empresarial.

Finalmente, JOALH, le apuesta al desarrollo económico de Colombia, participando del crecimiento del comercio electrónico, en el cual el país se ha convertido en uno de los pioneros en Latín América. Este plan de negocio generará empleo y apostará por la inclusión y la responsabilidad social empresarial, comprometidos con la comunidad y con el medio ambiente.

Referencias

- Academia de Consultores. (2018). *¿Qué es la fuerza de ventas de una empresa? Tipos y funciones*. [En línea] Recuperado en abril de 2020, de <http://www.academiadeconsultores.com/fuerza-de-ventas/>
- Acero, A. B. (2009-2011). *Sector de la confeccion en colombia*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Alemán, A. (2015). *Amenaza de productos sustitutos*. [En línea] Recuperado en abril de 2020, de <http://modelofuerzasporter.blogspot.com/p/4-amenaza-de-productos-sustitutos.html>
- Andrade, J. A., García, S., Remicio, C. y Villamil, S. (2012). Niveles de adicción al ejercicio corporal en personas fisioculturistas. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 7(2); pp. 209-226.
- Arango, M. D., Londoño, J. E. y Zapata, J. A. (2010). Arquitectura empresarial – Una visión general. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 9(16); pp. 101-111.
- Ascoltex (2012). *Sector textilero de colombia*. [En línea] Recuperado en abril de 2020, de <https://www.acoltex.org/>
- Caneda. (2014). *Evolución de la ropa deportiva desde comienzos del siglo XX*. [En línea] Recuperado en abril de 2020, de <https://www.deportescaneda.com/blog/17-evolucion-de-la-ropa-deportiva-desde-comienzos-del-siglo-xx-infografia>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020). *Segundo Informe: Impacto del COVID-19 sobre el comercio electrónico en Colombia*. Bogotá: MinTic.
- Camara de Comercio de Villavicencio (enero de 2017). *Informe general*. Villavicencio: Camara de Comercio de Villavicencio.
- Cámara de Comercio de Villavicencio (2010). *Censo industrial comercial y de servicios de la ciudad de Villavicencio, Meta*. Villavicencio: Cámara de Comercio de Villavicencio.
- Castillo, A. y Pachón, A. M. (2019). *Plan de negocios para la creación de la agencia de lavandería virtual “Laundry Quick” especializada en el servicio a domicilio de prendas de alta costura en el norte de Bogotá*, Tesis de maestría. Bogotá: Universidad EAN.
- Congreso de la República de Colombia (2004). *Ley 905, Ley sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana*. Bogotá: Diario Oficial 45.628.
- El Tiempo (14 de junio de 2019). *\$ 18.000 millones pierde cada día el Llano por cierre de vía*. Sección Economía. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de

<https://www.eltiempo.com/economia/las-perdidas-economicas-que-dejan-los-cierres-de-lav-ia-al-llano-375646>

Echeverry, A. (2009). *Propuestas de mejoramiento del proceso y reducción de tiempos en la elaboracion de prendas*; Tesis de pregrado. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

Euromonitor. (2020). *Informe de Ropa Deportiva en Colombia*. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <https://www.euromonitor.com/sportswear-in-colombia/report>

Factory . (s.f.). *Software ERP*. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <https://www.factory.com.co/software-erp/>

Gascó, J. L. (2007). *El outsourcing del sistema de informacion*. Citado en Moreno, J. P. (2016). *Sector textil en Colombia: un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*, Tesis de especialista. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Gaviria, A. (2009). *Plan de negocio para la creación de una empresa de confección de jeans que permite a los compradores diseñar y adquirir el jean por medio de una pagina web*, Tesis de pregrado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Geertz, C. (2005). *La interpretacion de las culturas*. Barcelona: Gedisa. p. 88,89.

Gobernacion del Meta. (2018). *Situación geográfica y general*. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <https://meta.gov.co/web/sites/default/files/Ficha%20Departamental%20del%20Meta%202017.pdf>

Gobernación de Meta (2019). *Política Pública de Deporte, Recreación, Actividad física y Educación Física –Movernos es la Meta 2019 –2029; Ordenanza No. 1032 de 2019*. Villavicencio: IDERMETA.

González, T. (2019). El mercado de la ropa deportiva se activa un 11 % en Colombia. Fashion Network. [En línea] Recuperado en julio de 2020, de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-se-activa-un-11-en-colombia,1092850.html>

Gutiérrez, O. A. (2015). La carretera Bogotá-Villavicencio, su impacto sobre el ordenamiento territorial y el ecosistema. *Revista Luna Azul*, (40); pp. 277-292.

Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Villavicencio IMDER. (2019). *Programa Actividad Física*. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <http://www.imdervillavicencio.gov.co/mostrarProyectos.php>

Instituto de Turismo del Meta (2014). *Guía Turística el Meta, los Llanos son vida*. Villavicencio: Instituto de Turismo del Meta.

- Lafayette. (2019). *Nuestra Empresa*. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <https://www.lafayette.com/nuestra-empresa/>
- Mall y Retail (2019). Los campeones de la moda deportiva. *Newspaper*, (284); pp. 1-5.
- Manzano, D. y Pescador, C. A. (2017). *Promoción de la actividad física para la salud a través del entrenamiento funcional en escolares adolescentes*, Tesis de pregrado. Bogotá: Universidad Libre.
- Mora, C. y Castañeda, S. (2016). *Terminal Aéreo Internacional La Vanguardia*, Tesis de pregrado. Bogotá: Universidad La Gran Colombia.
- Moreno, J. P. (2016). *Sector textil en Colombia: Un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*, Tesis de especialista. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Nadal, A. (2010). *El concepto de mercado*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Negocios, B. (2017). *Poder de negociación de compradores: 5 factores*. [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <https://www.buenosnegocios.com/notas/fijacion-precios/poder-negociacion-compradores-5-factores-n2475>
- OBS Business School. (2018). *Estrategias eficaces para la negociación con diferentes proveedores*. [En línea] Recuperado en noviembre de 2019, de <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/estrategias-eficaces-para-la-negociacion-con-diferentes-proveedores>
- Owayo. (2015). *Ropa Personalizada*. [En línea] Recuperado en noviembre de 2019, de <https://es.owayo.com/pais-woes.htm>
- Pazos, A. A. (2012). *Sector de la ropa deportiva: la moda del fitness*, Tesis de pregrado. Madrid: Universidad Carlos III.
- Quiroga Miriam (s.f) Poder de negociación de los proveedores. Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>
- Riquelme L Matias. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. [En línea] Recuperado en noviembre de 2019, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Mexico.
- Procolombia (2018). Inversión en el sector de la moda. [En línea] Recuperado en agosto de 2020, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

- Quiminet. (Mayo de 2012). *Amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes*. [En línea] Recuperado en noviembre de 2019, de <https://www.quiminet.com/empresas/amenaza-de-nuevos-competidores-o-nuevos-entrantes-porter-2745051.htm>
- Soto, A. (2011). ¿Qué es el Clímacool [En línea] Recuperado en agosto de 2019, de <https://soloartemarciales.com/pages/que-es-el-famoso-climacool>
- Vega, J. E., Guevara, L. N., Hernández, M. A., Piedrahíta, P. A. y Rivera, H. A. (2012). *Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección. Período 2007-2011*. Documento de investigación No. 134. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Vendus. (2013). *Canales de distribución de una empresa*. <https://www.vendus.com/es/blog/canales-distribucion-empresas/#>.

Anexos

Anexo A. Cuestionario de encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfbTFeAIXknXtWtlwKXItRqPb: 110%

Encuesta de Opinión

La presente encuesta hace parte del estudio titulado "Plan de Negocios para 'la Creación de una Empresa de Diseño y Confección de Ropa Deportiva en el Departamento del Meta", el cual es desarrollado con fines académicos.

Objetivo: identificar el mercado potencial y los aspectos técnicos necesarios para el desarrollo de operación y las actividades de la empresa de Diseño y Confección de Ropa Deportiva en el Departamento del Meta.

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

1. ¿Cuál es su género? *

Masculino

Femenino

LGTBIQ+

2. ¿En que rango de edad se encuentra? *

12 a 17 años

18 a 32 años

33 a 50 años

51 a 64 años

65 años o más

3. ¿En que estrato socio-económico reside? *

Uno

Dos

Tres

Cuatro

Cinco

Seis

4. ¿Con qué frecuencia regularmente practica deporte o realiza actividad física?

- Una vez a la semana
- Entre 2 a 3 veces a la semana
- Entre 4 a 5 días a la semana
- Más de 5 días a la semana
- No lo hago.

5. ¿Cuál es tu talla actual de camiseta o blusa? *

- 14
- 16
- S
- M
- L
- XL
- XXL

6. ¿Cuál es tu talla actual de pantalón? *

- 14 (niño/a)
- 16 (niño/a)
- 8 mujer o 28 hombre
- 10 mujer o 30 hombre
- 12 mujer o 32 hombre
- 14 mujer o 34 hombre
- Mayor a 14 mujer o 34 hombre

7. En promedio ¿Con qué frecuencia compra ropa deportiva? (ya se camisetas, pantalones, sudaderas, ciclistas, etc.)

- Cada semana
- Cada 15 días
- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada seis meses
- Una vez año

8. Semestralmente, en promedio ¿Cuánto dinero es invertido en ropa deportiva que usted utiliza? *

- No compro ropa deportiva
- \$5.000 a \$50.000
- \$50.001 a \$100.000
- \$100.001 o más

9. Cuando compra ropa deportiva, ¿Cuál es el factor que influye más en su compra? *

- Calidad de las prendas
- Precio
- Diseño
- Colores
- Moda
- Atención recibida
- Marca
- Confort

Me da igual

Otro: _____

10. ¿Qué tanto le agradaría comprar ropa deportiva (camiseta, pantaloneta y/o sudadera) diseñada virtualmente por usted? *

- Me agradaría mucho la idea
- Me agradaría
- Ni me agrada ni me desagrada la idea
- No me agrada
- Me desagrada por completo

11. Si busca comprar una camiseta deportiva personalizada, confeccionada con tela de calidad ¿qué precio esta dispuesta/o a pagar? *

- \$20.000 a \$30.000
- \$30.00 a \$40.000
- \$40.000 a \$50.000
- Más de \$50.000

12. Si busca comprar un conjunto de camiseta deportiva y pantaloneta, personalizado, confeccionado con tela de calidad ¿qué precio esta dispuesta/o a pagar? *

\$30.000 a \$50.000
 \$50.000 a \$70.000
 \$70.000 a \$90.000
 Más de \$90.000

Enviar

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo B: Simulador Financiero

INGRESOS-VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				
HOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	ANO:	2021	2022	2023	2024	
1	Camiseta Hombre y Niño	17.280,00	30950 \$	536.544.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
2	Camiseta Niño	17.280,00	28350 \$	489.888.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
3	Pantaloneta Hombre	17.280,00	28350 \$	489.888.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
4	Pantaloneta Niña	17.280,00	25650 \$	443.232.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
5	Camiseta Dama	17.280,00	30950 \$	536.544.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
6	Pantaloneta Dama	17.280,00	28350 \$	489.888.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
7	Camiseta Niña	17.280,00	28350 \$	489.888.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
8	Pantaloneta Niña	17.280,00	25650 \$	443.232.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
9	Sudadera Unisex Adulto	17.280,00	54800 \$	1.193.744.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
10	Sudadera Unisex Niño@	17.280,00	58050 \$	1.003.104.000	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	
TOTAL			\$	6.041.952.000	100%				

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
HOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Camiseta Hombre y Niño	17280	123.000 \$	397.440.000
2	Camiseta Niño	17280	121.000 \$	362.880.000
3	Pantaloneta Hombre	17280	121.000 \$	362.880.000
4	Pantaloneta Niña	17280	119.000 \$	328.320.000
5	Camiseta Dama	17280	123.000 \$	397.440.000
6	Pantaloneta Dama	17280	121.000 \$	362.880.000
7	Camiseta Niña	17280	121.000 \$	362.880.000
8	Pantaloneta Niña	17280	119.000 \$	328.320.000
9	Sudadera Unisex Adulto	17280	143.000 \$	629.440.000
10	Sudadera Unisex Niño@	17280	143.000 \$	743.040.000
TOTAL			\$	4.475.520.000

PROYECCIONES					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 6.041.952.000,0	\$ 7.309.432.690,6	\$ 8.942.805.490,4	\$ 10.697.949.214,1	\$ 12.942.044.022,2
COSTOS ANUALES	\$ 4.475.520.000,0	\$ 5.478.949.065,6	\$ 6.770.463.117,5	\$ 8.372.964.032,8	\$ 10.198.833.531,4
MARGEN OPERATIVO	\$ 1.566.432.000,0	\$ 1.829.583.625,0	\$ 2.072.342.362,9	\$ 2.324.885.181,2	\$ 2.783.210.490,8

AÑO BASE		2020			
AÑO	2021	2022	2023	2024	
INFLACION	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%	
IPP	4,7%	5,6%	5,7%	3,7%	
TASA IMPITO RENTA	33,0%				

VOLVER AL MENÚ

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 80.343.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 35.650.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 23.830.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 10.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 149.823.000,00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO. EN LOS QUE DEBERAN INCURRRIR PARA LA OPERACION DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 115.029.854,00
VENTAS:	\$ 85.254.322,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 130.673.626,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 330.957.802
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 33.600.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2021	\$ 24.000.000,00
2022	\$ 24.000.000,00
2023	\$ 30.000.000,00
2024	\$ 30.000.000,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 19.200.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 9.600.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 2.400.000,00
INTERNET:	\$ 3.600.000,00
PAPELERÍA:	\$ 3.600.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 6.000.000,00
HOSTING	\$ 1.440.000,00
LICENCIAS DE SOFTWARE	\$ 1.440.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 47.280.000,00

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 149.823.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	21,00%	AÑOS DE CRÉDITO	5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO						
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final	
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 1.118.880.000,00	AÑO 0				\$1.371.662.450,5	
NÓMINAS	3,0	\$ 82.739.450,50	2020	\$ 1.371.662.451	\$ 288.049.115	\$ 180.737.554	\$ 468.786.669	\$ 1.190.924.896
MARKETING MIX	3,0	\$ 8.400.000,00	2021	\$ 1.190.924.896	\$ 250.094.228	\$ 218.692.441	\$ 468.786.669	\$ 972.232.455
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 11.820.000,00	2022	\$ 972.232.455	\$ 204.168.816	\$ 264.617.853	\$ 468.786.669	\$ 707.614.602
TOTAL		\$ 1.221.839.450,50	2023	\$ 707.614.602	\$ 148.599.066	\$ 320.187.603	\$ 468.786.669	\$ 387.426.999
TOTAL INVERSIÓN		\$ 1.371.662.450,50	2024	\$ 387.426.999	\$ 81.359.670	\$ 387.426.999	\$ 468.786.669	\$ -
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ -						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 1.371.662.450,50						

VOLVER AL MENÚ

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

VOLVER AL MENÚ

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):

25,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
	-\$1.371.662.451	\$1.144.039.162	\$913.876.808	\$1.006.642.605	\$1.115.738.548	\$1.495.451.494

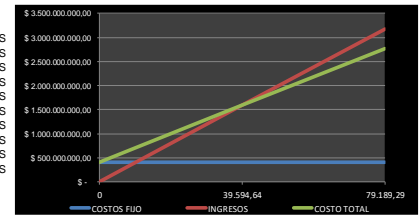
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 1.590.887.105

TASA INTERNA DE RETORNO = 73,64%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 2,32 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO		PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PTO O SERVICIO
	UNITARIO					
Camiseta Hombre y Niño	\$	8.050,00	9%	\$	714,86	3.516,13 UNIDADES
Camiseta Niño	\$	7.350,00	8%	\$	595,95	3.210,38 UNIDADES
Pantalóneta Hombre	\$	7.350,00	8%	\$	595,95	3.210,38 UNIDADES
Pantalóneta Niña	\$	6.650,00	7%	\$	487,84	2.904,63 UNIDADES
Camiseta Dama	\$	8.050,00	9%	\$	714,86	3.516,13 UNIDADES
Pantalóneta Dama	\$	7.350,00	8%	\$	595,95	3.210,38 UNIDADES
Camiseta Niña	\$	7.350,00	8%	\$	595,95	3.210,38 UNIDADES
Pantalóneta Niña	\$	6.650,00	7%	\$	487,84	2.904,63 UNIDADES
Sudadera Unisex Adulto	\$	16.800,00	19%	\$	3.113,51	7.338,00 UNIDADES
Sudadera Unisex Niñ@	\$	15.050,00	17%	\$	2.498,65	6.573,63 UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =				\$	10.401,35	
PUNTO DE EQUILIBRIO - COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =					39.594,64	UNIDADES



VOLVER AL MENÚ

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo JORGE ALEJANDRO HERRERA ROMERO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 86.062.876

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:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE DISEÑO Y CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA PERSONALIZADA EN EL DEPARTAMENTO DEL META.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI

NO X (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: JORGE ALEJANDRO HERRERA ROMERO

FIRMA:  _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 86.062.876

FACULTAD: INGENERIA

PROGRAMA ACADÉMICO:

MAESTRIA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACION Y PROYECTOS TECNOLOGICOS.

Fecha de firma: 23 DE NOVIEMBRE DEL 2020